

SMP-Studie

Als mittelständischer Maschinenbauer in China erfolgreich

18.12.13 | Redakteur: Jürgen Schreier



Haiying Chen, Leiter des SMP-Büros in Shanghai: „Made in Germany ist kein Selbstläufer mehr in China, und nur richtig aufgestellte Unternehmen werden als eindeutige Gewinner aus dem Wachstumsprozess hervorgehen.“ (Bild: SMP)

Deutsche Maschinenbauer müssen sich nicht nur in China dem wachsenden Wettbewerb chinesischer Anbieter stellen. Das geht aus einer neuen Studie der Beratungsfirma SMP und der AHK Shanghai hervor. Deutschen Anbietern wird deshalb ein verstärktes Engagement im technischen Mid-Segment empfohlen.

Der chinesische Markt hat sich verändert, ist reifer, wettbewerbsintensiver und preissensibler geworden. Die neue China-Studie der Unternehmensberatung Struktur

Management Partner (SMP) prognostiziert zunehmenden Wettbewerb für die deutschen Maschinenbauer auf wachsenden chinesischen Binnenmarkt sowie auf globalen Märkten. Um vom Wachstum im Inlandsmarkt Chinas zu profitieren, müssen deutsche Unternehmen ihre China-Strategie und ihre Positionierung vor Ort anpassen.

Starkes Wachstum im (unteren) Mid-Segment

Technisch gilt der deutsche Maschinenbau in den meisten Marktsegmenten weltweit nach wie vor als führend. Das größte Herstellerland ist seit 2009 jedoch China. 2012 produzierte China Maschinen und Anlagen im Wert von 678 Mrd. Euro. Heute stammt fast jede dritte neue Maschine auf der Welt aus der Volksrepublik.

Chinas Maschinenbauer stellen längst nicht mehr nur billige Massenprodukte her, sondern immer mehr Qualitätserzeugnisse, die auch international eine bedeutende Rolle spielen. Die gezielte staatliche Förderung und die Weiterentwicklung in Schlüsselindustriezweigen sorgen für konstant starken Bedarf an Maschinen und Anlagen auf dem chinesischen Binnenmarkt.

Insbesondere für das mittlere Segment (Mid-Segment) ist damit ein starkes Wachstum verbunden. Besonders stark profitieren daran die führenden chinesischen Maschinenbauer aus dem unteren Mid-Segment. Diese sind inzwischen zum zweitgrößten Wettbewerber deutscher Maschinenbauer in China geworden.

Produktion für den chinesischen Markt ist wesentliches Motiv

Gegenstand der Untersuchungen und Empfehlungen der jetzt vorgelegten Expertenstudie sind die aus den Veränderungen erwachsenden Chancen und Risiken für deutsche mittelständische Maschinenbauunternehmen. Im Zeitraum von April bis Mai 2013 befragte Struktur Management Partner in Zusammenarbeit mit der Auslandshandelskammer (AHK) Shanghai über 600 deutsche Maschinenbauunternehmen in China per Online-Umfrage. Insgesamt wurden 98 Fragebogen eingereicht; die Rücklaufquote lag damit bei 16,1 %. Ergänzt wurde die Untersuchung durch Experteninterviews mit Managern deutscher Firmen vor Ort und in Deutschland sowie den Vergleich mit der Vorgängerstudie von 2010.

In China entsteht der größte Käufermarkt für Anlagen und Maschinen. Im Vergleich zu 2010 hat sich der Fokus der China-Engagements deutscher Maschinenbauunternehmen signifikant verlagert. Als wichtigstes Motiv für ihre

Präsenz in China nennen heute 50 % der befragten Unternehmen die Produktion für den chinesischen Markt. Der Vertrieb von Importmaschinen in China ist für 45,9 % der deutschen Unternehmen die Hauptaktivität ihres China-Geschäfts.

Sourcing, Montage oder Produktion für den Export verlieren an Bedeutung

Themen wie Sourcing, Montage oder Produktion für den Export haben gegenüber 2010 deutlich an Bedeutung verloren. Die Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung der in China tätigen Unternehmen tragen eindeutige Merkmale eines Käufermarktes: Gewinnung neuer Käufersegmente, Einführung neuer Produkttypen sowie Prozessoptimierung und Lean Management.

Damit ist der lokale chinesische Markt eindeutig in den Vordergrund gerückt. Entsprechend bedeutungsvoll für einen Markterfolg deutscher Maschinenbauer in China ist die Kenntnis und Berücksichtigung der veränderten Rahmenbedingungen. Die Weiterentwicklung der chinesischen Industriestruktur erfordert zunehmend hochwertigere Anlagen und schafft damit insgesamt bessere Absatzchancen. Allerdings betrifft der Bedarf überwiegend das Mid-Segment.

Dieser Trend geht am Premium-Segment, dem Kernbetätigungsfeld deutscher Ingenieurkunst, allerdings weitestgehend vorbeigeht. Für die deutschen Maschinenbauer, die bisher keine stabile anwendungsbezogene Marktnische für sich besetzt haben, sind zunehmend Schwierigkeiten zu erwarten, sofern kein Umdenken in Richtung „Generalist für das Mid-Segment“ erfolgt.

Die richtige Strategie entscheidet

Die Autoren der Studie, Marc-René Faerber, Managing Partner bei Struktur Management Partner und Haiying Chen, Leiter des Struktur-Management-Partner-Büros in Shanghai raten zu einem höheren Maß an Anpassung an die lokalen Marktverhältnisse. „Made-in-Germany ist kein Selbstläufer mehr in China, und nur richtig aufgestellte Unternehmen werden als eindeutige Gewinner aus dem Wachstumsprozess hervorgehen“, prognostiziert China-Experte Haiying Chen.

„Ein gereifter Markt erfordert ein anderes Agieren, als zu der Zeit, als in China noch

überwiegend für den Export montiert wurde oder Staatskonzerne deutsche Maschinen als Prestige-Anlagen gekauft haben. Insbesondere im Vertrieb sind andere Organisationsstrukturen erforderlich, was sich deutlich im Einfluss des Direktvertriebsanteils auf das jeweilige Unternehmenswachstum ausdrückt“, so Chen.

Auch die Akzeptanz von kostenpflichtigen Dienstleistungen hat bei den chinesischen Kunden in den letzten Jahren zugenommen. Der Bereich Service gilt für die meisten deutschen Maschinenbauer in China dennoch weiterhin lediglich als Verkaufsvoraussetzung und nicht als Werterzeuger.

„Weniger“ wird in Zukunft oft „Mehr“ sein

Als Fazit der Studie formulieren die Autoren sehr detailliert sechs praktische Handlungsempfehlungen für einen Erfolgsweg im chinesischen Maschinenbau. Allen voran stehen der Imperativ zum Überdenken der eigenen Segment-Positionierung im neu strukturierten chinesischen Maschinenbaumarkt sowie die marktfähige Anpassung der Produkte. Wobei ein „Weniger“ hier in Zukunft ein deutliches „Mehr“ bedeuten könnte.

Es gilt, die Organisationsstruktur weiterzuentwickeln sowie den Markteintritt zu beschleunigen, um den Anschluss an die Wettbewerber nicht zu verlieren. Zudem sollten Human Relations (HR), Intellectual Property (IP) und Compliance zur Chefsache gemacht und vor allem das Zusammenspiel von deutscher Mutter und chinesischer Tochter optimiert werden.

Die Studie „Von der Pyramide zum Diamanten – Konsequenzen aus dem Wandel im chinesischen Maschinenbaumarkt“ umfasst 48 Seiten mit 43 Abbildungen und ist ab sofort [online](#) zu beziehen.

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt.
Sie wollen ihn für Ihre Zwecke verwenden?
Infos finden Sie unter www.mycontentfactory.de.

Dieses PDF wurde Ihnen bereitgestellt von <http://www.maschinenmarkt.vogel.de>