

Von der Pyramide zum Diamanten – Konsequenzen aus dem Wandel im chinesischen Maschinenbaumarkt

Expertenstudie mit Empfehlungen für den deutschen Mittelstand von Struktur Management Partner



Inhalt

Vorwort	4
► Grundlagen der Studie	6
Kapitel 1	Rückblick: Werkzeugmaschinenbau in China – neuer Handlungsdruck für deutsche Unternehmen
	Nachbetrachtung zu unserer Expertenstudie von 2010 im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen
	1.1 Bewertung der Voraussagen
	1.2 Bewertung der Handlungsempfehlungen
	1.3 Fazit und Basis für diese Studie
► Kapitel 2	Überblick: Chinesischer Maschinenbaumarkt im Wandel
	Die veränderten Rahmenbedingungen, Marktentwicklungen und Perspektiven
	2.1 Der Wachstumsmarkt China
	2.2 Maschinenbau in China – aus Sicht deutscher Unternehmen
	2.3 Maschinenbau in China – aus Sicht chinesischer Maschinenbauer und Abnehmer
	2.4 Exkurs: M&A-Aktivitäten chinesischer Unternehmen

Kapitel 3	Einblick: Deutscher Maschinenbau in China – Best Practices und Lessons Learned	
	Praktische Handlungsempfehlungen	24
	3.1 Finden Sie eine klare Segment-Positionierung	25
	3.2 Sorgen Sie für marktfähige Produkte	26
	3.3 Passen Sie Ihre China-Organisation an Ihre Positionierung an	28
	3.4 Beschleunigen Sie Ihren Markteintritt	33
	3.5 Machen Sie HR, IP und Compliance zur Chefsache	34
	3.6 Vermeiden Sie die „klassischen“ Fehler im Zusammenspiel von Mutter und Tochter	37
Kapitel 4	Ausblick: Die Standortoptimierung chinesischer Tochtergesellschaften ist das Gebot der Stunde	40
	4.1 Über das „magische“ Dreieck zur ganzheitlichen China-Strategie	41
	4.2 Quick-Check: Sind Sie „fit für China“?	42
	Schlussbetrachtung	44
►	Die Autoren	46

Vorwort

Es war gerade die kontinuierliche Nachfrage der chinesischen Kunden, die in den Krisenjahren 2008/2009 einigen deutschen Maschinenbauunternehmen die Existenz sicherte und damit die Bedeutung des chinesischen Marktes für den deutschen Maschinenbau in drastischer Weise veränderte. Dies war im Jahre 2010 der Grund dafür, gemeinsam mit der Auslandshandelskammer in Shanghai eine erste gemeinsame Studie zu erstellen. Denn bereits zu dieser Zeit war erkennbar, dass China in Zukunft große Absatz- und Wachstumspotentiale bieten wird, insbesondere im mittleren Marktsegment.

China war im vergangenen Jahr mit 678 Milliarden EUR Umsatz der weltgrößte Markt für Maschinen.

Die chinesischen Anbieter haben als Wettbewerber in China, aber auch weltweit, weiter deutlich an Bedeutung gewonnen. Die klassische Pyramide, welche die Marktsegmentierung in High-End-, Mid- und Low-End-Segmente über Jahre treffend beschrieb, wandelt sich zunehmend zum Diamanten (siehe S. 9, [Abb. 4](#)). Das mittlere Marktsegment gewinnt in China mit zunehmender Geschwindigkeit an Bedeutung. Vereinzelt stoßen chinesische Wettbewerber auch in das High-End-Segment vor.

Diese Entwicklung stellt die deutschen Maschinenbauer vor zahlreiche Herausforderungen. Von besonderer Bedeutung ist der Zwang, lokale Geschäftsmodelle zur Bearbeitung dieses mittleren Marktsegments in China zu entwickeln. Wie soll ein mittelständischer Maschinenbauer dies tun, wenn er bislang nur einen Produktionsstandort in Deutschland

hat? Welche Risiken impliziert eine mögliche Zwei-Marken-Strategie für die Heimatmärkte? Wie soll man eigene Entwicklungsabteilungen aufbauen, wenn man noch nicht einmal eine eigene Vertriebs- und Servicemannschaft in China installiert hat? Wie lassen sich heute in China überhaupt noch niedrige Kostenstrukturen realisieren, um mit kostengünstigen Maschinen das mittlere Marktsegment zu bearbeiten?

Die vorliegende zweite Studie zum Maschinenbaumarkt in China hat sich zum Ziel gesetzt, anhand zahlreicher Experteninterviews und Praxisbeispiele den Paradigmenwechsel zu erläutern, Handlungsempfehlungen zu geben, aber auch Risiken aufzuzeigen. In der Praxis gibt es leider nur sehr wenige deutsche mittelständische Maschinenbauunternehmen, die die lokalen Bedürfnisse ihrer chinesischen Kunden kennen und diesen entsprechend eine verstärkte Anpassung ihrer Produkte und Geschäftsmodelle vorgenommen haben.

Obleich die Handlungsempfehlungen der 2010er Studie von Struktur Management Partner nach wie vor uneingeschränkte Gültigkeit haben, erfordert die aktuelle Marktsituation in China ein noch stärker strategisch geprägtes Vorgehen. Insbesondere müssen sich die Unternehmen eingehend mit ihrer Markt- und Produktpositionierung in China auseinandersetzen.

Diese Studie enthält eine Fülle an erfolgreichen Beispielen und gibt Ihnen viele praktische Hinweise zur gezielten Marktbearbeitung.

Viel Spaß beim Lesen!

Bernd Reitmeier
Managing Director, Startup Factory (Kunshan) Co., Ltd.

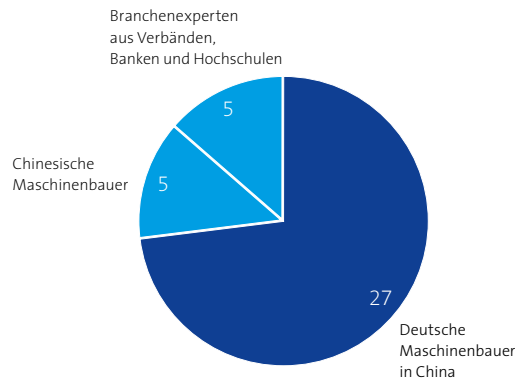
Grundlagen der Studie

Wie bei unserer ersten Studie im Jahre 2010 basiert die vorliegende Studie auf einer empirischen Befragung, zahlreichen Experteninterviews in China und Deutschland sowie eigenen Projekterfahrungen und Recherchen von Struktur Management Partner.

Die Online-Umfrage wurde von April bis Mai 2013 unter rund 600 deutschen Maschinenbauunternehmen in China in Zusammenarbeit mit der Auslandshandelskammer (AHK) Shanghai durchgeführt. Insgesamt wurden 98 Fragebögen eingereicht und bei der Auswertung berücksichtigt. Die Rücklaufquote lag bei 16,1 % und ist damit besser als 2010 (10,8 %).

Wie vor drei Jahren haben die meisten der teilnehmenden Unternehmen ihren Sitz an der Ostküste Chinas. Die Konzentration auf Shanghai ist jedoch weniger ausgeprägt als 2010 (34,7 % gegenüber 50,8 %). Dafür haben sich erheblich mehr Unternehmen aus Tianjin (7,1 %), vor allem aber aus der Provinz Jiangsu (31,6 %) an unserer Befragung beteiligt.

Abb. 1:
Teilnehmer der Experteninterviews



Jahr des Markteintrittes
der teilnehmenden deutschen
Maschinenbauer in China

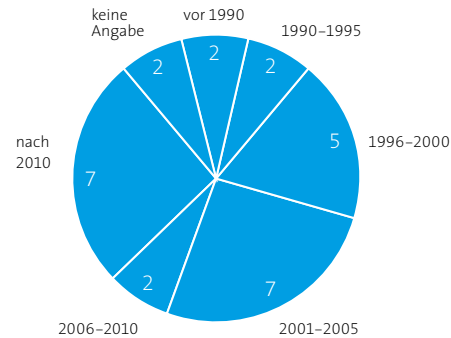
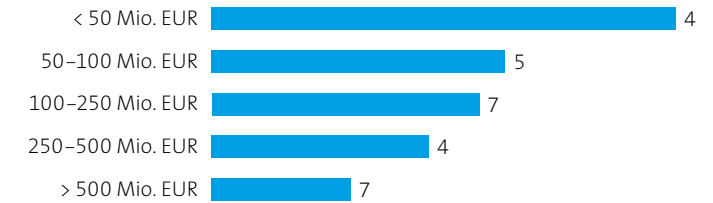


Abb. 2:
Interviewpartner nach Umsatzgröße
der Unternehmen 2012



Der Hauptfokus in der China-Ausrichtung der teilnehmenden Unternehmen verteilt sich wie folgt: eigene Produktion für den chinesischen Markt (50,0 %), Vertrieb von Importmaschinen (45,9 %) sowie Service und Ersatzteilversorgung für den lokalen Markt (41,8 %). Bereiche wie etwa Sourcing, Montage oder Export haben in den letzten drei Jahren an Bedeutung verloren.

Die meisten Unternehmen sind produzierende Unternehmen, die zu 100 % einem deutschen Mutterhaus angehören (Wholly Foreign-Owned). Der Anteil dieser Gruppe liegt mit 60,2 % wesentlich höher als im Jahr 2010 (46,2 %), während die Quote von WFO-Handelsunternehmen um etwa zehn Prozentpunkte auf 22,4 % zurückgegangen ist.

Etwa zwei Drittel der Befragten haben sich zwischen 2001 und 2010 in China niedergelassen. 13 Umfrageteilnehmer haben ihre Präsenz in China erst nach unserer ersten Untersuchung 2010 aufgebaut.

37 Experteninterviews, davon 27 mit Geschäftsführern deutscher Maschinenbauer in China, bilden die zweite Grundlage dieser Studie (Abb. 1). Diese 27 Teilnehmer decken sowohl hinsichtlich ihrer Unternehmensgröße (Abb. 2) als auch im Hinblick auf den repräsentierten Industriesektor das breite Spektrum an deutschen Maschinenbauern gut ab. Auch die breit gestreuten Markteintrittsdaten (vor 1990 bis nach 2010) der Unternehmen sind Ausdruck der Repräsentativität (Abb. 1).

Die wichtigsten Erkenntnisse, die aus diesen Interviews gewonnen werden konnten, sind neben der Einschätzung der Branchentrends vor allem die vielfältigen positiven, aber auch negativen Erfahrungen und Praxisbeispiele, die diese Unternehmen bei ihren China-Engagements gemacht haben.

Gerade im Hinblick auf die stetig wachsenden Anforderungen, die der chinesische Markt an ausländische Anbieter stellt, geben diese Best Practices und Lessons Learned nach unserer Überzeugung viele wertvolle Denkanstöße für andere deutsche Unternehmen.

Die Experteninterviews haben wir im Zeitraum Mai bis August 2013 – mit wenigen Ausnahmen – persönlich in China und Deutschland geführt.

Unsere Erfahrungen aus rund 20 Projekten mit China-Bezug in den letzten fünf Jahren sowie eine mehrmonatige Sekundäranalyse von Studien und Fachartikeln runden die Grundlagen der Studie ab.

2.0 Überblick:

Chinesischer Maschinenbaumarkt
im Wandel – Die veränderten Rahmen-
bedingungen, Marktentwicklungen und
Perspektiven

Abb. 12:

Vergleich des 11. und 12. chinesischen Fünfjahresplans:
Fokussierung auf Kernindustrien
Quelle: State Council China, NRDC

11. Fünfjahresplan, 2006–2010

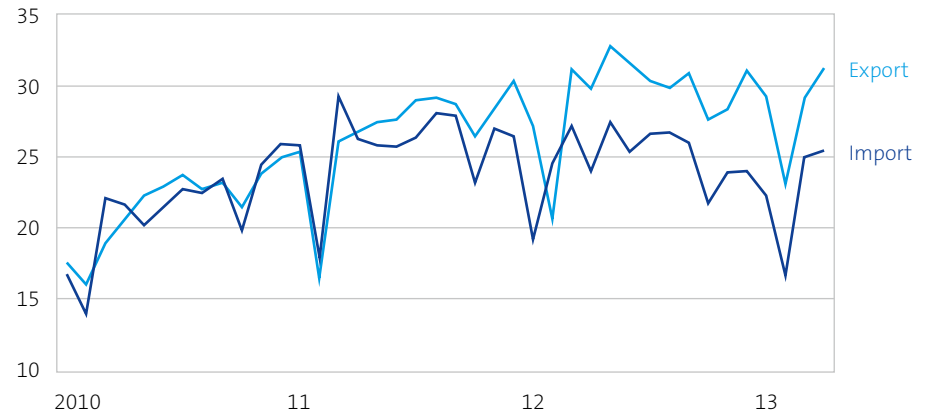
- Informationstechnik
- Biotechnologie
- Luft- und Raumfahrt
- Neue Werkstoffe/Material
- Anlagenbau
- Automobil
- Schiffbau

12. Fünfjahresplan, 2011–2015

- Neue Informationstechnik
- Biotechnologie
- Neue Werkstoffe/Material
- High-End-Anlagenbau
- E-Mobility
- Erneuerbare Energien
- Energieeffizienz, Umwelttechnik

Abb. 13:

Chinas Exportüberschüsse im Maschinen- und Anlagenbau
Angaben in Mrd. USD
Quelle: China Machinery Industry Federation



2.1 Der Wachstumsmarkt China

Technisch mag der deutsche Maschinenbau in den meisten Marktsegmenten weiterhin weltweit führend sein. Dennoch ist das größte Herstellerland der Welt seit 2009 unangefochten China. 2012 produzierte China Maschinen und Anlagen im Wert von 678 Milliarden EUR, was einem Plus von 20 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Heute stammt fast jede dritte Maschine auf der Welt aus der Volksrepublik.

Im 11. und 12. Fünfjahresplan der chinesischen Regierung wurde der Strukturwandel hin zu mehr technologie- und kapitalintensiven Sektoren als zentrales Ziel der lokalen Industriepolitik definiert. Generell wird eine Transformation weg vom rein quantitativen hin zum qualitativen Wachstum angestrebt. Mit den gezielten Förderungen von ausgewählten Schlüsselindustriezweigen (Abb. 12) und weiteren industriepolitischen Maßnahmen wie zum Beispiel der Zoll- und Währungspolitik, werden diese Ziele konsequent vorangetrieben.

Der chinesische Maschinenbau profitiert dabei nicht nur als einer der geförderten Schlüsselindustrien von den Maßnahmen; die Weiterentwicklung von anderen Branchen wie der Automobilindustrie oder Erneuerbaren Energien führen auch zu konstant starkem Bedarf an Maschinen und Anlagen, insbesondere aus dem mittleren und oberen Segment.

Chinas Maschinenbauer stellen längst nicht mehr nur billige Massenprodukte her, sondern produzieren immer mehr Qualitätserzeugnisse, die auch international eine bedeutende Rolle spielen, was sich in den erzielten Exportüberschüssen seit 2011 niederschlägt (Abb. 13). In den großen Schwellenländern, aber auch in den Industrienationen wie Japan und den USA haben die Asiaten die deutschen Lieferanten bereits von Platz 1 verdrängt; selbst in der EU greifen sie erfolgreich an (Reuters, 06. Juni 2013).

In der Betrachtung der Exportvolumina nach Fachzweigen und Herkunftsländern belegt Deutschland bei untersuchten 31 Fachbranchen des Maschinenbaus 15-mal den ersten Platz, gefolgt von China mit sechsmal Platz 1. Bemerkenswert ist vor allem, dass sich in zwölf Bereichen beide Länder gleichzeitig unter den Top 3 und somit im direkten Wettbewerb befinden (VDMA: Maschinenbau in Zahl und Bild 2013).

Abb. 14:

China-Anteil deutscher Unternehmen am weltweiten Umsatz

Angaben in Prozent

n = 98

■ 2010

■ 2013

Quelle: Empirische Untersuchung 2013

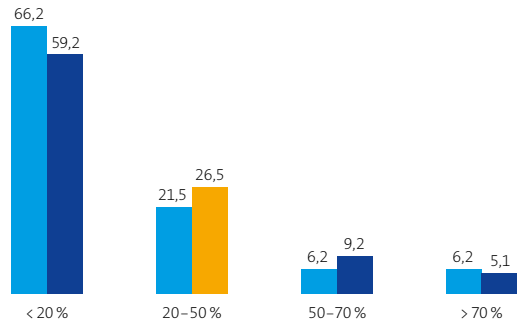


Abb. 15:

Hauptfokus von deutschen Maschinenbauern in China

Angaben in Prozent

n = 98, mehrfache Antwort möglich

■ 2010

■ 2013

Quelle: Empirische Untersuchung 2013

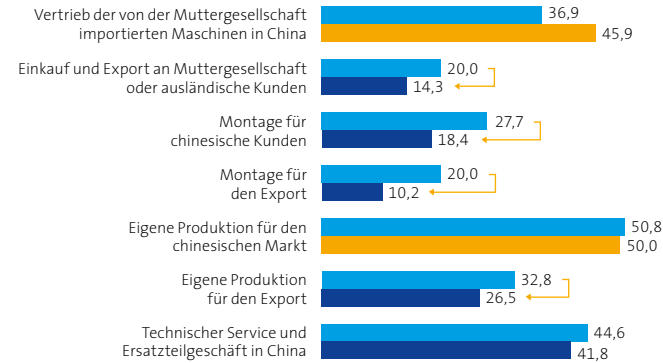
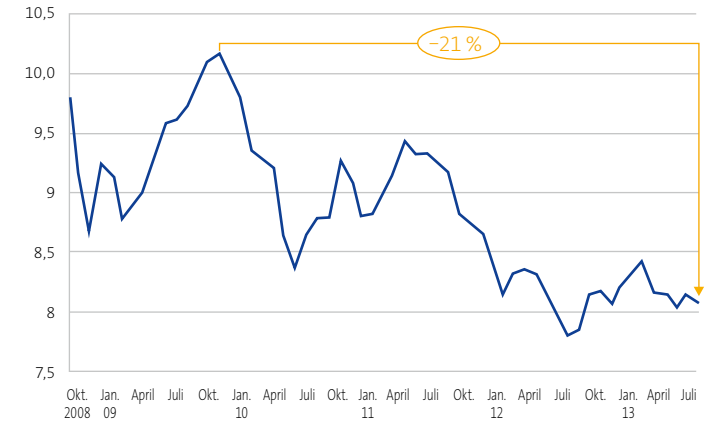


Abb. 16a:

Wechselkursentwicklung EUR/RMB



Man sieht auch an dieser Stelle: Der chinesische Maschinenbau ist in den letzten drei bis fünf Jahren deutlich gewachsen, reifer und ambitionierter geworden.

Für den deutschen Maschinenbau bedeutet diese Entwicklung weiterhin steigende Absatzchancen auf dem chinesischen Markt. Insbesondere das mittlere Segment verspricht gegenwärtig hohe Wachstumsraten – bisher nicht unbedingt das Segment, in dem deutsche Anbieter glänzten.

Andererseits werden Mittelständler vermehrt mit neuen dynamischen chinesischen Wettbewerbern konfrontiert, die aus der Stärke des Heimatmarktes heraus auch beginnen, international durchzustarten.

2.2 Maschinenbau in China – aus Sicht deutscher Unternehmen

Die geschilderten Marktentwicklungen in China haben aus Sicht deutscher Maschinenbauer drei direkte Konsequenzen:

1. Mit globalen, in Deutschland produzierten Produkten können deutsche Anbieter nur noch in speziellen Nischen und im absoluten Premium-Segment erfolgreich sein.
2. Jeder größere deutsche Maschinenbauer mit Blick auf den Mid-Segment-Markt muss sein Brot-und-Butter-Geschäft nach China bringen, um neben Skaleneffekten die zukünftig verstärkte globale chinesische Konkurrenz direkt im Heimatmarkt zu attackieren.

3. Bei denjenigen deutschen Maschinenbauern, die zuletzt nicht auf die Veränderungen im Markt reagiert haben und die mit globalen Produkten in ihrer Nische agieren, sinken derzeit die Margen stärker, als ihr Umsatz wächst.

Haben die deutschen Maschinenbauer in der Mehrheit also ihre China-Strategie in den letzten Jahren angepasst? Wie stellt sich das aktuelle Geschäftsklima dar? Welche Zukunftserwartungen bestehen? Mit diesen Fragen haben wir etwa 600 deutsche Maschinenbauer in China konfrontiert und die Ergebnisse mit denen von 2010 verglichen.

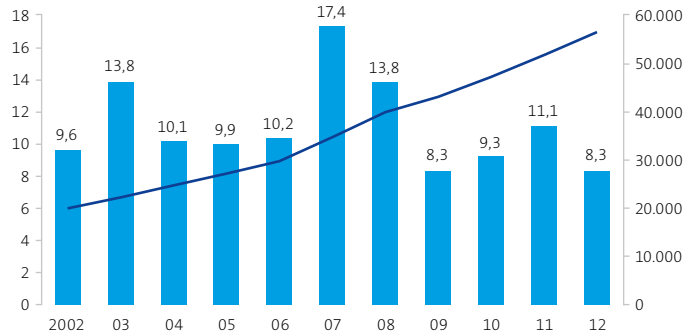
Abb. 16b:

Entwicklung durchschnittliches Jahreseinkommen in Shanghai

Quelle: Shanghai Municipal Human Resources and Social Security Bureau, Stand Aug. 2013

Veränderung
ggü. Vorjahr in Prozent

Jahreseinkommen in RMB



Die meisten deutschen Unternehmen konnten sich in den letzten Jahren auf ihre wachsenden China-Geschäfte stützen. Das heißt, ihr China-Anteil am weltweiten Umsatz stieg. Über 40 % der im Jahre 2013 von uns befragten Unternehmen erzielten im vergangenen Geschäftsjahr mehr als 20 % des Gesamtumsatzes in China (Abb. 14).

Im Vergleich zu 2010 hat sich der Fokus der China-Engagements signifikant verlagert. Als wichtigstes Motiv für ihre Präsenz in China nennen 50 % der befragten Unternehmer die Produktion für den chinesischen Markt. Der Vertrieb von Importmaschinen in China ist für 45,9 % der deutschen Unternehmen die Hauptaktivität ihres China-Geschäfts (Abb. 15).

Abb. 17:

Die wichtigsten Abnehmerbranchen von deutschen Maschinen in China

Angaben in Prozent

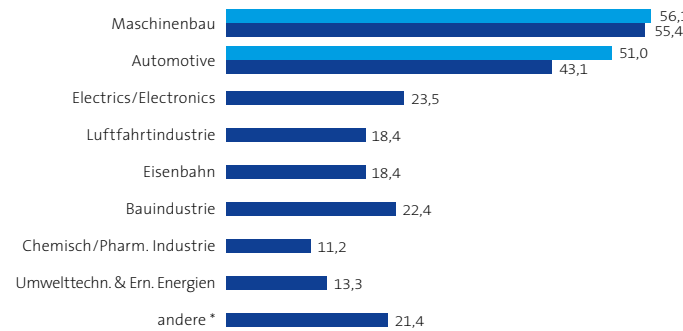
n = 98, mehrfache Antwort möglich

* inkl. Flughafenanlagen, Möbel, Verpackung, Schiffbau, Werkzeuge

■ 2010

■ 2013

Quelle: Empirische Untersuchung 2013



Der lokale chinesische Markt steht also eindeutig im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen deutscher Maschinenbauer. Themen wie Sourcing, Montage oder Produktion für den Export haben dagegen gegenüber 2010 deutlich an Bedeutung verloren. Dies liegt zum einen an dem wachsenden Bedarf des lokalen Marktes, vor allem aber an der für deutsche Anbieter negativen Entwicklung des Wechselkurses (Abb. 16a) sowie an den steigenden Lohnkosten in China (Abb. 16b).

Was die wichtigsten Abnehmerbranchen für deutsche Maschinenbauer betrifft, so ist das Bild unverändert: Der Maschinenbau selbst sowie der Automotive-Sektor liegen mit Abstand auf den ersten beiden Plätzen (Abb. 17).

Abb. 18:

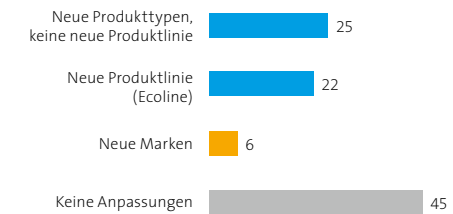
Differenzierung bei Produktanpassungen für den chinesischen Markt

Angaben in Anzahl von Unternehmen

n = 98

Quelle: Empirische Untersuchung 2013

Wenn Sie Produktanpassungen für den chinesischen Markt vornehmen, wie differenzieren sich diese Produkte von Ihren Produkten aus Deutschland?



Mit der zunehmenden Bedeutung des lokalen Marktes steigt auch die Bereitschaft deutscher Unternehmen, ihre Produkte an die chinesischen Kundenwünsche anzupassen. Von den 98 Befragten haben 25 Unternehmen neue Produkttypen und 22 Unternehmen neue Produktlinien für den chinesischen Markt eingeführt. Eine Zwei-Marken-Strategie haben hingegen nur sechs der 98 Unternehmen verfolgt (Abb. 18).

Abb. 19a:
 Profitabilität in Abhängigkeit vom Lokalisierungsgrad
 Angaben in Prozent
 n = Produktionsunternehmen
 Quelle: Empirische Untersuchung 2013

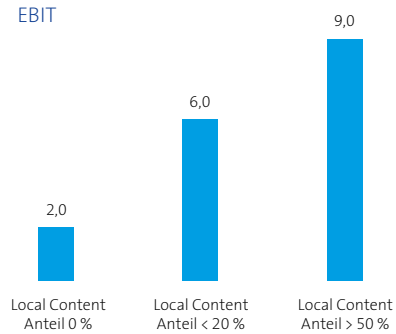


Abb. 19b:
 Direktvertrieb und Wachstum
 Angaben in Prozent
 n = 98
 Quelle: Empirische Untersuchung 2013

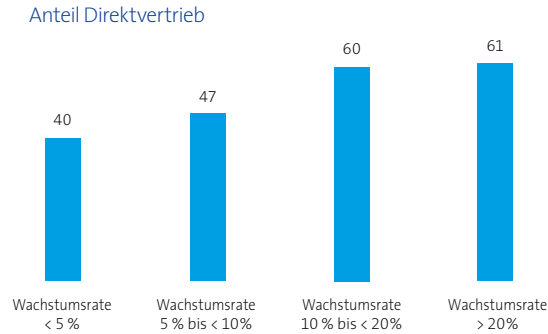
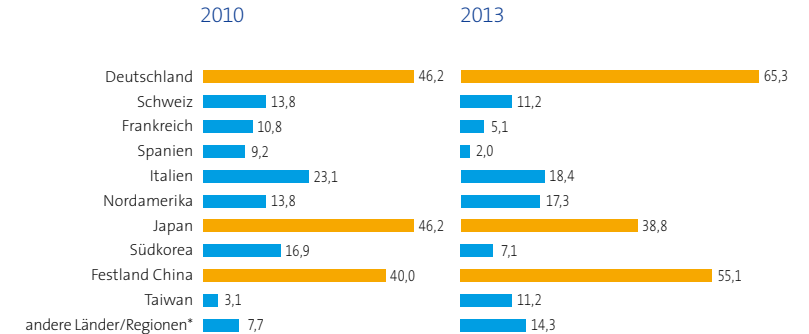


Abb. 20:
 Hauptwettbewerber deutscher Maschinenbauer in China
 Angaben in Prozent
 n = 98, mehrfache Antwort möglich
 * inkl. Schweden, Österreich, Großbritannien, Luxemburg, Türkei, Indien
 Quelle: Empirische Untersuchung 2013



Wie bei der Bewertung unserer Handlungsempfehlungen aus dem Jahr 2010 bereits festgestellt wurde, haben die meisten deutschen Maschinenbauer in den letzten Jahren große Fortschritte bezüglich der Lokalisierung der Wertschöpfung sowie der Verstärkung des Direktvertriebs erzielt. Diese Bemühungen und die Erfolgsrate des Direktvertriebs haben sich auch im Hinblick auf Profitabilität und Wachstumsraten positiv bemerkbar gemacht (Abb. 19a/19b).

Wie bereits im Jahr 2010 stammen die härtesten Wettbewerber der deutschen Maschinenbauer in China aus Deutschland selbst. Die Konkurrenz aus anderen europäischen Nationen und aus Japan hat signifikant an Boden verloren, China hat umso mehr zugelegt (Abb. 20).

Interessanterweise wird die zukünftige Bedrohung durch die chinesische Konkurrenz von den befragten deutschen Unternehmen weniger stark eingeschätzt als noch in unserer 2010er Studie. Rechneten damals über 55 % der Befragten mit einem stark ansteigenden Aufkommen der chinesischen Anbieter bis 2015, so sind es heute nur noch knapp 30 %. Die neue Befragung zeigt, dass sich das Bedrohungspotential aus Sicht der deutschen Unternehmen zeitlich um drei Jahre verzögert hat (Abb. 21).

Abb. 21:
Bedrohung durch die chinesische Konkurrenz
Angaben in Prozent
n = 65/98
■ signifikant
■ neutral
■ weniger signifikant
Quelle: Empirische Untersuchungen 2010/13

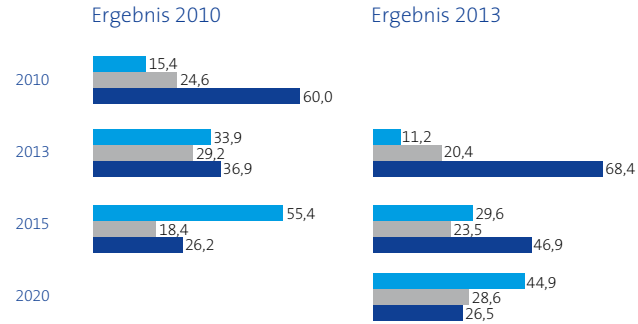


Abb. 22:
Umsatzwachstum in China gegenüber Vorjahr
Angaben in Prozent
n = 65/98
Quelle: Empirische Untersuchungen 2010/13

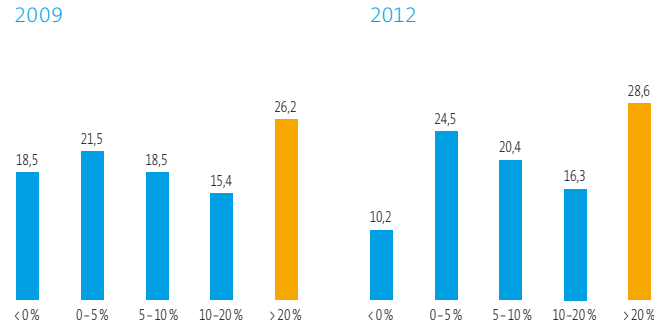
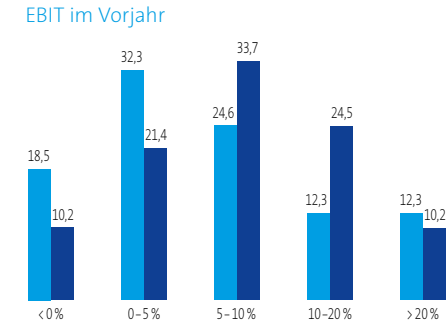


Abb. 23:
Profitabilität deutscher Maschinenbauer
Angaben in Prozent
n = 65/98
■ 2010
■ 2013
Quelle: Empirische Untersuchungen 2010/13



Diese positive Einschätzung basiert aus unserer Sicht auf dem nach der Krise von 2008/09 wiedergewonnenen Selbstbewusstsein der deutschen Maschinenbauer. Folgende Umfrageergebnisse unterstreichen diese Erkenntnis:

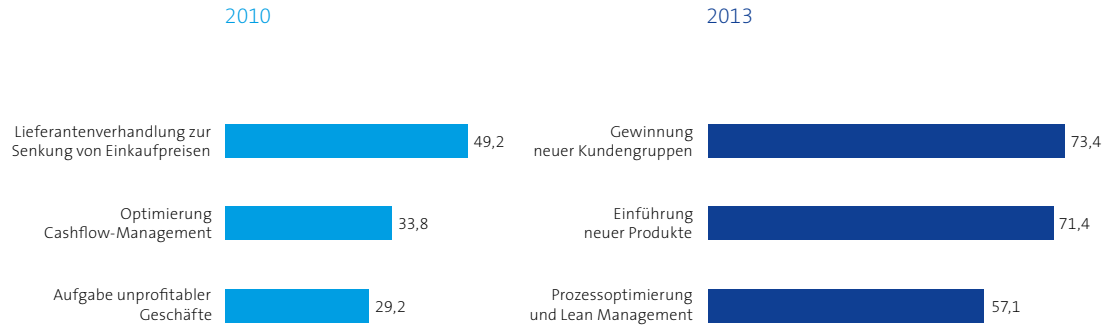
Insgesamt 45 % der befragten deutschen Unternehmen verzeichneten 2012 einen Umsatzzuwachs von mehr als 10 %; 28,6 % der Unternehmen sogar von mehr als 20 % (Abb. 22). Gleichzeitig erzielte ein Drittel der Befragten eine EBIT-Marge von über 10 % im Jahr 2012 (Abb. 23).

Befragt, mit welchen Maßnahmen sie ihre Profitabilität in den kommenden Jahren steigern wollen, antworten deutsche Unternehmen 2013 mit völlig anderen Ansätzen als noch im Jahr 2010.

Abb. 24:

Gegenüberstellung der Top-3-Maßnahmen zur Ergebnissteigerung
Angaben in Anzahl der Unternehmen, mehrfache Antwort möglich
n = 65/98

Quelle: Empirische Untersuchungen 2010/13



Standen vor drei Jahren Lieferantenverhandlungen, Cashflow-Management sowie Desinvestitionen in nichtprofitablen Geschäftsfeldern im Vordergrund, so sind die aktuellen Top 3 eindeutige Merkmale eines Käufermarktes: Gewinnung neuer Kundensegmente, Einführung neuer Produkttypen sowie Prozessoptimierung und Lean Management (Abb. 24).

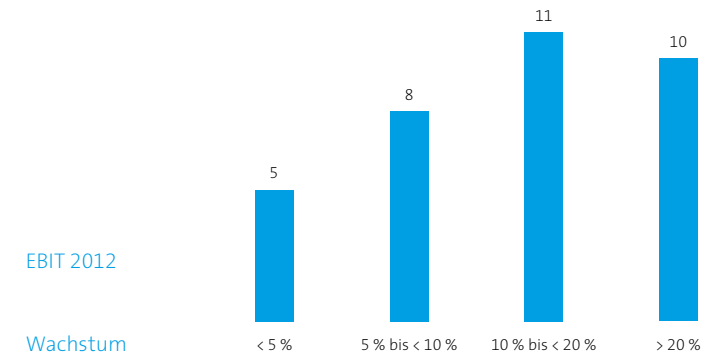
Diese Entwicklung stellt das lokale Management, welches im deutschen Mittelstand in der Regel aus dem technischen Bereich des Mutterhauses rekrutiert wird, sehr oft vor komplett neue Herausforderungen.

Abb. 25:

Wachstum und Profitabilität
Angaben in Prozent

n = 98

Quelle: Empirische Befragung SMP/AHK 2013



Unsere Umfrage zeigt eine weitere bemerkenswerte Korrelation auf: Unternehmen mit einer zweistelligen Wachstumsrate erzielen auch eine zweistellige EBIT-Marge (Abb. 25). Was lässt sich daraus für die Zukunft des deutschen Maschinenbaus in China schlussfolgern?

Erstens: Da China für Maschinenbauer ein Wachstumsmarkt ist, kann man hier – richtig aufgestellt – noch überproportional wachsen.

Zweitens: Anders als in den meisten reifen und gesättigten westlichen Märkten kann man – mit der richtigen Positionierung – in China weiterhin hochprofitabel wachsen.

Die Autoren



Marc-René Faerber, Diplom-Wirtschaftsingenieur (EMCCC INSEAD), war Prüfer bei KPMG, Assistent der Geschäftsleitung im Maschinenbau und verantwortlich für MBOs in Frankreich und Südafrika. Danach war er Geschäftsführer mit Verantwortung für Vertrieb, Entwicklung und Produktion. Seit 2000 ist Marc-René Faerber bei Struktur Management Partner tätig. Als Managing Partner ist er zuständig für die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmenskonzepten und Turnaround-Projekten. Außerdem übernimmt er Sanierungsgeschäftsführungen. Branchenschwerpunkte: Maschinen- und Anlagenbau, Automotive.
m.ferber@struktur-management-partner.com



Haiying Chen, Diplom-Wirtschaftsingenieur, Leiter des Büros in Shanghai. Studium in Shanghai und Darmstadt. Danach war er drei Jahre lang bei einem mittelständischen deutschen Maschinenbauunternehmen beschäftigt. Seine Aufgabengebiete: Vertrieb, Service, strategischer Einkauf mit Schwerpunkt China. Seit 2008 ist Haiying Chen bei Struktur Management Partner tätig. Branchenschwerpunkte: Maschinen- und Anlagenbau, Automotive und Consumer Goods.
h.chen@struktur-management-partner.com

Für ihren Input, ihre kritische Durchsicht und viele wertvolle Anregungen möchten wir folgenden Personen ausdrücklich danken:

Erik Leßmann, Partner, Struktur Management Partner GmbH **Sebastian Bretag**, Team Manager, Struktur Management Partner GmbH **Andreas Klein**, Consultant, Struktur Management Partner GmbH **André Janisch**, Senior Associate, Transaction Management GmbH **Bernd Reitmeier**, Managing Director, Startup Factory (Kunshan) Co., Ltd. **Dr. Bernd-Uwe Stucken**, Partner, Pinsent Masons LLP **Michael Maeder**, Partner, Direct HR



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

Struktur Management Partner GmbH
Representative Office
Suite D, Floor 17, Huiyin Building
No. 758 West Nanjing Road
Jingan District of Shanghai, PRC. 200041

Tel.: +86(0)21/522803-18
Fax: +86(0)21/522803-19

shanghai@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com/cn

