

CHINA-STRATEGIE

Maschinenbauer brauchen Masterplan für China

GUNNAR KNÜPFER
PRODUKTION NR. 43, 2010

Die Maschinenbauer sollten eine einheitliche China-Strategie entwickeln, um der Bedeutung des Absatzmarktes Rechnung zu tragen, fordert Struktur Management Partner.

LANDSBERG. Während die deutschen Maschinenbauer in der Krise vielfach mit sich selbst beschäftigt waren, ist der Markt für Maschinen in China gewachsen. Die in China aktiven Maschinenbauer haben von der Entwicklung profitiert und ihre chinesischen Tochtergesellschaften waren Stützpfiler. Die Entwicklung ist nach Ansicht von Struktur Management Partner ein Indiz dafür, dass eine stärkere internationale Ausrichtung zyklische Schwankungen abfedern kann und mehr Handlungsspielräume ermöglicht. China ist nicht erst seit der Krise in aller Munde, das Land hat in der Zeit gezeigt, dass es ein Wachstumsmarkt der Welt ist. In 6000 Projekte deutscher Unternehmen wird derzeit in China investiert, berichtet der CIHD. Welche Möglichkeiten gibt es, um als Maschinenbauer an dieser rasanten Entwicklung zu partizipieren? Die Beratung gibt basierend auf einer Studie mit 600 in China aktiven Firmen sechs Handlungsempfehlungen:



Auch die Nachfrageindustrien verlagern sich verstärkt nach China. Deutsche Maschinenbauer brauchen deshalb dringend eine China-Strategie. Bild: Fotolia

1. Folgen Sie der Entwicklung Ihrer Abnehmerbranche

Der chinesische Maschinenbau ist im 1. Halbjahr um über 37% gewachsen, das Segment Werkzeugmaschinen um 32%. Die weltweiten Umsatzeile haben sich dramatisch in Richtung China verlagert. All dies verlangt einen raschen Strategiewechsel deutscher Werkzeugmaschinenbauer und eine Neupositionierung im chinesischen Markt. Denn die Bedeutung Chinas als Absatzmarkt für den Maschinenbau wird auch in den nächsten Jahren zunehmen. Die Nachfrageindustrien verlagern

sich immer mehr in das Reich der Mitte.

2. Schaffen Sie eine China-Infrastruktur in ihrem Mutterhaus

Das Management sollte eine einheitliche China-Strategie entwickeln und diese der Belegschaft vermitteln. Programme sollten die Tochtergesellschaften in China bei Vertrieb, Marketing, Servicequalität und Entwicklung unterstützen. Bei der Besetzung von Managementpositionen in Deutschland und China wird empfohlen, auf chinaerfahrenes Personal zurückzugreifen. Und die Firmen sollten

offen für einen Strategiewechsel sein: Downsizing in der Entwicklung, Prüfen einer lokalen Fertigung, Zwei-Marken-Strategie.

3. Bauen Sie ein unternehmensspezifisches Guanxi (persönliches Netzwerk) auf/Sorgen Sie für Referenzprojekte

Status spielt in China ein große Rolle, weshalb es wichtig ist, über erstklassige Referenzen und hochrangige Kontakte zu verfügen. Besonders Unternehmen, die in China noch keinen Namen haben oder nicht in einer Nische tätig sind, sollten ihren Fokus auf das Beschaffen von prestigeträchtigen Referenzprojekten legen. Nehmen Sie und Ihre Vertriebsmitarbeiter regelmäßig an offiziellen Veranstaltungen teil und betreiben Sie dort Networking-Aktivitäten mit voller Kraft. Dazu gehören Treffen bei Parteimitgliedern, Verbandsvertretern, der Besuch von Fachmessen und die Veröffentlichung von Fachartikeln.

4. Etablieren Sie den richtigen Vertriebsmix

Gerade für Neueinsteiger in China ist es noch immer ratsam, einen schrittweisen Markteintritt über Händlerstrukturen aufzubauen. Seit 2004 erlaubt China die Gründung von Handelsgesellschaften als Tochtergesellschaften (FICE: Foreign Investment Commercial Enterprises). Um Service und Er-

satzteile in Reminbi fakturieren zu können, wird deutschen Maschinenbauern generell zur Gründung einer FICE geraten. Je erklärungsbedürftiger eine Maschine ist, desto wichtiger ist es, den Vertrieb als Direktvertrieb aufzubauen. Über Handelsvertreter können Standardmaschinen mit geringer Variantenvielfalt gut verkauft werden.

5. Bauen Sie gezielt Servicestützpunkte auf

Für chinesische Kunden ist lokaler Service eine wesentliche Voraussetzung für den Kauf einer deutschen Maschine. Wenn ein Unternehmen bereits eine gewisse Anzahl an Maschinen nach China verkauft hat, sollten die Manager über eigene Servicestützpunkte und einen lokalen Ersatzteilverkauf nachdenken.

6. Schützen Sie frühzeitig Ihr geistiges Eigentum

Nutzen Sie frühzeitig alle rechtlichen Möglichkeiten, zum Beispiel Markenregistrierungen, um sich gegebenenfalls später gegen Wettbewerber zur Wehr zu setzen. Deutlich effizienter sind jedoch nicht-juristische Schutzmechanismen. Vermeiden Sie die Produktion oder Lokalisierung von kritischen Teilen und Technologien, indem sie die Teile in Know-how- und Nicht-Know-how-Teile aufteilen und den Lokalisierungsgrad der Maschine festlegen.

LOGISTIK

Logistikweltmeister Deutschland

KLAUS HIEMER
PRODUKTION NR. 43, 2010

Deutschland ist der leistungsfähigste Logistikstandort weltweit. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage unter 1 000 Unternehmen aus 130 Ländern.

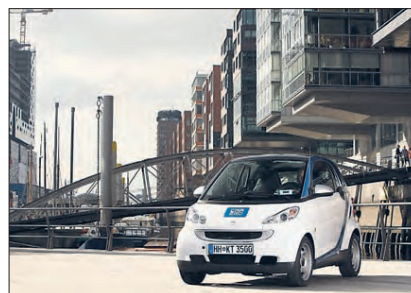
BERLIN. Die Firmen bewerteten die Logistikleistungen im weltweiten Handel und setzten Deutschland 2010 auf den Spitzenplatz, hieß es auf dem 27. Deutschen Logistik-Kongress in Berlin. Die deutschen

Logistikunternehmen verwiesen damit den bisherigen Champion Singapur auf den zweiten Rang. Platz drei nimmt Schweden ein. Im Jahr 2007 lag Deutschland noch auf Position drei.

Die Top Ten der Logistik-Nationen wird klar von Europa dominiert. Neben Singapur taucht lediglich Japan als zweites asiatisches Land auf Rang sieben auf. Platz vier nehmen die Niederlande ein, gefolgt von Luxemburg, das 2010 den Sprung von Rang 23 auf Platz fünf schaffte. Die Schweiz (6), Großbritannien (8), Belgien (9) und Norwegen auf Platz zehn

kompletieren die Top Ten. Die deutsche Logistik-Branche befindet sich nach dem Krisenjahr 2009 mit einem Umsatzrückgang auf 200 Mrd Euro wieder im Aufwind. Die Bundesvereinigung Logistik (BVL) erwartet für 2010 ein Umsatzwachstum von vier bis fünf Prozent. „2011 läge die Logistik damit wieder – und das schneller als noch vor kurzem erwartet – im Bereich des Rekordniveaus des Jahres 2008“, sagte BVL-Vorstandsvorsitzender Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner. 2010 liegt der prognostizierte Umsatz bei rund 210 Mrd Euro. Unter weiter positiven Rahmenbedingungen könnte der Umsatz in 2011 dann auf rund 220 Mrd Euro klettern.

Trotz der positiven Grundstimmung gebe es aber auch Risiken. Klinkner nannte als Beispiel den „nicht anspringenden Weltkonjunkturmotor USA und die Risiken hoch verschuldeter Volkswirtschaften. Experten warnten auch vor einer möglichen Überhitzung der Märkte in China und Brasilien. „Einem aktuell tobenden Währungskrieg könnte ein Handelskrieg mit unabsehbaren Folgen für Deutschland als exportorientiertes Land folgen“, warnte Klinkner. Der BVL-Vorstandsvorsitzende forderte ein „intelligentes Wachstum, das fähig ist, den Aufschwung mitzugestalten und trotzdem bereit ist, kommenden Turbulenzen zu trotzen.“



Daimler realisierte das von seinem Bereich Business Innovation entwickelte Konzept Car2go in Hamburg.

Bild: Daimler

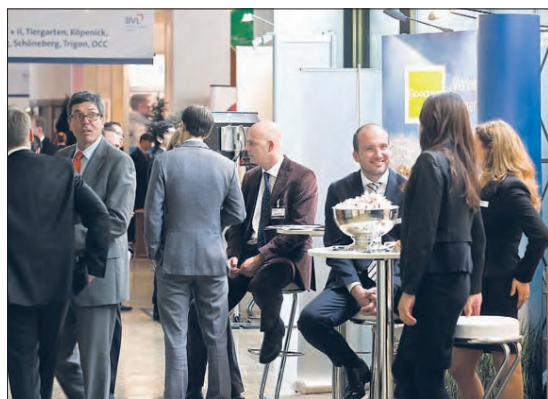
DAIMLER

Lab brütet neue Ideen aus

GUNNAR KNÜPFER
PRODUKTION NR. 43, 2010

STUTTGART. Der Bereich Business Innovation hat seit Gründung vor drei Jahren 58 neue Geschäftsideen für Daimler identifiziert und ein knappes Dutzend dieser Potenziale über Pilotprojekte im Markt gestartet. Von Anfang an arbeitete das Business-Innovation-Team wie ein Start-up, jedoch ausgestattet mit der Möglichkeit, auf das umfangreiche Wissen des Konzerns zurückgreifen zu können. Neue Geschäftsideen entwickeln die Projektverantwortlichen in enger Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen des Konzerns und wenn nötig auch mit externen Fachleuten. Die Marktfähigkeit einer Geschäftsidee wird in der Regel über ein Pilotprojekt getestet. „Wir lernen in einem Pilotprojekt sehr schnell, wie ein Markt funktioniert

und was die Kunden wünschen“, sagt Dr. Jérôme Guillen, Leiter von Business Innovation. Schlanke, effiziente Prozesse und eine extrem gute interne und externe Vernetzung seien die Basis für den Erfolg des Bereichs Business Innovation. Außerdem habe Business Innovation den Unternehmergeist bei den Daimler-Beschäftigten gestärkt. Mit dem Web-2.0-Portal Business Innovation Community wurde eine Plattform eröffnet, auf der Mitarbeiter weltweit Ideen einbringen, diskutieren oder weiterentwickeln können. Die „Business Innovation Community“ umfasst inzwischen 20 000 Mitarbeiter, die 1 500 Geschäftsideen einbrachten, von denen 35 ausgearbeitet werden. Beispiele erfolgreicher Geschäftsideen sind car2go, car2gether, Mercedes-Benz Young Classics, Fahrhilfen ab Werk und Style your smart.



Eine positive Stimmung herrschte auf dem 27. Deutschen Logistik-Kongress in Berlin. Die Branche sieht sich wieder im Aufwind. Bild: BVL