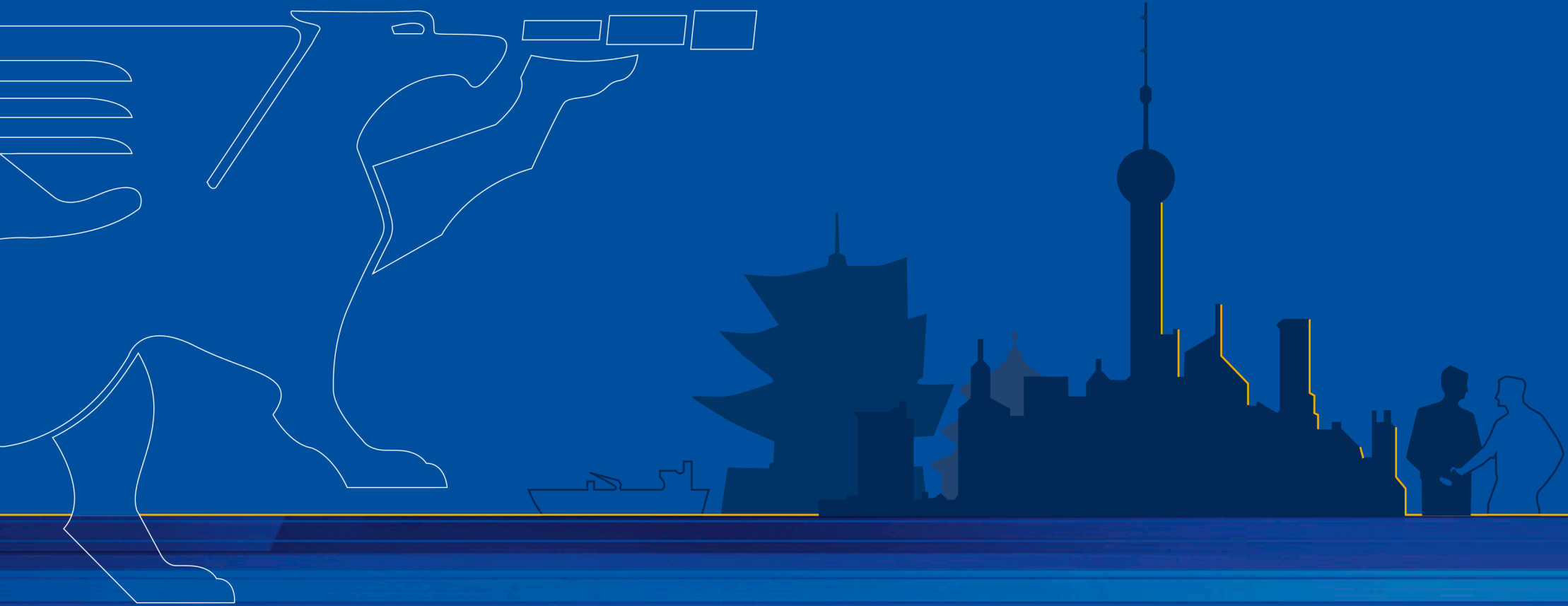


Struktur Management Partner Expertenstudie Werkzeugmaschinenbau in China – neuer Handlungsdruck für deutsche Unternehmen



Das Wichtigste in Kürze

Der Stellenwert Chinas als einer der wichtigsten Absatzmärkte für den stark exportorientierten deutschen (Werkzeug-)Maschinenbau ist in der Wirtschaftskrise weiter gestiegen. Der Umsatzanteil in China hat sich bei vielen Unternehmen in den letzten Jahren mehr als verdoppelt. Trotz der Wichtigkeit dieses Marktes haben wir in unserer Beratungspraxis immer wieder mangelnde Marktkenntnisse und Passivität bei der Marktbearbeitung in dieser stark mittelständisch geprägten Branche feststellen müssen. Das ist vor allem deshalb fatal, weil durch die veränderten Marktbedingungen und wegen staatlicher Eingriffe ein neuer Handlungsdruck für deutsche (Werkzeug-)Maschinenbauer in China entstanden ist.

Die vorliegende Studie „Werkzeugmaschinenbau in China – neuer Handlungsdruck für deutsche Unternehmen“ schafft Markttransparenz, gibt praxisorientierte Handlungsempfehlungen und unterstützt deutsche Maschinenbauer bei der Definition und Umsetzung ihrer individuellen China-Strategie.

Die Grundlagen der Studie sind:

- ▶ Eine empirische Untersuchung von Struktur Management Partner in Zusammenarbeit mit der Auslandshandelskammer in Shanghai, dem VDMA und dem VDW. Befragt wurden sämtliche deutsche Maschinenbauunternehmen in China.
- ▶ Sekundäranalysen zu Rahmenbedingungen, Marktentwicklung und Forecast des Werkzeugmaschinenbaus und dessen wichtigste Abnehmerbranchen
- ▶ Experteninterviews in China mit deutschen und chinesischen Führungskräften

Die Industriepolitik Chinas wird in Fünfjahresplänen festgelegt und durch Richtlinien und Anordnungen konkretisiert. Die rasante Entwicklung von Schlüsselindustrien wie Automotive und Luftfahrt in den letzten Jahren zeigt, wie konsequent die vorgegebenen Ziele im aktuellen Fünfjahresplan (2006–10) verfolgt worden sind.

Als Basis für die gesamte Industrie misst die chinesische Führung dem Werkzeugmaschinenbau eine zentrale Rolle beim angestrebten Strukturwandel bei. Um die inländische Lieferfähigkeit von High-End-Werkzeugmaschinen schnell zu erhöhen, geht China zweigleisig vor:

- ▶ durch den „Bringing home“-Ansatz sollen technologisches Know-how (z.B. Wissenstransfer bei Joint Ventures) und führende Management-Fähigkeiten (z.B. durch Anwerben bewährter Top-Manager aus dem Ausland) ins Land geholt werden

- ▶ nach dem Prinzip des „Going global“ werden chinesische Unternehmen (staatlich und privat) dabei unterstützt, ausländische Wettbewerber zu übernehmen, um von deren Know-how, Markenimage und Marktpositionierung zu profitieren.

Konkrete Maßnahmen wie z.B. die drastische Beschränkung der zollfreien Einfuhr von kompletten Maschinen und die Gewährung zinsloser Darlehen für M&A-Aktivitäten im Ausland (bis zu 80% des Transaktionsvolumens) haben signifikante Auswirkungen auf das Geschäftsmodell mittelständischer deutscher Anbieter, die traditionell auf den Vertrieb über Zwischenhändler und die Lieferung kompletter Maschinen aus Deutschland setzen.

Mit Shenyang und Dalian gehören schon jetzt zwei chinesische Werkzeugmaschinenbauer zu den Global-Top-Ten. Beide sind gestärkt und mit großer Dynamik aus der Krise hervorgegangen. In den kommenden fünf Jahren werden führende chinesische Hersteller zunehmend das mittlere Marktsegment angreifen, das aktuell von nicht-chinesischen Anbietern dominiert wird. Nicht nur im chinesischen Markt sind deutsche Werkzeugmaschinenbauer bedroht. Auch die Exportmärkte der anderen Schwellen- und Entwicklungsländer und sogar der deutsche Heimatmarkt werden in Zukunft von der zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit chinesischer (Werkzeug-)Maschinenbauer betroffen sein. Der weltweit führende deutsche Werkzeugmaschinenbau könnte schon bald seine Vormachtstellung verlieren – an die chinesische Konkurrenz! Schon heute ist China mit Abstand der größte Maschinenmarkt der Welt.

Eine überwältigende Mehrheit der befragten deutschen Unternehmen in China sieht bereits ab 2015 seine chinesischen Wettbewerber als „große Gefahr für die eigenen Segmente“.

Andererseits besteht gerade auf dem chinesischen Markt für die deutschen Werkzeugmaschinenbauer in den kommenden Jahren gewaltiges Absatzpotential: die Bedarfsstruktur wird sich infolge des Wandels hin zu technologieintensiveren Industriesektoren weiter in Richtung Premium- und High-End-Maschinen verschieben. Allein in den Branchen Automotive, Luftfahrt, Energieerzeugung und Schiffsbau ist mit einem Marktvolumen von 7–8 Mrd. EUR p.a. zu rechnen.

Der chinesische Markt stellt mit seinen eigenen Gesetzen und sich schnell ändernden Rahmenbedingungen eine Herausforderung für die Geschäftsführung deutscher (Werkzeug-)Maschinenbauer dar, die nicht ignoriert werden sollte. Eine aktive, zielgerichtete China-Strategie muss aus unserer Sicht folgende Punkte beinhalten:

- ▶ Beobachten Sie intensiv den für Sie relevanten Marktsektor vor Ort! Abnehmer, Wettbewerber und Rahmenbedingungen ändern sich mit einer Dynamik, die in Deutschland kaum vorstellbar ist.
- ▶ Bauen Sie eine professionelle China-Infrastruktur in Ihrem Mutterhaus auf! Eine aktive Marktbearbeitung setzt eine klare Strategie, ein Commitment in der gesamten Geschäftsführung und entsprechende Ressourcenbereitstellung voraus.

- ▶ Bauen Sie Ihr eigenes Netzwerk vor Ort auf! Mit guten Referenzprojekten bei Schlüsselunternehmen kommen Sie schnell voran.
- ▶ Passen Sie Ihre Vertriebsstruktur den neuen Gegebenheiten an! Direktvertrieb und Branchenfokussierung werden immer wichtiger. Inzwischen hat rund die Hälfte aller befragten Maschinenbauer einen Direktvertriebsanteil von 50% und mehr.
- ▶ Verbessern Sie Ihr Serviceangebot in China! Die chinesischen Kunden sind immer häufiger bereit, für hochwertige Serviceleistungen zu zahlen; sie erwarten aber schnelle und unkomplizierte Unterstützung. Aktuell schafft laut unserer empirischen Untersuchung nicht einmal jedes fünfte deutsche Unternehmen einen Serviceanteil am Gesamtumsatz von 20%.

- ▶ Nutzen Sie alle Möglichkeiten zum Schutz Ihres geistigen Eigentums! Durch Markenregistrierung, technische Kopierschutzmaßnahmen und geschickte außergerichtliche Schutzmechanismen kann der ungewollte Know-how-Abfluss minimiert werden.
- ▶ Passen Sie Ihre Produkte den chinesischen Bedürfnissen an! Adaptionen der bestehenden Maschinenkonzepte für den chinesischen Markt dürfen kein Tabuthema sein. Rund 70% der befragten Unternehmen nehmen Anpassungen an ihren Maschinen vor und schrecken auch nicht vor Neukonstruktionen zurück.
- ▶ Prüfen Sie ihr Preis-Leistungsverhältnis. Zurzeit zahlen chinesische Kunden noch ein Preispremium für deutsche Maschinen von bis zu 100% im Vergleich zum regionalen Wettbewerbsprodukt. Doch ist der Trend unverkennbar, dass chinesische Nachfrager immer preissensibler werden und sich die Frage stellen, ob sie die „perfekte“ Maschine

mit komplexen Bedienungsanforderungen überhaupt benötigen. Eine dauerhafte Kostensenkung für die Produktion in China ist in der Regel nur mit Downsizing möglich.

Texte und Grafiken sind Eigentum von Struktur Management Partner. Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren.



Struktur
Management
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-30 | D-50670 Köln
Tel.: +49(0)221/912730-0

info@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com