

Vorwort

Liebe Leser,

wir freuen uns, Ihnen mit diesem Ergebnisbericht unsere interessanten Erkenntnisse aus der China-Forschungsstudie „Lokale Geschäftsmodelle zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China“ vorstellen zu können.

In den letzten Jahren hat sich das weltweite Wirtschaftswachstum in Emerging Markets wie Brasilien, Indien, Russland und vor allem China verschoben. Vom Aufstieg Chinas ist der deutsche Maschinenbau in doppelter Hinsicht betroffen. Die positive wirtschaftliche Entwicklung sowie der steigende Lebensstandard in China führen etwa zu einer immensen Nachfrage nach modernen und leistungsfähigen Maschinen. Andererseits fördert der chinesische Staat auch vehement den Aufbau einer wettbewerbsfähigen Maschinenbauindustrie im eigenen Land, was die Bildung aufstrebender Unternehmen mit sich bringt, die verstärkt in technologisch höhere Marktsegmente vordringen und dort zunehmend gegen deutsche Unternehmen konkurrieren.

In der Vergangenheit haben sich viele deutsche Maschinenbauer vor allem auf das technologisch und preislich am weitesten entwickelte Premiumsegment konzentriert. Um in Zukunft im vollen Umfang am Wachstum des chinesischen Marktes partizipieren zu können sowie sich frühzeitig gegenüber aufstrebenden lokalen Wettbewerbern positionieren zu können, rückt nun jedoch auch das mittlere Marktsegment in China für zahlreiche Unternehmen verstärkt in den Mittelpunkt ihrer China-Strategie. In vielen Branchen ist das mittlere Marktsegment das größte sowie am schnellsten wachsende Marktsegment und genießt deshalb aus wettbewerbsstrategischer Sicht eine herausragende Bedeutung.

Die vorliegende Studie fokussiert sich daher auf den chinesischen Markt und beleuchtet die Geschäftsmodelle deutscher Maschinenbauer im mittleren Marktsegment anhand einer schriftlichen Befragung sowie Interviews. Die Ergebnisse beruhen auf der Auswertung von 115 schriftlichen Fragebögen sowie von 58 Interviews und ermöglichen daher repräsentativen Einblick in die Thematik. Auch wenn Strategien und Geschäftsmodelle keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit besitzen können und stets von unternehmensspezifischen Kontextfaktoren beeinflusst werden, kann die vorliegende Studie zweifelsohne als Anregung und Reflexion für die Unternehmenspraxis dienen.

Wir wünschen Ihnen viele neue und spannende Erkenntnisse und hoffen mit unserer Ergebnisdokumentation zum kritischen Nachdenken anregen zu können.

Mit herzlichen Grüßen,



Wolfgang Albeck



Michael Woywode

Management Summary (I/II)

Sämtliche Ergebnisse beziehen sich auf die Auswertung der für diese Studie erhobenen Daten. Dadurch kann es vereinzelt zu leichten Abweichungen von bereits vorliegenden Erkenntnissen des VDMA kommen.

- China ist der weltweit größte Absatzmarkt für Maschinenbauerzeugnisse; im Durchschnitt erwirtschaften die an der Studie teilnehmenden Maschinenbauer knapp 15% ihres Gesamtumsatzes in China
- Chinesische Maschinenbauer sind gegenüber ihren deutschen Wettbewerbern technologisch oftmals unterlegen; allerdings werden die chinesischen Unternehmen zunehmend wettbewerbsfähiger
- Deutsche Unternehmen müssen deshalb die herausragende Rolle Chinas und seiner Unternehmen detailliert verstehen und den chinesischen Markt (noch) stärker als zweiten Heimatmarkt begreifen
- Um in China zukünftig weiter wachsen zu können sowie sich frühzeitig gegenüber aufstrebenden chinesischen Wettbewerbern zu positionieren, sollten deutsche Maschinenbauer rechtzeitig über die Verfolgung eines dualen Geschäftsmodells nachdenken:
 1. Weltweiter Ausbau bzw. Absicherung des bestehenden Premiumangebots (v.a. durch Innovationen)
 2. Parallele Erschließung neuer Wachstumspotenziale im mittleren Marktsegment (vor allem in Emerging Markets wie China)
- Das mittlere Marktsegment in China ist für die zukünftige Positionierung besonders wichtig, da es sich in den nächsten 3-5 Jahren zum größten Teilstück des chinesischen Maschinenbaus entwickeln wird (40,3% des Gesamtmarktes) und dort auch das stärkste Wachstum zu beobachten ist (+6,0%)
- Deutsche Maschinenbauer möchten daher in den kommenden 3-5 Jahren das mittlere Marktsegment in China verstärkt bearbeiten und werden knapp 1/3 ihrer Gesamtumsätze (+7,4%) dort erwirtschaften
- Eine Adressierung des mittleren Marktsegments ist insbesondere dann sinnvoll, wenn das Premiumsegment in China relativ klein ist, lokale Wettbewerber stärker werden sowie interne Ressourcen und Fähigkeiten für eine Marktbearbeitung dieses Segments vorliegen
- Da sich das mittlere Marktsegment in China allerdings hinsichtlich der Kundenanforderungen sowie der Zahlungsbereitschaft von den reifen Märkten unterscheidet, ist die Etablierung eines lokalen Geschäftsmodells notwendig

Management Summary (II/II)

Sämtliche Ergebnisse beziehen sich auf die Auswertung der für diese Studie erhobenen Daten. Dadurch kann es vereinzelt zu leichten Abweichungen von bereits vorliegenden Erkenntnissen des VDMA kommen.

- Hauptmotive für die Bearbeitung des mittleren Marktsegments sind vor allem das Erzielen von Wachstums- und Umsatzsteigerungen sowie das Heranführen neuer Kunden an die eigenen Premiumprodukte
- Der deutsche Maschinenbau misst lokal angepassten Produkten in China einen hohen Stellenwert zu, hat allerdings noch Nachholbedarf, was die Anpassung der eigenen Produkte an lokale Gegebenheiten anbetrifft
- Anknüpfungspunkte für lokale Anpassungen lassen sich vor allem bei der Energieeffizienz, dem Automatisierungsgrad sowie dem Bedienkomfort finden
- Eine intensive Analyse der lokalen Märkte, Kundenanforderungen und Wettbewerber ist unabdingbar, um passgenaue Angebote für China zu entwickeln und überteuerte Angebote zu vermeiden, die an den Bedürfnissen der lokalen Kunden vorbei gehen (Overengineering)
- Zudem ist eine Kannibalisierung der eigenen Premiumprodukte durch eine entsprechende Preis- und Leistungsdifferenzierung zu verhindern
- Um den chinesischen Kunden Produkte anbieten zu können, die ihre Preis-Leistungs-Anforderungen erfüllen, sind die Wertschöpfungsaktivitäten so zu gestalten, dass die deutschen Maschinenbauer auch im mittleren Marktsegment von ihrer Technologie- und Qualitätsführerschaft profitieren und den lokalen Kunden maßgeschneiderte Produkte zu günstigeren Preisen anbieten können („value for money“)
- Die Erarbeitung und Einführung eines lokalen Geschäftsmodells sollte zudem von Change Management-Maßnahmen begleitet werden, um etwaigen Ängsten und Widerständen möglichst frühzeitig zu begegnen sowie die notwendige Akzeptanz innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens sicherzustellen

„Hat man das Potenzial, in China langfristig orientiert vorzugehen, dann sollte man es auch anpacken. Ich meine, es ist besser, selbst in die Höhle des Löwen zu gehen, anstatt zu warten, bis die chinesische Konkurrenz irgendwann in der eigenen Höhle auftaucht.“

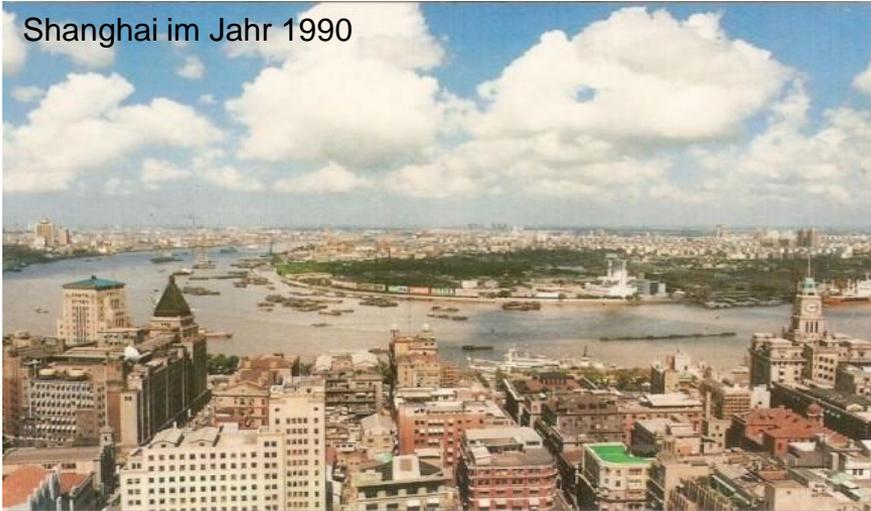
Dr. Thomas Lindner VDMA-Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung Groz-Beckert AG

- 1. Chinas neue Rolle im Maschinenbau**
2. Duale Geschäftsmodelle als Reaktionsmöglichkeit
3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung
4. Ergebnisse der Interviews
5. Ausgestaltung lokaler Geschäftsmodelle zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China
6. Zur Studie

China hat sich innerhalb kürzester Zeit zu einer der größten Volkswirtschaften entwickelt

Vergangenheit

Shanghai im Jahr 1990



“China ist ein schlafender Drache,
lasst ihn schlafen, denn wenn er sich erhebt,
erzittert die Welt.“

*Napoléon Bonaparte (1808)
Französischer Kaiser*

Gegenwart

Shanghai im Jahr 2012



„Das Risiko, in China nicht dabei zu sein,
ist größer als das Risiko, dabei zu sein.“

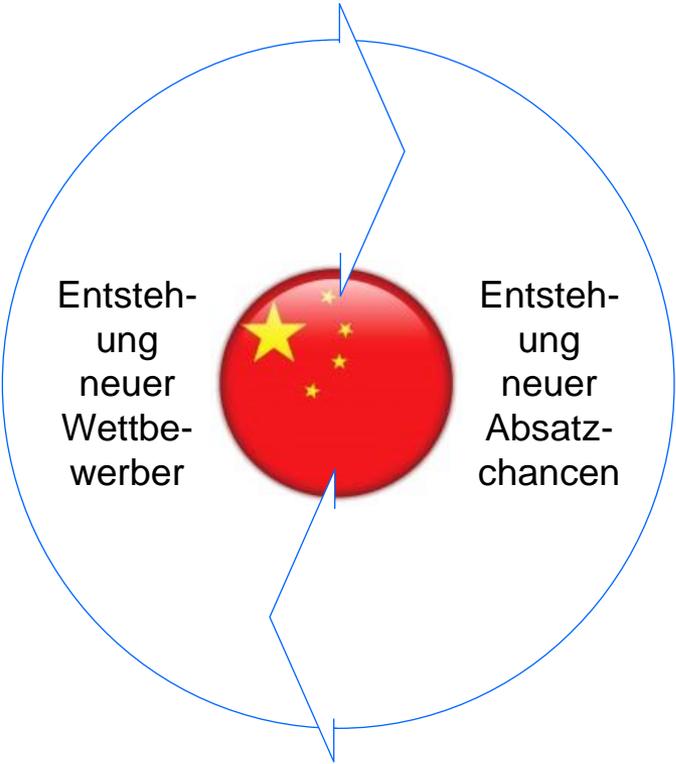
*Heinrich von Pierer (2006)
ehemaliger CEO Siemens AG*

Der Drache ist erwacht und zu einer Wirtschaftsmacht geworden!

Was bedeutet das für deutsche Maschinenbauunternehmen?

Chinas rasanter Aufstieg führt zu Veränderungen für deutsche Maschinenbauer

Veränderungen durch Chinas Aufstieg



Entstehung neuer Wettbewerber

Entstehung neuer Absatzchancen

Erläuterungen

Neue Absatzchancen

- Zweitgrößte Volkswirtschaft
- Größter Exporteur
- Bevölkerungsreichstes Land
- Zunehmender Wohlstand
- Hohes Wirtschaftswachstum
- Größter Absatzmarkt u.a. für Maschinen, PKWs und LKWs

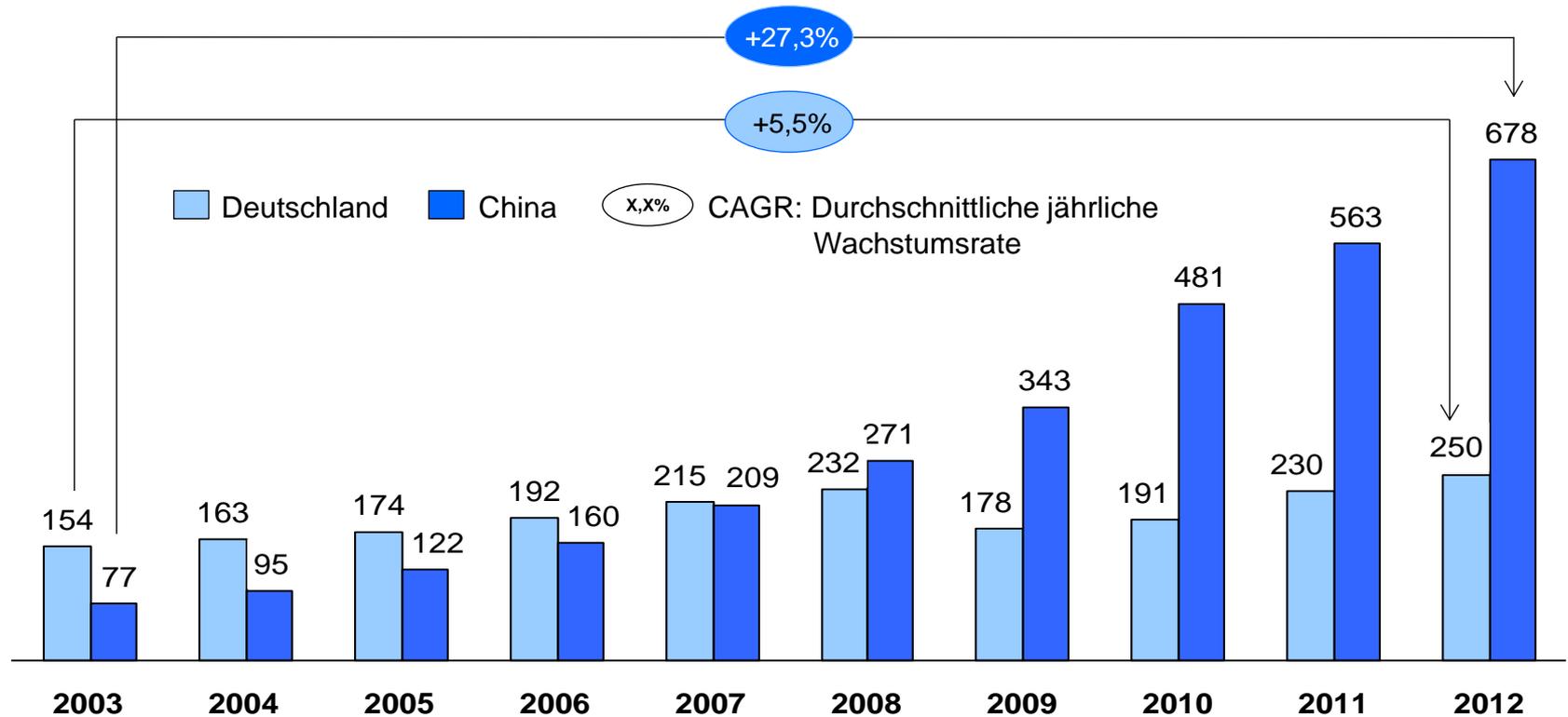
Neue Wettbewerber

- Besseres Verständnis der lokalen Märkte
- Vordringen in höhere Marktsegmente
- Zunehmende Internationalisierung
- Staatliche Eingriffe bevorzugen chinesische Unternehmen (z.B. bei Ausschreibungen)

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung Chinas und der damit verbundenen Dynamik muss das Land in Zukunft (noch) stärker ins Zentrum der Unternehmensstrategie rücken

China bietet deutschen Maschinenbauern große Absatz- und Wachstumspotenziale

Maschinenumsätze in Deutschland vs. China (in Mrd. €)



Quelle: VDMA (2012); VDMA (2013a)

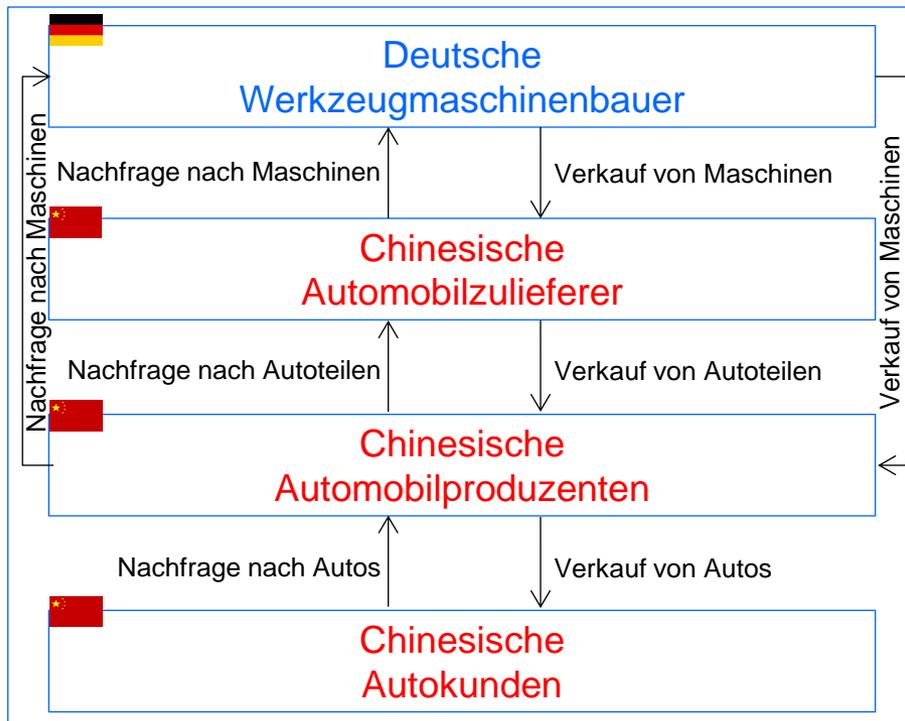
- **China ist mit 678 Mrd. Euro der weltweit größte Markt (30% des Maschinenumsatzes)**
- **Sehr starkes jährliches Wachstum in China (CAGR 2003-2012: 27,3%)**
- **Kontinuierliches Wachstum in China auch während der Wirtschaftskrise**

Deutsche Maschinenbauer profitieren sowohl direkt als auch indirekt von der starken Nachfrage in China

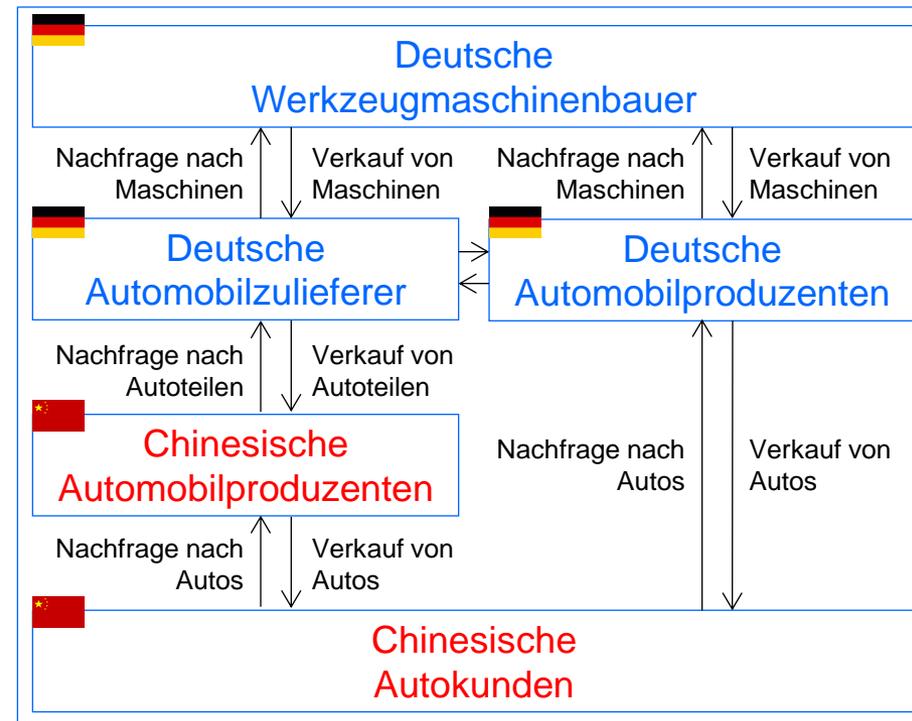
Beispiel Werkzeugmaschinen

Gesamtauswirkungen durch starke Nachfrage in China

Direkte Auswirkungen der starken Nachfrage in China



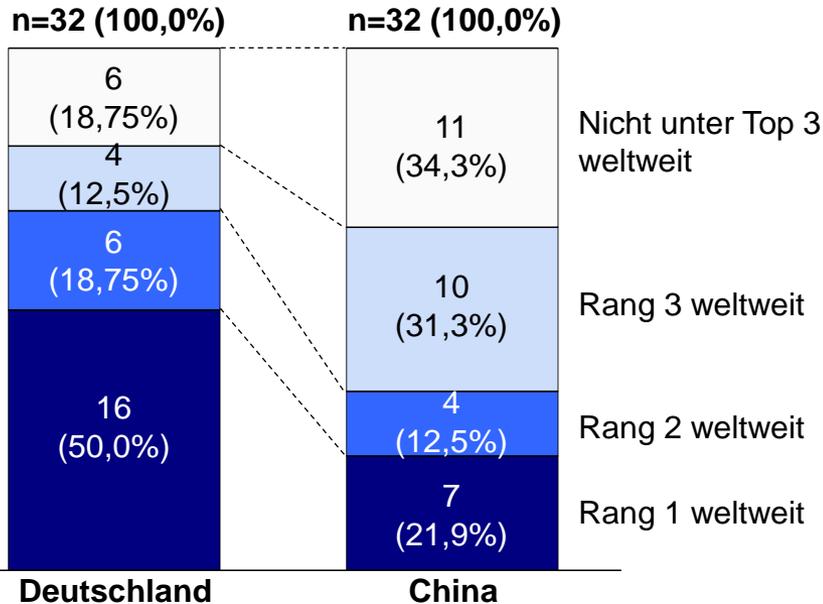
Indirekte Auswirkungen der starken Nachfrage in China



Deutsche Maschinenbauer stehen allerdings auch zunehmend mit chinesischen Unternehmen im Wettbewerb

Auf Fachzweigebene

Ranking von 32 international vergleichbarer Fachzweige (gerankt nach gesamten Ausfuhren).



Quelle: VDMA (2013b)

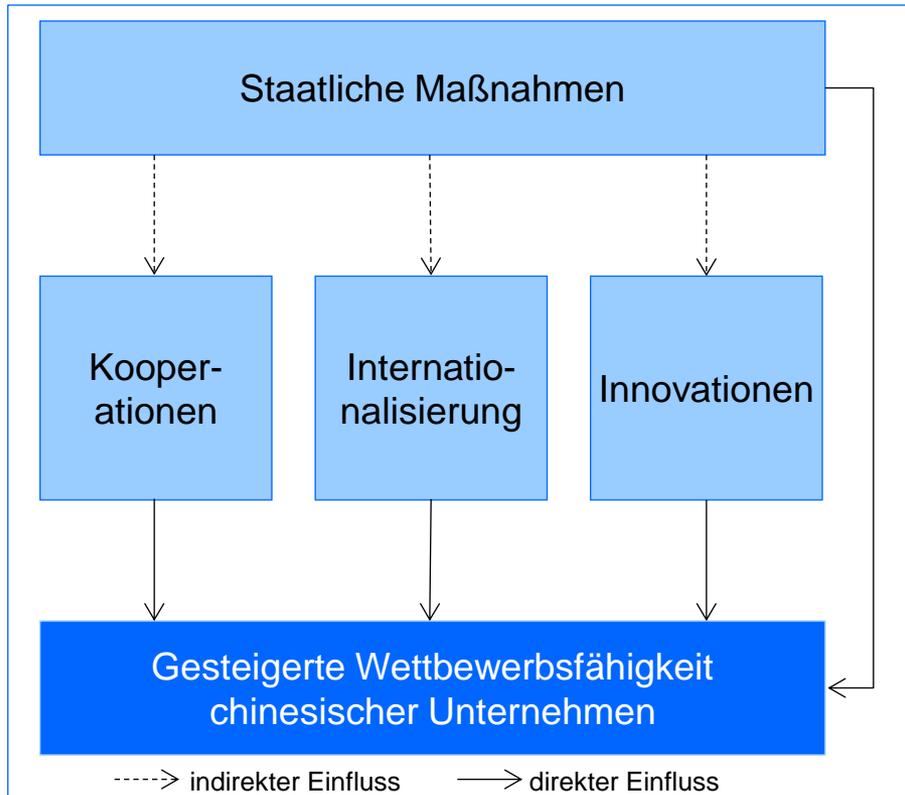
Auf Unternehmensebene

 LIEBHERR	  SANY	Bau- maschinen
 <i>KraussMaffei</i>	  HAITIAN	Spritzgieß- maschinen
  DMG MORI SEIKI	  DMTG	Werkzeug- maschinen
  POLYSIUS	  SINOMA	Zement- anlagenbau

Der chinesische Maschinenbau und seine Unternehmen gewinnen kontinuierlich an Wettbewerbskraft und stellen zunehmend eine Bedrohung für deutsche Unternehmen dar

Gründe für die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Maschinenbauer

Wesentliche Einflussfaktoren



Erläuterungen

Staatliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5-Jahres Pläne ▪ Gesetzgebung, Zölle, etc. ▪ Günstige Kredite, Steuervorteile
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insbesondere Joint Ventures, Kooperationen & Lizenzen ▪ Unternehmen tauschen Marktzugang gegen Technologie
Internationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kauf (M&A) von Technologie, Marken, Vertriebswegen, etc. ▪ Internationale Direktinvestitionen (z.B. Aufbau eigener F&E in EU)
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunehmende Investitionen in eigene F&E ▪ Kosteninnovationen

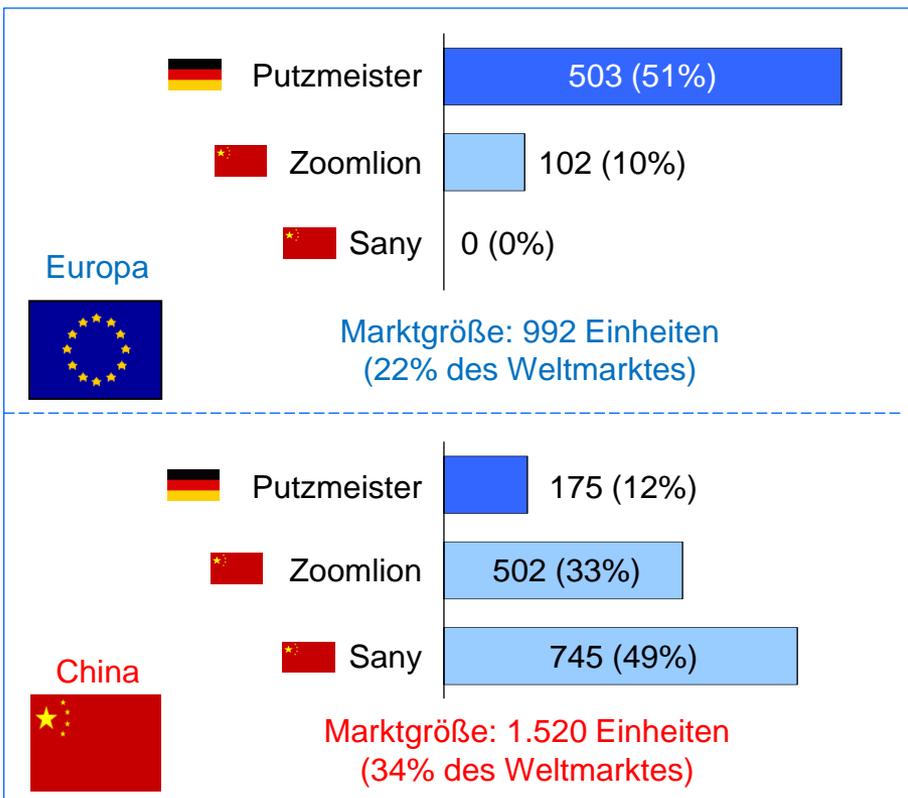
In vielen Branchen spielt der chinesische Staat durch direkte und indirekte Maßnahmen eine Schlüsselrolle beim Aufbau einer wettbewerbsfähigen Maschinenbauindustrie

Das Beispiel Putzmeister:

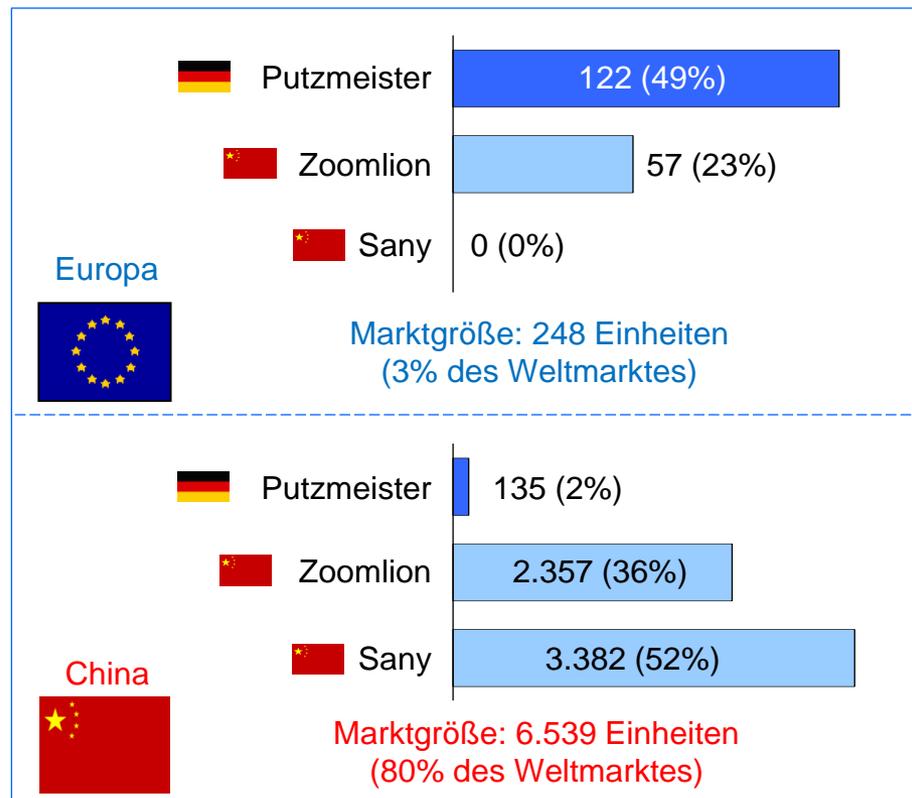


Aufkauf durch Schwierigkeiten bei der Marktbearbeitung in China

Markt für Autobetonpumpen 2007 (Gesamtmarkt = 4.431)



Markt für Autobetonpumpen 2010 (Gesamtmarkt = 8.174)



Wer sich in den wichtigsten Absatzmärkten der Welt nicht behaupten kann, läuft Gefahr, zukünftig deutlich an Bedeutung zu verlieren bzw. komplett vom Markt zu verschwinden

Von der zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Maschinenbauer sind mittlerweile zahlreiche Branchen betroffen



Unternehmen müssen insbesondere dann auf chinesische Wettbewerber reagieren, wenn diese über einen relativ hohen Weltmarktanteil in ihrer jeweiligen Branchen verfügen (bzw. einen solchen anstreben) und/oder die jeweilige Branche eine hohe strategische Bedeutung für China besitzt

Inhaltsverzeichnis

1. Chinas neue Rolle im Maschinenbau
- 2. Duale Geschäftsmodelle als Reaktionsmöglichkeit**
3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung
4. Ergebnisse der Interviews
5. Ausgestaltung lokaler Geschäftsmodelle zur
Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China
6. Zur Studie

Verhaltensweisen etablierter Unternehmen, um auf neue Wettbewerber mit kostengünstigeren und einfacheren Produkten zu reagieren

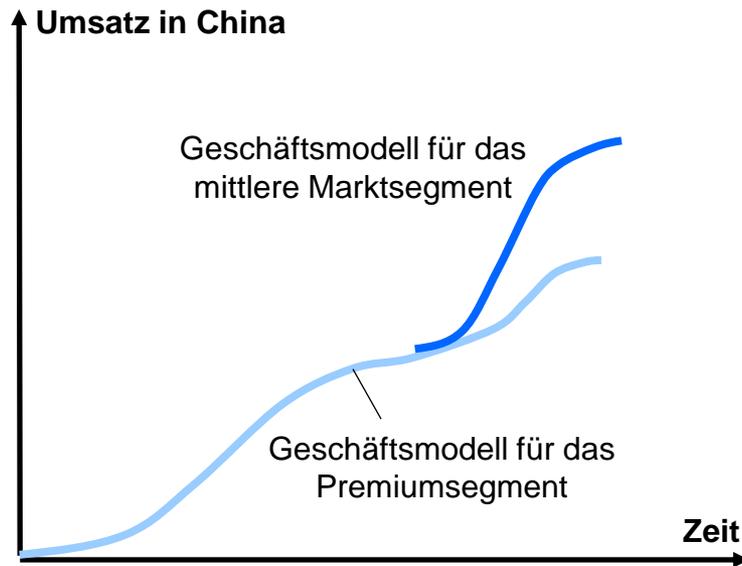
Ignorieren (passiv)	Versuchen (aktionistisch)	Überlassen (reaktiv)	Ausweiten (proaktiv)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedrohung durch günstigere chinesische Wettbewerber wird nicht erkannt oder das Marktpotenzial in den unteren Marktsegmenten ist (vermeintlich) nicht attraktiv genug <p>→ Fokus auf bestehendes Geschäftsmodell</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eines günstigeren und einfacheren Produkts, um sich gegen neue Wettbewerber zu positionieren ▪ Vermarktung des neuen Produkts an bestehende Kunden nach bekannten Mustern ▪ Bestehende Kunden sind mit geringerer Performance des Produkts unzufrieden oder Kannibalisierung der eigenen hochwertigeren Produkte <p>→ Abbruch und Fokus auf bestehendes Geschäftsmodell</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überlassen der unteren Marktsegmente an die neuen Wettbewerber und stattdessen Fokussierung auf high-end Nischen ▪ Diese Nischen müssen jedoch attraktiv sein und langfristig verteidigt werden können ▪ Einnahmen müssen hohe F&E-Investitionen decken, um technologischen Vorsprung zu erhalten ▪ Im Zeitverlauf werden Wettbewerber allerdings häufig in höhere Segmente vordringen <p>→ Verdrängung in kleine Nischen oder Rückzug</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn Fokussierung auf high-end Nischen nicht möglich oder nicht gewollt ist ▪ Möglichst frühzeitige Besetzung attraktiver und bisher vernachlässigter Marktsegmente ▪ Entwicklung und Vermarktung eines einfacheren und günstigeren Produkts für eine neue Zielgruppe (z.B. mittleres Marktsegment) und paralleler Ausbau der technischen Überlegenheit im high-end Bereich <p>→ Duales Geschäftsmodell</p>

Quelle: in Anlehnung an Christensen/ Raynor (2003) und Schöberl (2008)

Fokus der Studie

Etablierung dualer Geschäftsmodelle können dt. Maschinenbauern die Generierung zusätzlicher Wachstumschancen in China eröffnen

Duales Geschäftsmodell



Das bestehende und idR. erfolgreiche Premiumgeschäftsmodell wird hierbei nicht aufgegeben, sondern um ein weiteres Geschäftsmodell ergänzt (mittleres Marktsegment)

Erläuterungen

Geschäftsmodell für das Premiumsegment

- Permanente Innovationen
- Kundenspezifische Lösungen
- Leistungsbündel / Service
- Preispremium
- Einzelfertigung / Kleinserien

+

Geschäftsmodell für das mittlere Marktsegment

- Funktionale Produkte zu günstigeren Preisen (value for money)
- Rekonfiguration der Wertschöpfungskette
- Volumen / modulare Bauweise

=

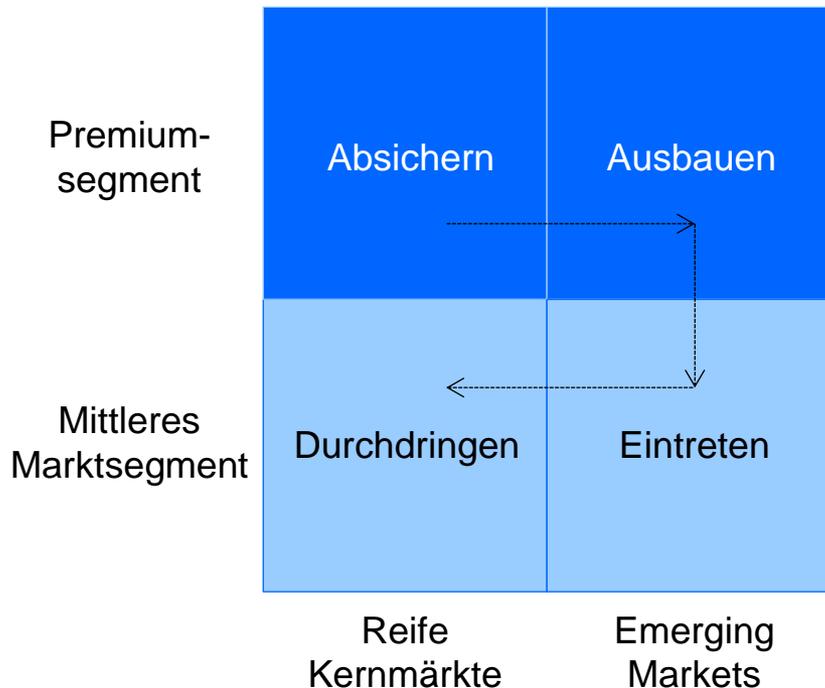
Ergebnis

▪ Duales Geschäftsmodell

Duale Geschäftsmodelle nutzen sowohl bestehende Stärken aus (Premiumsegment), nehmen aber gleichzeitig auch neue Chancen wahr (mittleres Marktsegment)

Fokussierung auf nur ein Segment bzw. auf lediglich reife Märkte reicht häufig nicht mehr aus, um weltweit wettbewerbsfähig zu bleiben

Strategische Stoßrichtungen



Erläuterungen

Absichern

Sicherung der Premiumkunden in reifen Kernmärkten (z.B. durch Innovationen) und Errichten von Eintritts- und Wechselbarrieren

Ausbauen

Gewinnung zusätzlicher Premiumkunden in Emerging Markets durch Ausweitung von Vertrieb & Marketing, Internationalisierung, etc.

Eintreten

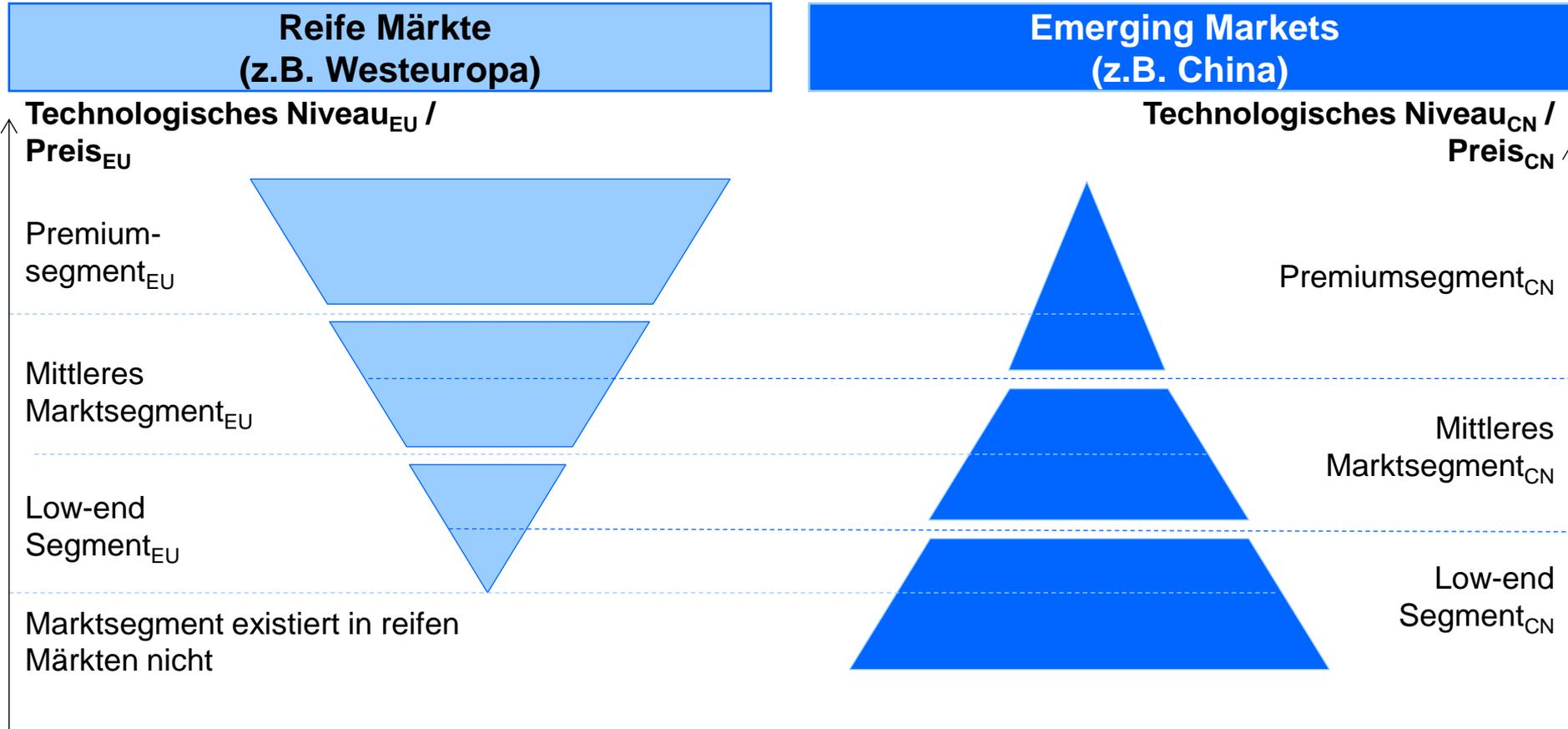
Gewinnung neuer Kundensegmente in Emerging Markets durch anpassen bzw. entwickeln spezifischer Produkte

Durchdringen

Erschließung neuer Kundensegmente in reifen Märkten durch anpassen bzw. entwickeln spezifischer Produkte

Eine ganzheitliche Marktbearbeitung umfasst sowohl das Wachstum in den bestehenden Märkten und Segmenten als auch die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen

Marktsegmente in reifen Märkten und Emerging Markets unterscheiden sich in Größe und Definition voneinander



In den reifen Märkten ist das Premiumsegment häufig das volumenstärkste Teilsegment, wohingegen in Märkten wie China eher (noch) die unteren Segmente dominieren

Für welche Unternehmen ist ein Einstieg in das mittlere Marktsegment in China interessant?

Entwicklung der Marktsegmente in China

		Premiumsegment dominiert/ wächst stark	Mittleres Marktsegment dominiert/ wächst stark
Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens im Premiumsegment	Stark bzw. zunehmend	<p>Erhalt bzw. Ausbau der starken Marktposition im Premiumsegment</p> <p>Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben sind Innovationen und ggfs. Preisnachlässe notwendig; stetige Marktbeobachtung</p>	<p>Eintritt ins mittlere Marktsegment durch die Nutzung der vorhandenen Stärken und Erfahrungen aus dem Premiumsegment</p> <p>Schutz vor Erosion des Premiumsegments und aktive Maßnahme gegenüber lokalen Wettbewerbern</p>
	Schwach bzw. abnehmend	<p>Aufbau einer starken und wettbewerbsfähigen Position im Premiumsegment</p> <p>Hervorbringen von Innovationen um Marktnische im Premiumsegment zu besetzen (intern entwickeln, Allianzen, Kauf); stetige Marktbeobachtung</p>	<p>Eintritt ins mittlere Marktsegment durch Kooperationen oder Übernahmen</p> <p>Nutzung der Fähigkeiten und Ressourcen externer Partner, um am Marktwachstum zu partizipieren</p>

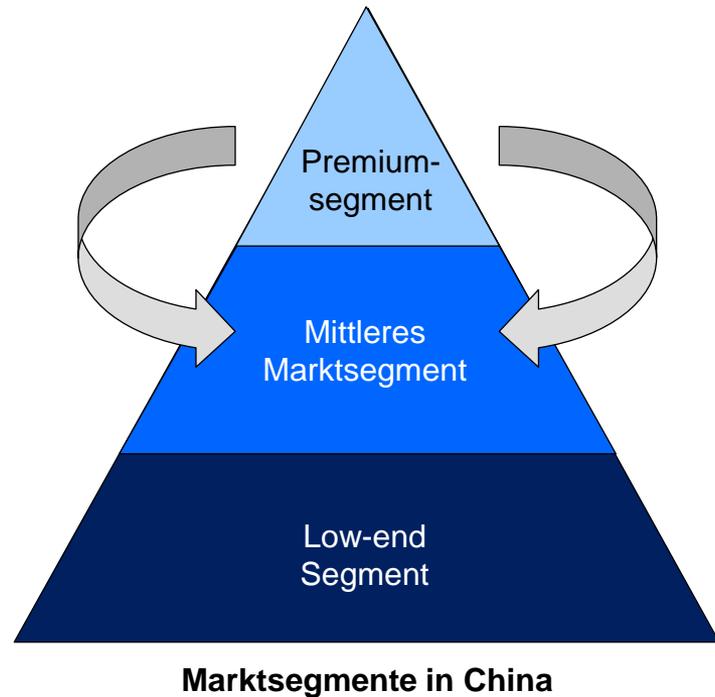
- Damit ein Eintritt in das mittlere Marktsegment interessant ist, muss das Premiumsegment (PS) z.B. folgende Merkmale aufweisen:
 - Relativ kleiner Anteil des Premiumsegments am Gesamtmarkt
 - Schwaches Marktwachstum im PS
 - Schrumpfende Margen im PS
 - Bereits hoher Marktanteil des eigenen Unternehmens im PS, etc.
- Zudem muss das Unternehmen die Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, das mittlere Marktsegment erfolgreich zu bearbeiten:
 - Know-how und Prozesse
 - Ressourcen (Finanzen, Mitarbeiter)
 - Branding, Distribution, etc.
- Das mittlere Marktsegment sollte dann bearbeitet werden, wenn es das dominierende Segment ist bzw. in Zukunft wird und das Unternehmen die nötigen Ressourcen und Kompetenzen besitzt, um ein zweites Marktsegment in China zu bearbeiten

Quelle: in Anlehnung an Gadiesh et al. (2007)

- **Sämtliche Unternehmen sollten sich systematisch und ergebnisoffen mit der Bearbeitung des mittleren Marktsegments auseinandersetzen**
- **Allerdings ist eine Marktbearbeitung nicht für jedes Unternehmen erstrebenswert**

Gründe für Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China (I/III): Erschließung neuer Wachstums- und Umsatzpotenziale

Ausweitung der Marktbearbeitung auf das mittlere Marktsegment



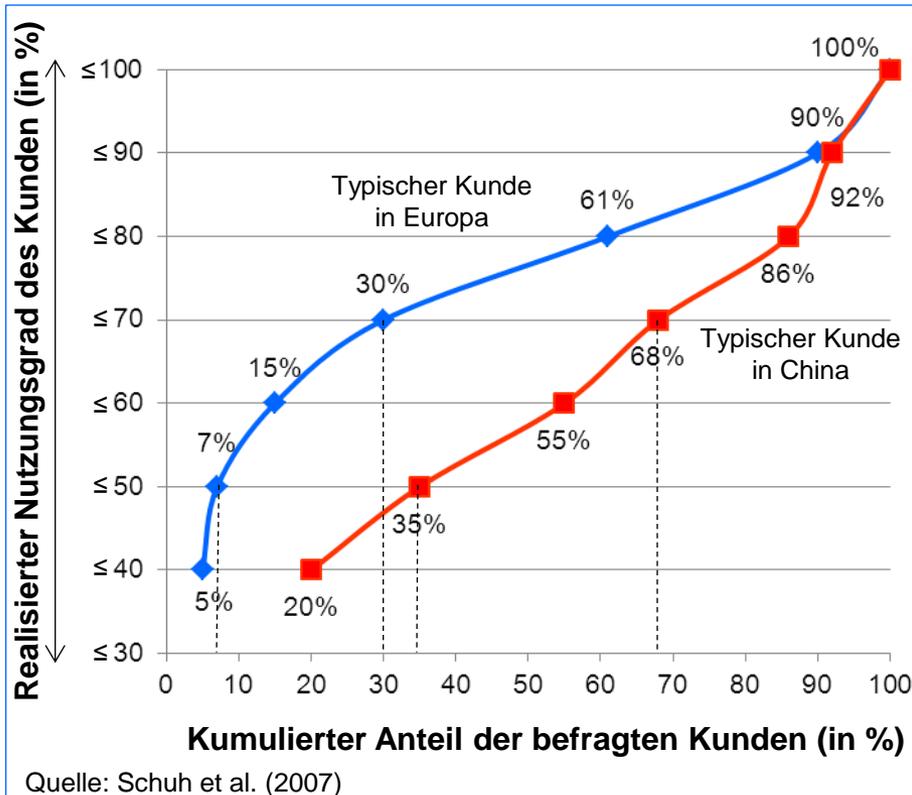
Erläuterungen

- Die überwiegende Anzahl der deutschen Maschinenbauunternehmen adressiert in China vor allem das Premiumsegment
- Das mittlere Marktsegment steht bei vielen deutschen Maschinenbauern bisher nicht so stark im Fokus
- Daher ermöglicht eine systematische Erschließung dieses Marktsegments neue Wachstumspotenziale
- Häufig ist das mittlere Marktsegment auch das größte und am schnellsten wachsende Marktsegment, weshalb eine Marktbearbeitung besonders attraktiv erscheint

**Bisher vernachlässigte Kundensegmente im mittleren Marktsegment
bieten große Chance auf weiteres Wachstum in China**

Gründe für Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China (II/III): Abwanderung von überversorgten Kunden zum Wettbewerb vermeiden

Overengineering vermeiden



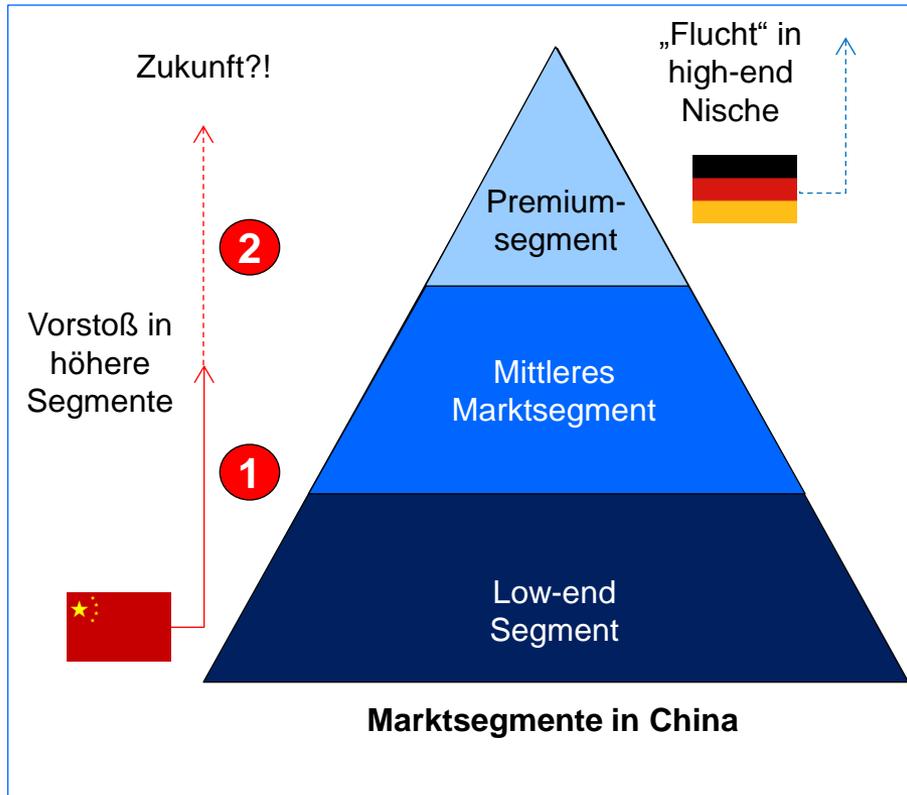
Erläuterungen

- Kundenansprüche und Maschinennutzung in China unterscheiden sich deutlich von EU
- 68% der chinesischen Kunden nutzen maximal 70% aller verfügbaren Funktionen
- Im Gegensatz dazu nutzen in Europa nur 30% der Kunden 70% oder weniger aller verfügbaren Maschinenfunktionen
- In China nutzen 35% aller befragten Kunden maximal 50% der verfügbaren Maschinenfunktionen
- Bei den Kunden in Europa ergibt sich ein anderes Bild: Hier nutzen lediglich 7% der befragten Kunden 50% oder weniger aller möglichen Funktionen

- **Viele Maschinen sind für die Bedürfnisse der Kunden in China überfunktioniert**
- **Die Gefahr der Abwanderung dieser Kunden zum (lokalen) Wettbewerb ist daher groß**

Gründe für Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China (III/III): Vermeidung von Abdrängung in kleine high-end Nischenmärkte

Gefahr der Verdrängung in kleine high-end Nischen



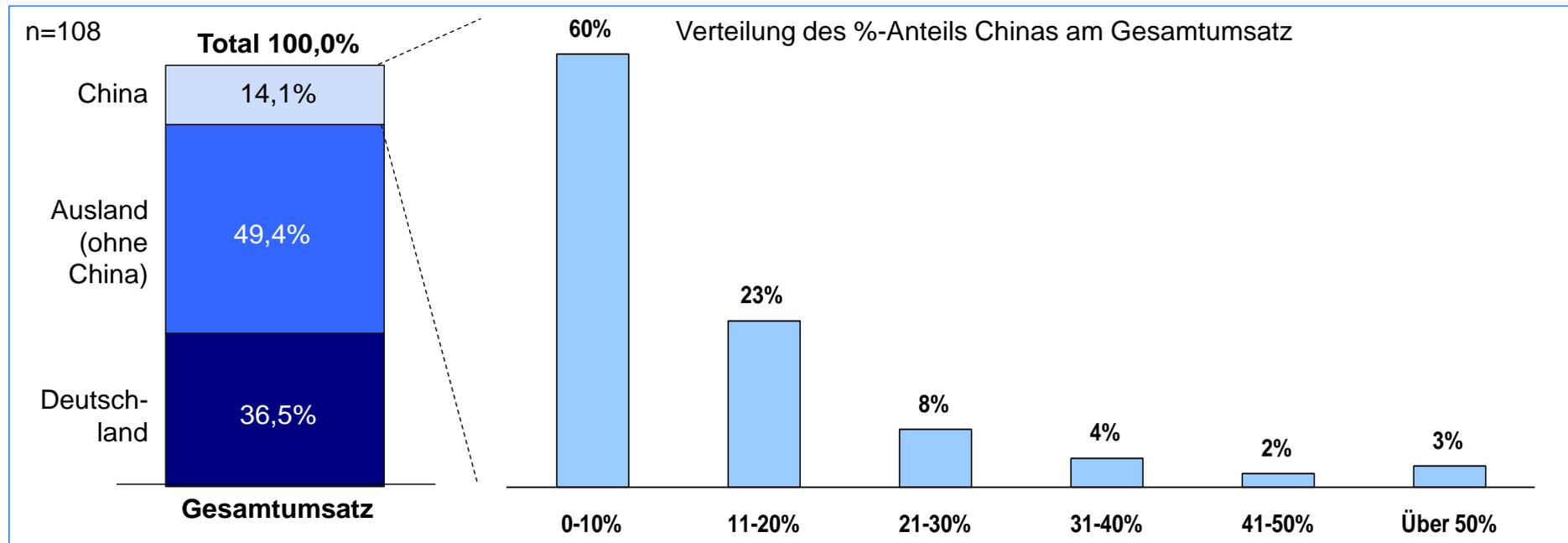
Erläuterungen

- Dt. Unternehmen vernachlässigen aufgrund geringerer Gewinne pro Maschine oft das volumenstarke mittlere Marktsegment
- Chinesische Unternehmen breiten sich im Massenmarkt aus und erzielen dort durch große Verkaufsmengen hohe Gewinne
- Gewinne werden dann in eigene F&E-Aktivitäten oder in den Kauf internationaler Premiumanbieter investiert
- Aufrechterhaltung des technologischen Vorsprungs wird aufgrund fehlender finanzieller Mittel mitunter schwierig
- Eigene Nische kann durch quersubventionierte Vorstöße der Chinesen (mit Geldern aus mittlerem Segment) angegriffen werden

- Reine Fokussierung auf high-end Kunden und stetige Verbesserung der angebotenen Produkte birgt die Gefahr sich in kleine high-end Nischen zu manövrieren
- Dauerhafte Verteidigung der Nische kann mitunter sehr schwierig werden

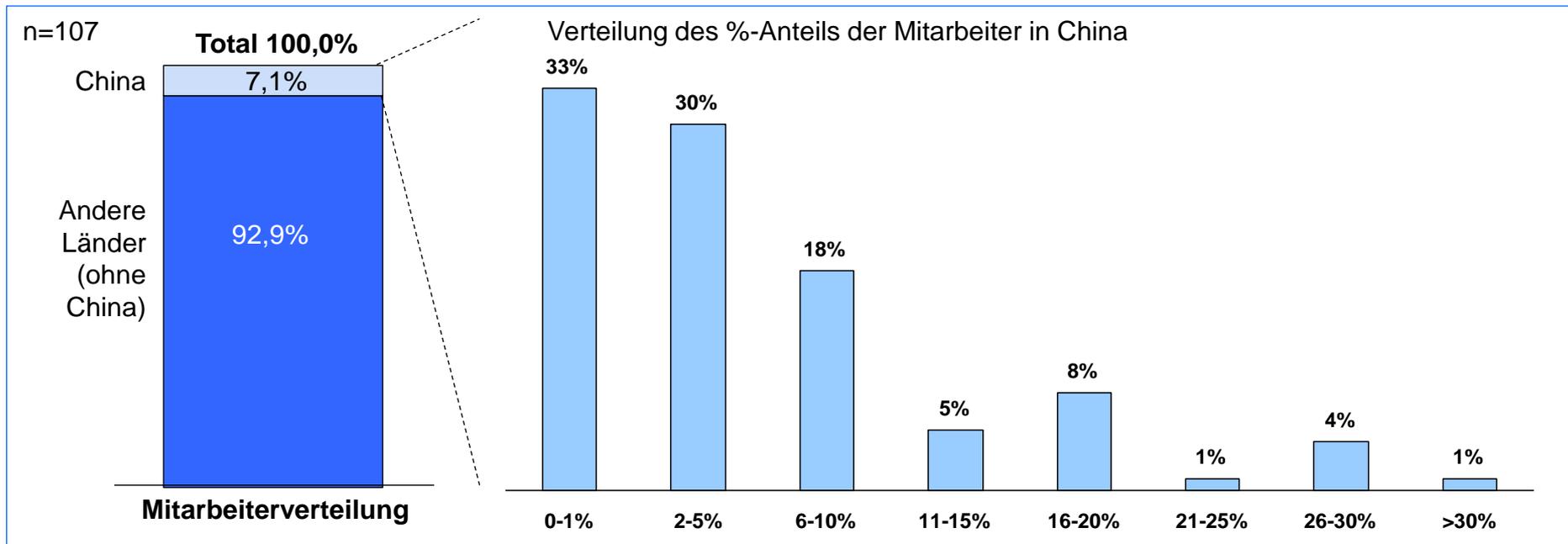
1. Chinas neue Rolle im Maschinenbau
2. Duale Geschäftsmodelle als Reaktionsmöglichkeit
- 3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung**
4. Ergebnisse der Interviews
5. Ausgestaltung lokaler Geschäftsmodelle zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China
6. Zur Studie

China ist einer der wichtigsten Auslandsmärkte für dt. Maschinenbauer: Schon heute wird jeder achte Euro in China erwirtschaftet



- Im Durchschnitt werden 63,5% des Gesamtumsatzes im Ausland erzielt
- 14,1% des Gesamtumsatzes werden bereits in China erwirtschaftet
- In 60% der Fälle trägt der Umsatzanteil des chinesischen Marktes bis zu 10% zum Gesamtumsatz bei
- 17% aller befragten Unternehmen erzielen dagegen schon mehr als 20% ihres Gesamtumsatzes in China
- In 3% aller Fälle stammen bereits über 50% des Gesamtumsatzes aus China

Der prozentuale Anteil der in China beschäftigten Mitarbeiter ist noch relativ gering

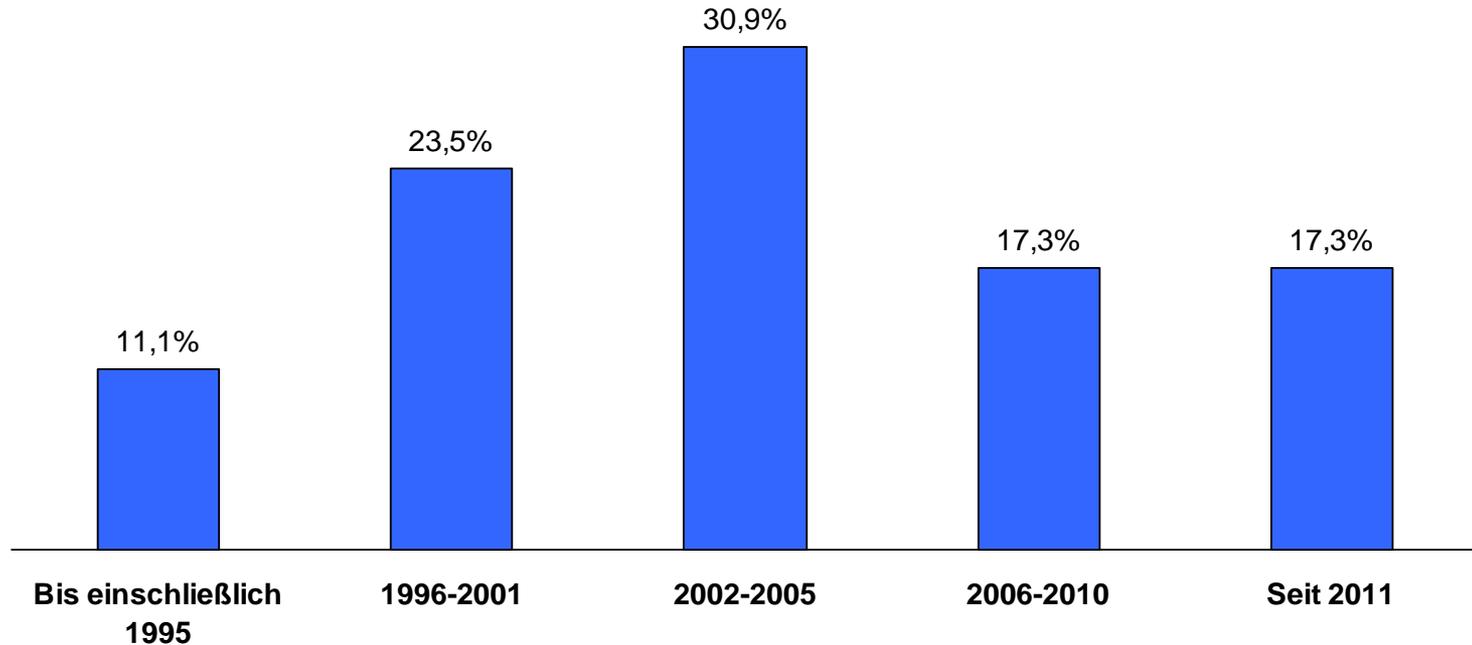


- Im Durchschnitt werden 7,1% der gesamten Belegschaft in China beschäftigt
- In 33% der Fälle sind weniger als 1% aller weltweiten Mitarbeiter in China angesiedelt
- Bei weiteren 48% arbeiten zwischen 2% und 10% der gesamten Belegschaft in China
- 19% aller befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 10% ihrer Belegschaft in China
- Bei 5% der Unternehmen arbeitet bereits mindestens jeder vierte Mitarbeiter in China

Der Großteil der Tochtergesellschaften wurde nach dem WTO-Beitritt Chinas im Jahr 2001 aufgebaut

Seit welchem Jahr hat Ihr Unternehmen eine eigene Tochtergesellschaft in China?

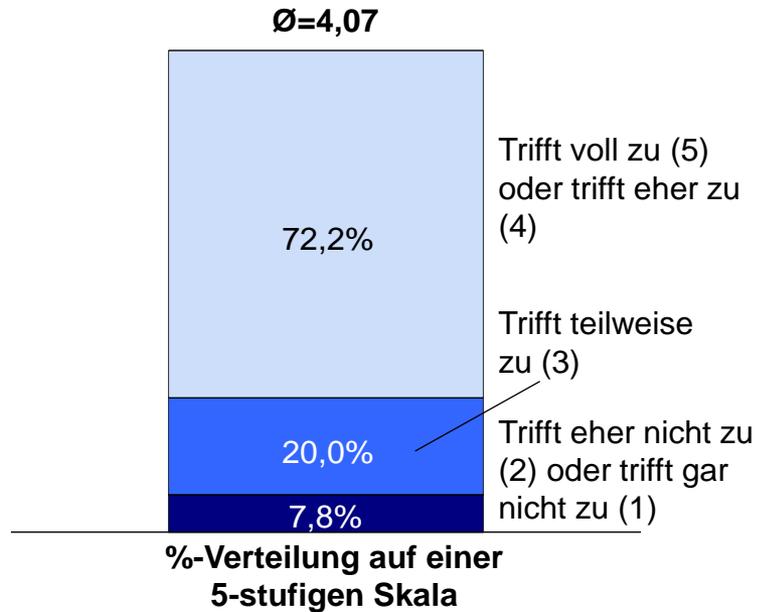
n=81



- In 11,1% der Fälle wurden die Tochtergesellschaften in China bereits vor 1995 errichtet
- Rund 1/3 aller befragten Unternehmen verfügten schon vor dem WTO-Beitritt Chinas im Jahre 2001 über eigene Tochtergesellschaften in China
- Über 1/3 der Unternehmen haben die eigene Tochtergesellschaft nach 2005 aufgebaut

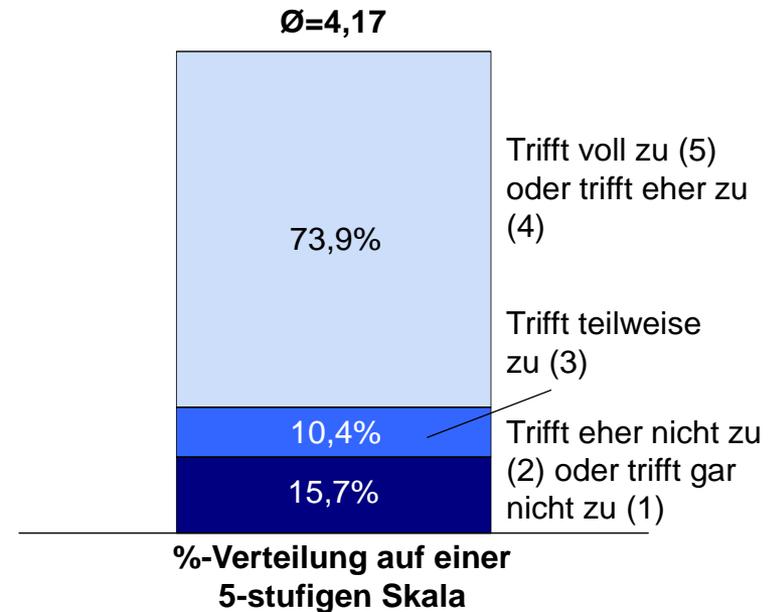
Aufgrund der herausragenden Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg wird meistens eine eigene China-Strategie verfolgt

n=115 China ist für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung.



Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

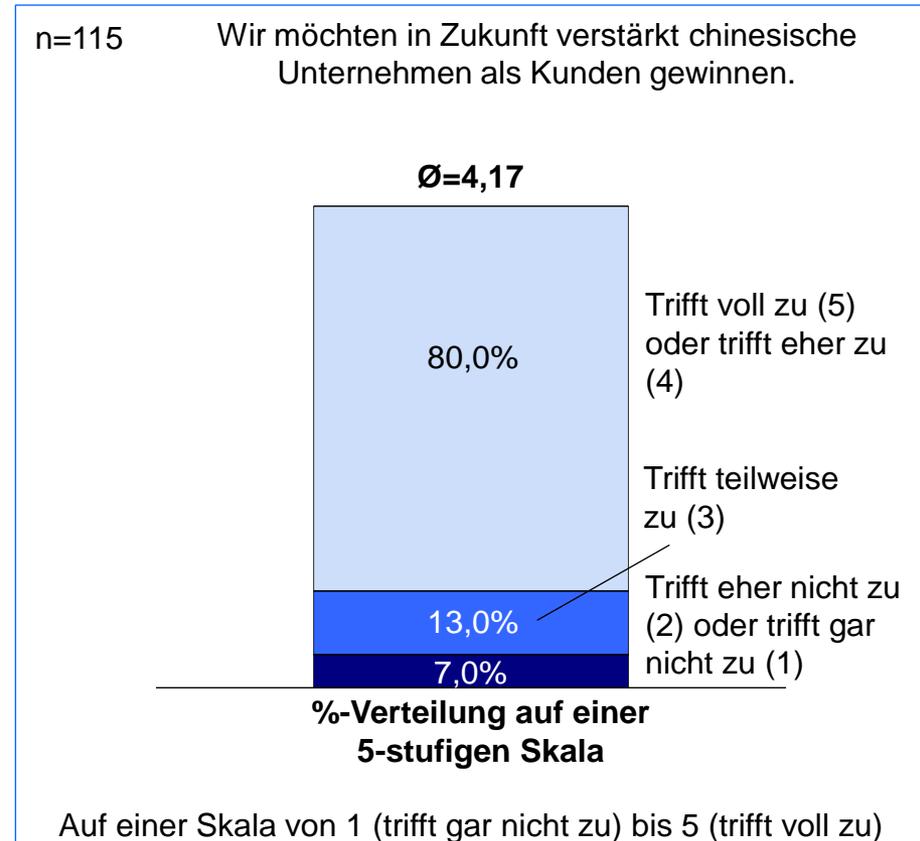
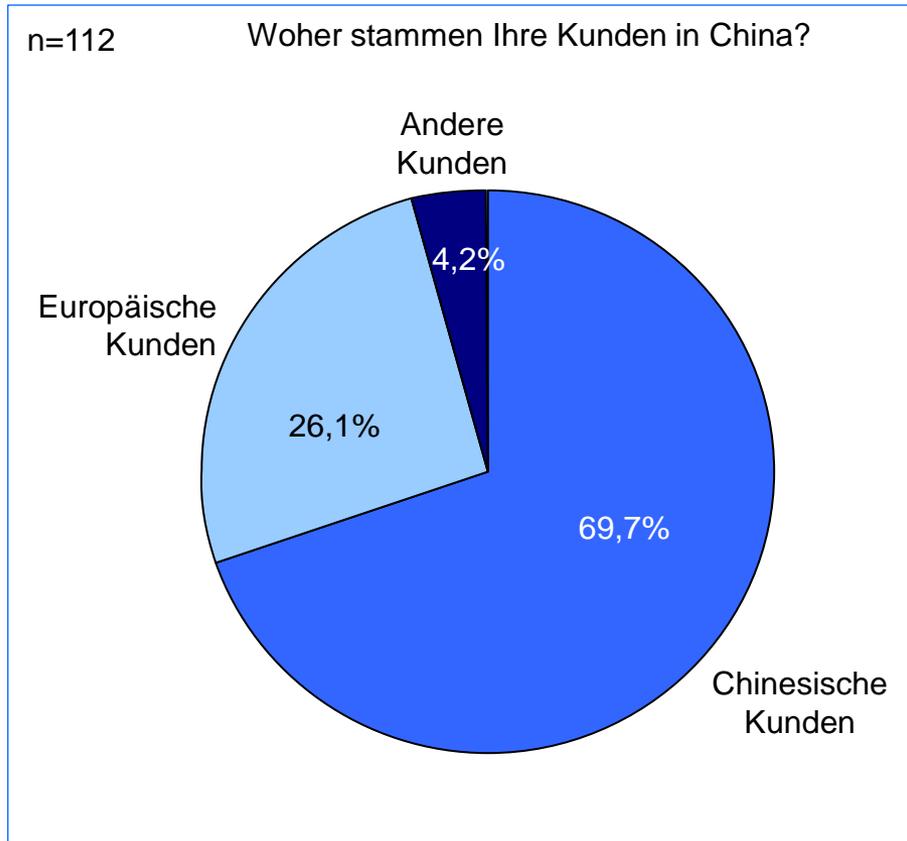
n=115 Wir haben eine eigene Strategie für den chinesischen Markt definiert.



Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

- Für 72,2% der befragten Unternehmen ist der chinesische Markt für den langfristigen Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung
- Folglich verfügen auch 73,9% der Unternehmen über eine spezifische China-Strategie

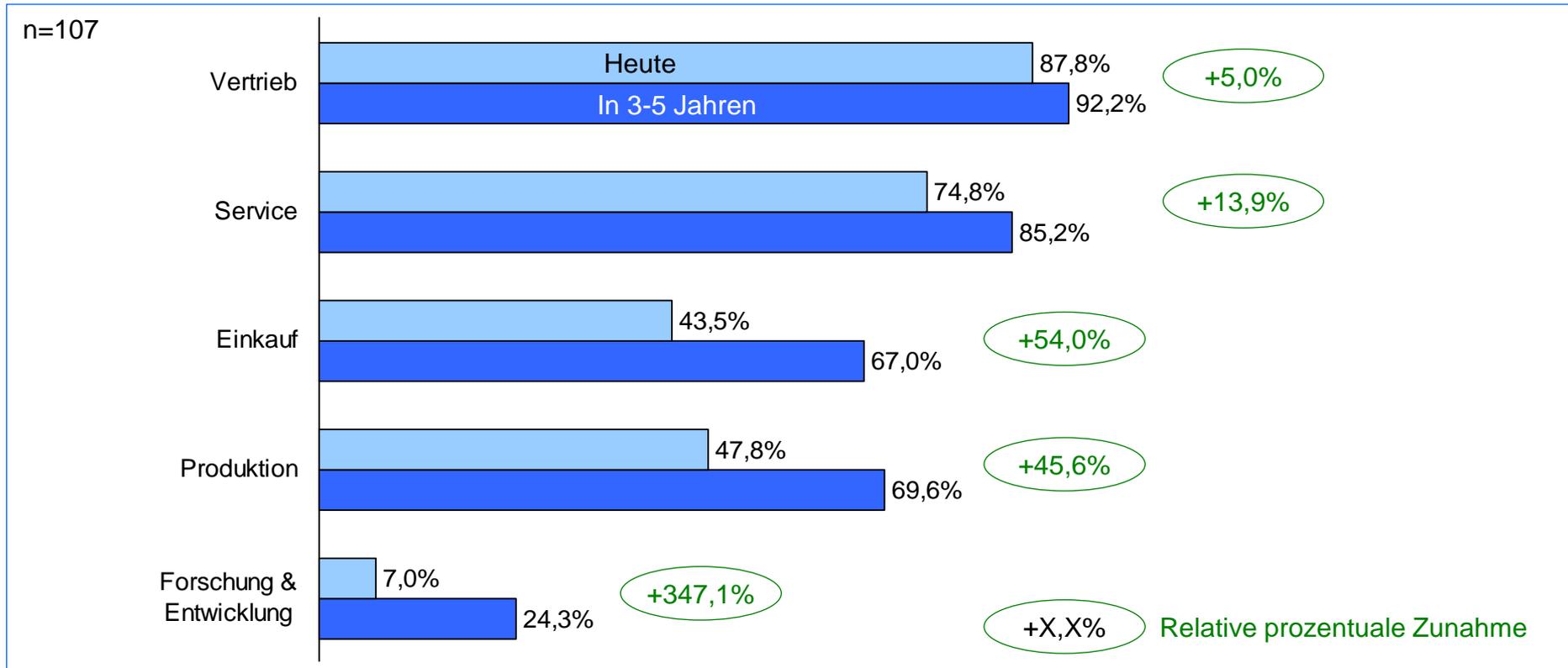
In Zukunft soll der Anteil chinesischer Kunden noch weiter ausgebaut werden



- 69,7% aller Kunden in China sind lokale Unternehmen; 30,3% der Kunden sind dagegen ausländische Unternehmen (insbesondere aus Europa)
- Die verstärkte Gewinnung chinesischer Kunden genießt für 80,0% der Befragten eine hohe oder sehr hohe Priorität

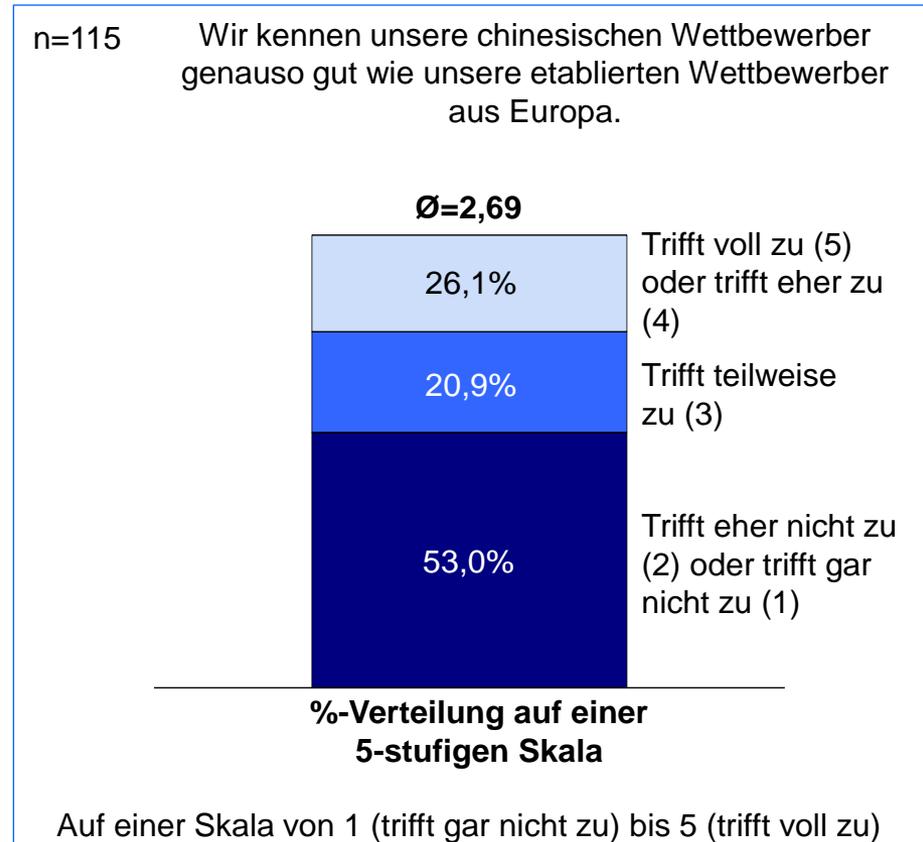
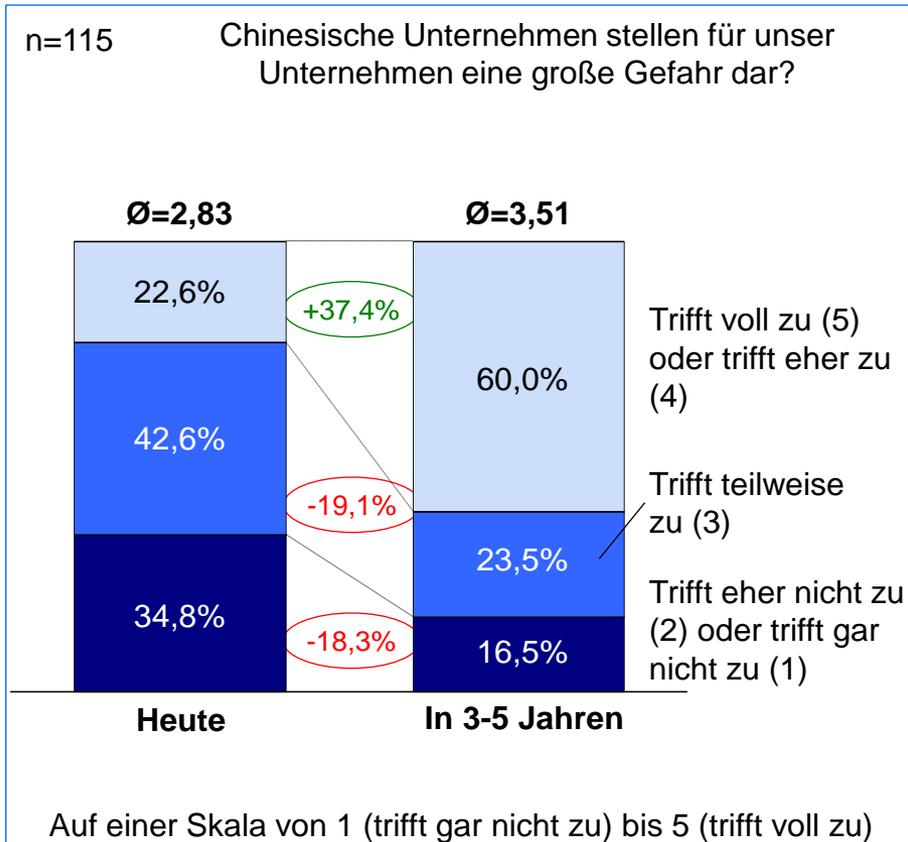
Wertschöpfungsaktivitäten in China (I/II): Der Aufbau lokaler Aktivitäten wird in Zukunft weiter zunehmen

Welche Aktivitäten Ihres Unternehmens sind in China angesiedelt?



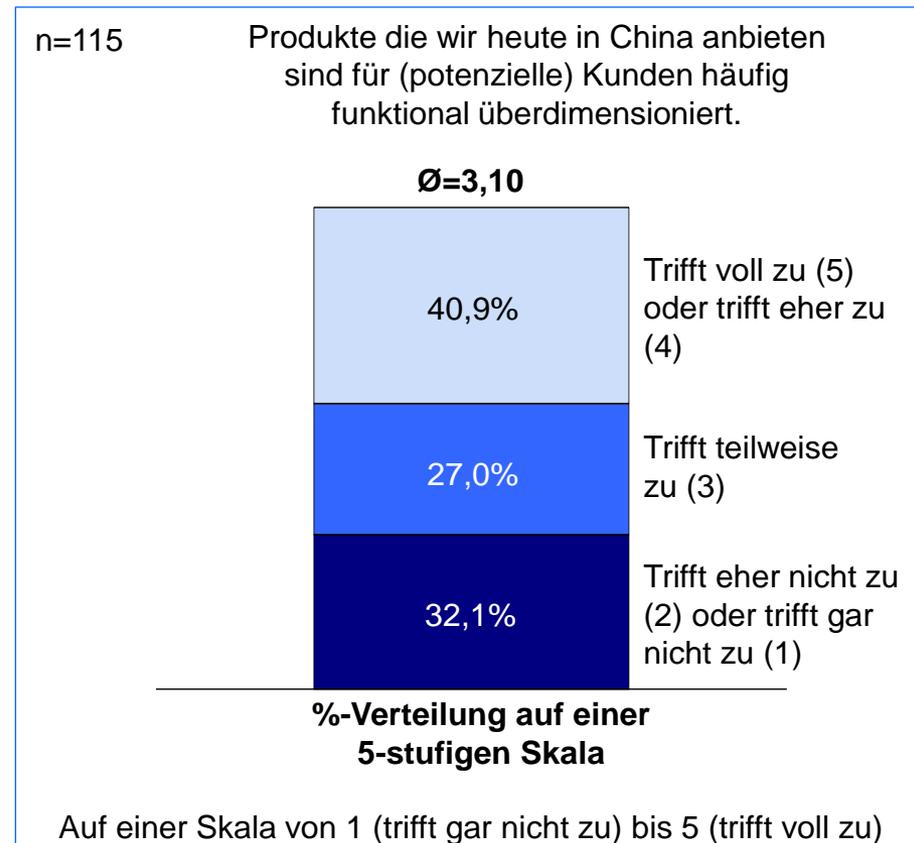
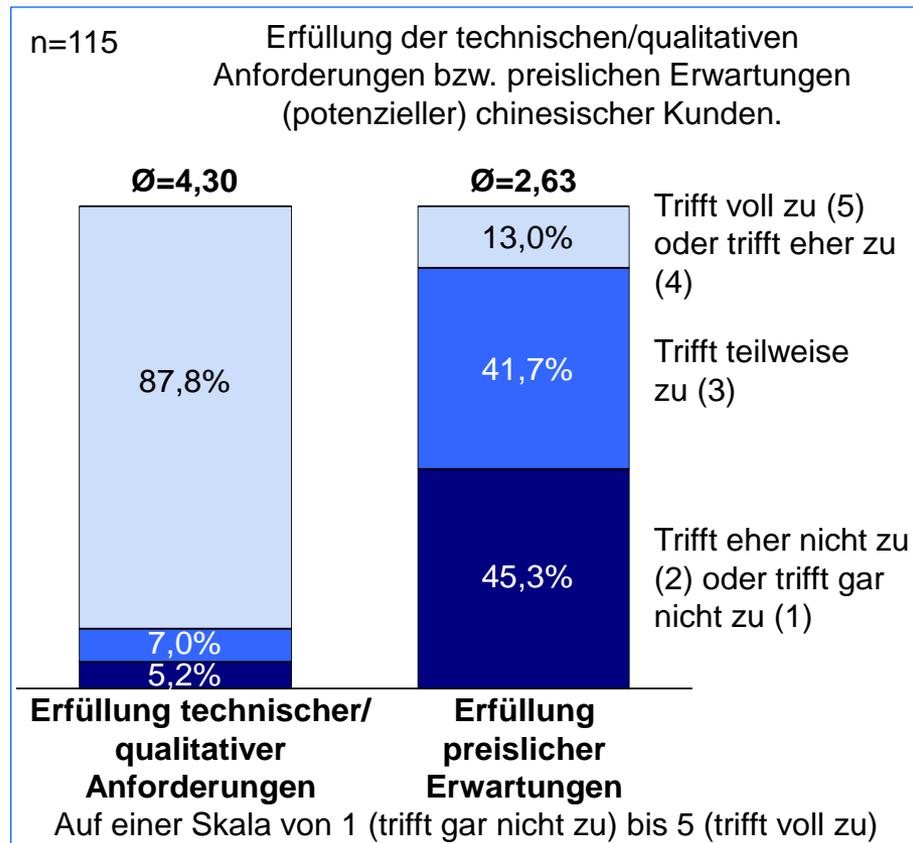
- Vertrieb (87,8%) und Service (74,8%) sind bereits heute sehr häufig in China angesiedelt
- In den nächsten 3-5 Jahren wird das relative Wachstum eigener F&E- (+347,1%), Einkaufs- (+54,0%) und Produktionseinheiten (+45,6%) in China deutlich zunehmen
- In 3-5 Jahren wird fast jedes vierte Unternehmen über F&E-Einheiten in China verfügen

Der Wettbewerb mit chinesischen Unternehmen wird weiter zunehmen, allerdings mangelt es oft noch an relevanten Wettbewerberinformationen



- Die Gefahr, die von chinesischen Wettbewerbern für deutsche Maschinenbauer ausgeht, wird in den nächsten 3-5 Jahren drastisch zunehmen
- Allerdings kennen nur 26,1% der Unternehmen ihre chinesischen Rivalen ähnlich gut wie ihre europäischen Konkurrenten, was gezielte Wettbewerbsmaßnahmen erschwert

Die in China angebotenen Produkte übertreffen die funktionalen Erwartungen der Kunden und sind daher für die Kunden häufig zu teuer

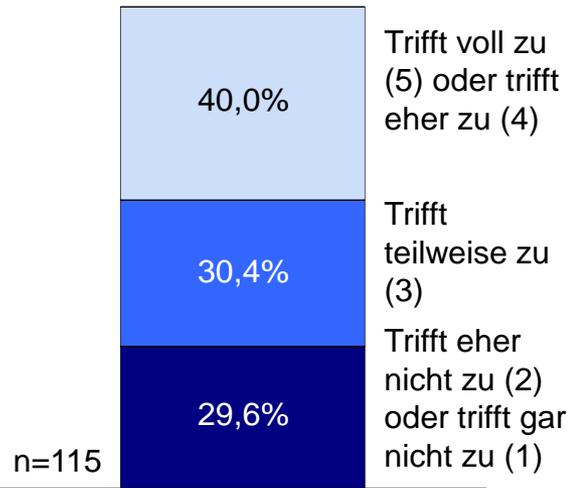


- Die technischen bzw. qualitativen Anforderungen der chinesischen Kunden werden voll erfüllt; allerdings sind die angebotenen Produkte für lokale Kunden häufig zu teuer
- Über 40% der befragten Unternehmen geben an, dass ihre Produkte für (potenzielle) Kunden in China sogar funktional überdimensioniert sind

Deutsche Maschinenbauer vernachlässigen die lokalen Kundenbedürfnisse in China noch zu häufig

Die Kundenanforderungen in China unterscheiden sich deutlich von denen in Europa.

Ø=3,14

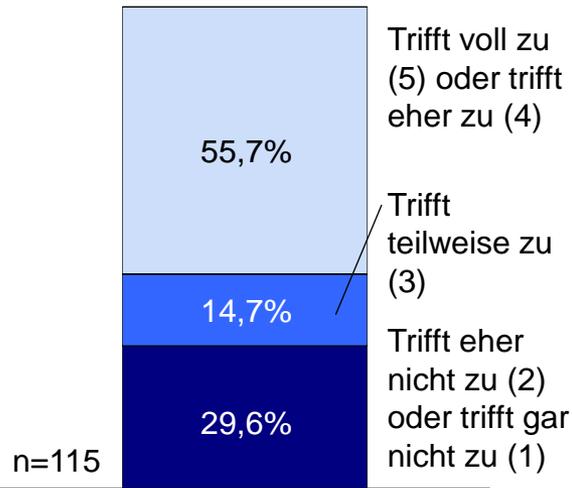


%-Verteilung auf einer 5-stufigen Skala

Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

Lokal angepasste Produkte sind für unseren langfristigen Erfolg in China von entscheidender Bedeutung.

Ø=3,42

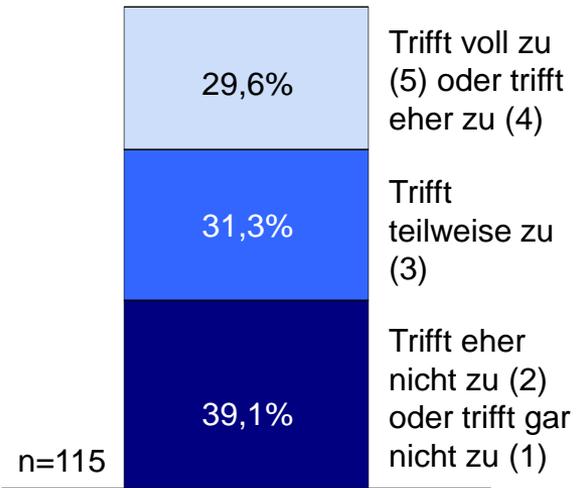


%-Verteilung auf einer 5-stufigen Skala

Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

Unsere Produkte sind an die lokalen Anforderungen in China angepasst.

Ø=2,63



%-Verteilung auf einer 5-stufigen Skala

Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

- 40,0% der Befragten sehen starke Unterschiede zwischen den Kundenanforderungen in China und denen in Europa
- 55,7% erachten lokal angepasste Produkte als entscheidend für ihren Erfolg in China
- Bisher haben allerdings erst 29,6% der Unternehmen ihre Produkte lokal angepasst

Wertschöpfungsaktivitäten in China (II/II): Häufigste Kombinationen der in China angesiedelten Aktivitäten

Heute: Top 3 Kombination der Wertschöpfungsaktivitäten in China

1	Vertrieb + Service + Einkauf + Produktion (30,4% aller Unternehmen)
2	Vertrieb + Service (21,7% aller Unternehmen)
3	Vertrieb (10,4% aller Unternehmen)

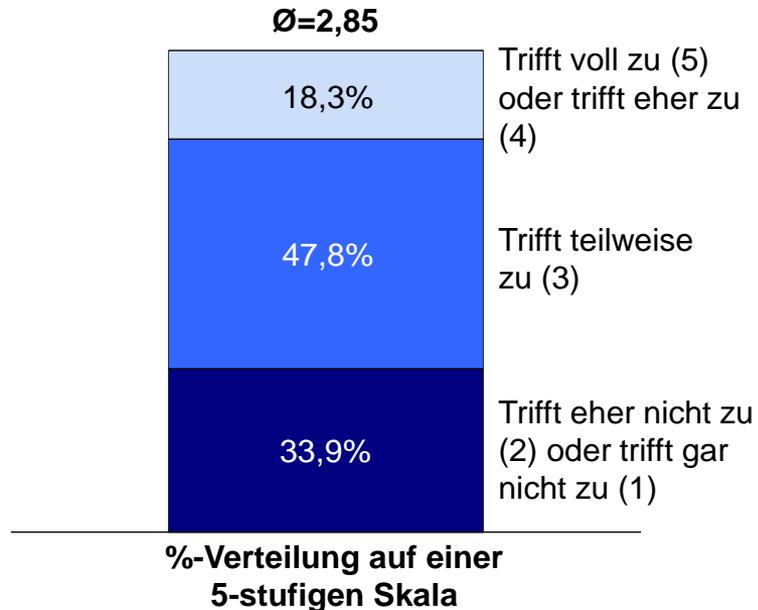
In 3-5 Jahren: Top 3 Kombinationen der Wertschöpfungsaktivitäten in China

1	Vertrieb + Service + Einkauf + Produktion (33,9% aller Unternehmen)
2	Vertrieb + Service + Einkauf + Produktion + F&E (23,5% aller Unternehmen)
3	Vertrieb + Service (12,2% aller Unternehmen)

Über die Hälfte (57,4%) aller Unternehmen werden in Zukunft (fast) alle ihrer Wertschöpfungsaktivitäten in China angesiedelt haben

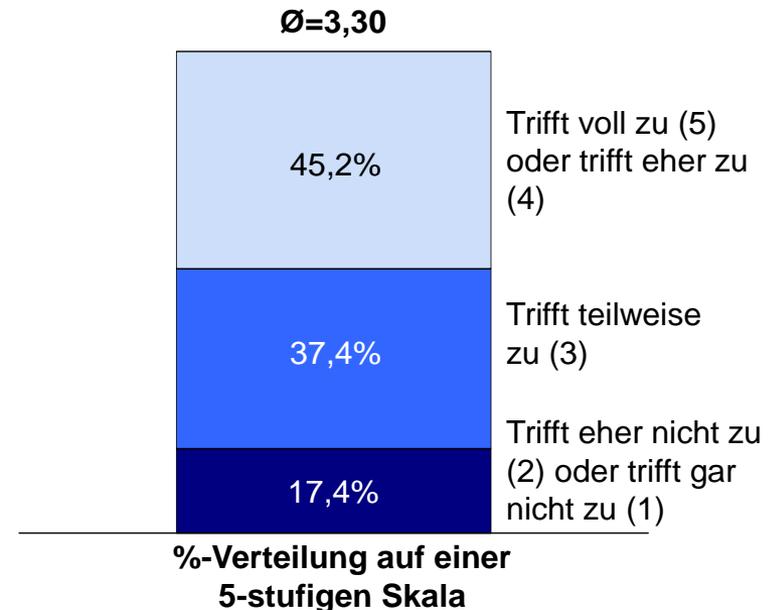
Aufgrund des bereits erreichten technisch Niveaus wird es für deutsche Unternehmen immer schwieriger den bestehenden Vorsprung zu halten

n=115 Eine weitere Steigerung unserer technischen Leistungsfähigkeit ist in Zukunft noch relativ einfach möglich.



Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

n=115 Der technische Vorsprung gegenüber unseren chinesischen Wettbewerbern sinkt zunehmend.

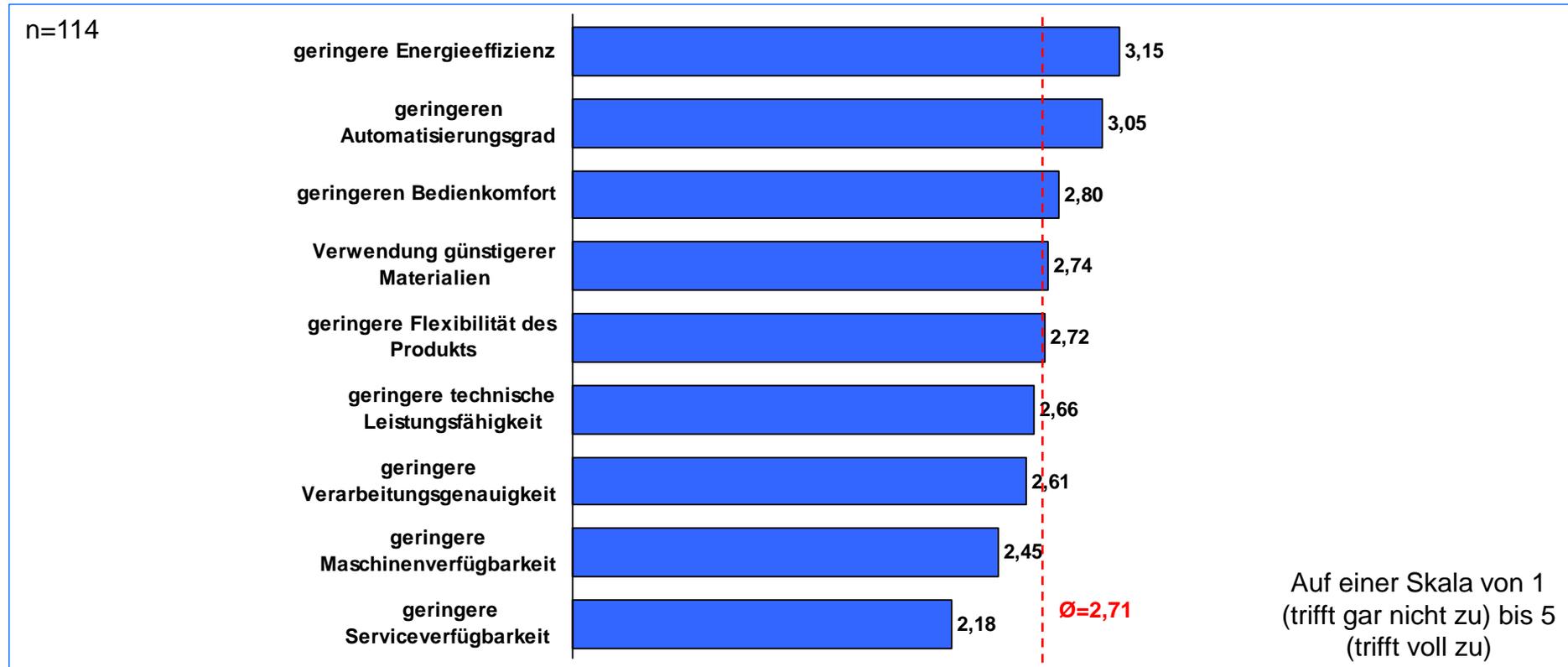


Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

- Für über 1/3 aller befragten Unternehmen lässt sich die technische Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte nur noch vergleichsweise schwierig steigern
- In 45,2% der Fälle sinkt der technische Vorsprung gegenüber chinesischen Wettbewerbern relativ stark; nur bei 17,4% der Unternehmen ist dies eher nicht der Fall

Es bestehen einige Anknüpfungspunkte für eine Anpassung der Produkte an die lokalen Besonderheiten in China

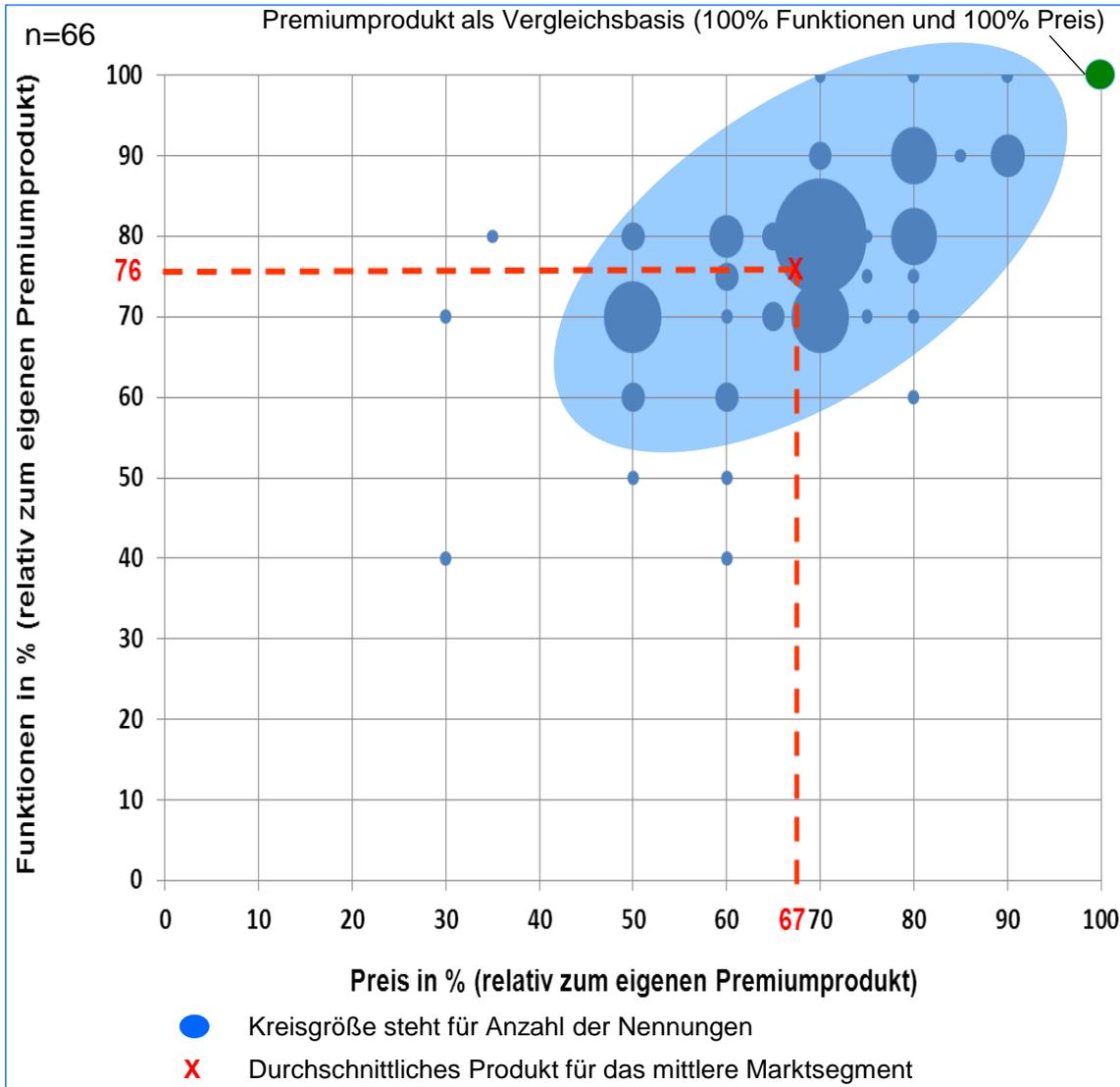
Bitte vergleichen Sie (potenzielle) chinesische mit europäischen Kunden in China. Chinesische Kunden akzeptieren...



- Anknüpfungspunkte für lokale Anpassungen unterscheiden sich je nach Branche und Wettbewerbsumfeld
- Generell akzeptieren chinesische Kunden am ehesten eine geringere Energieeffizienz sowie einen geringeren Automatisierungsgrad
- Eine geringere Service- oder Maschinenverfügbarkeit wird dagegen eher nicht toleriert

Im Durchschnitt unterscheiden sich ein typisches Produkt für das mittlere Marktsegment deutlich vom Premiumprodukt

Wie unterscheiden sich die Produkte im mittleren Marktsegment von den Premiumprodukten?

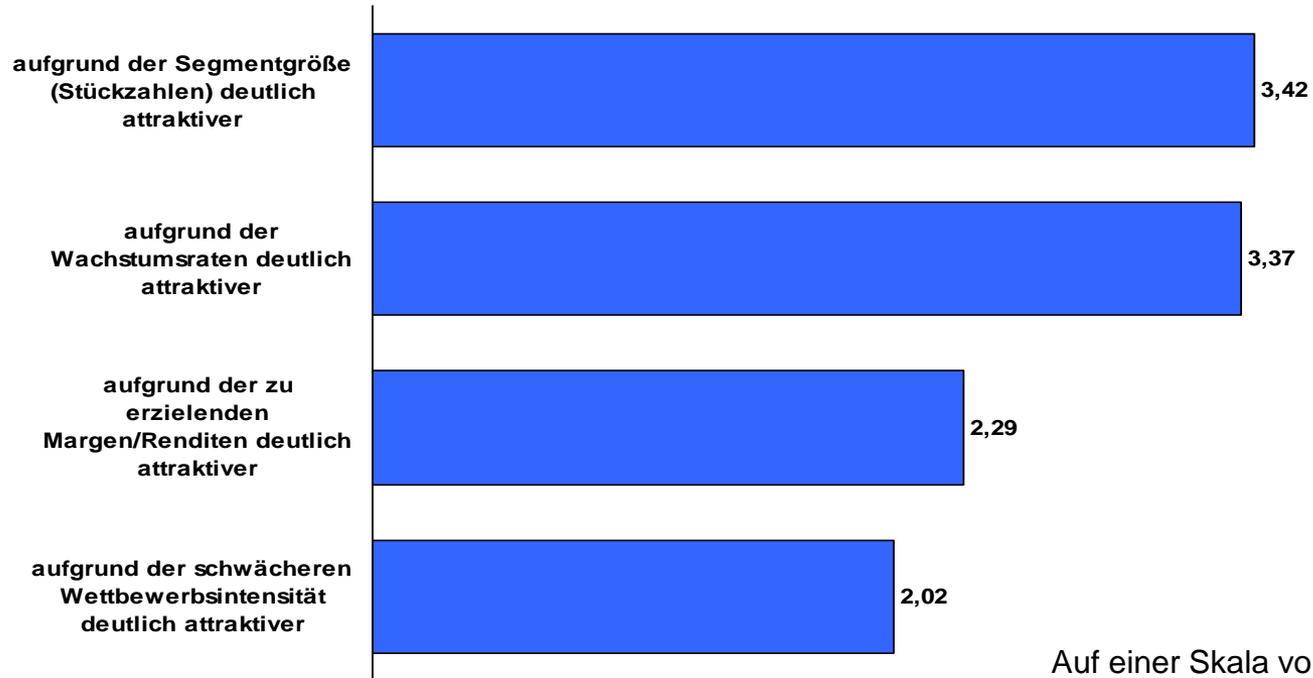


- Dichte Clusterwolke für Produkte des mittleren Marktsegments
- Produkte im mittleren Marktsegment weisen in der Regel zwischen 50% und 90% der Funktionen und des Preises eines Premiumprodukts auf
- Im Durchschnitt besitzt ein Produkt für das mittlere Marktsegment 76% der Leistungsfähigkeit und 67% des Preises eines Premiumprodukts
- Häufigste Kombinationen: 80% der Funktionen und 70% des Preises eines Premiumprodukts (n=8) sowie 70% der Funktionen und 70% des Preises (n=5)

Premiumsegment und mittleres Marktsegment unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Attraktivitätsattribute voneinander

Das mittlere Marktsegment ist im Vergleich zum Premiumsegment...

n=113

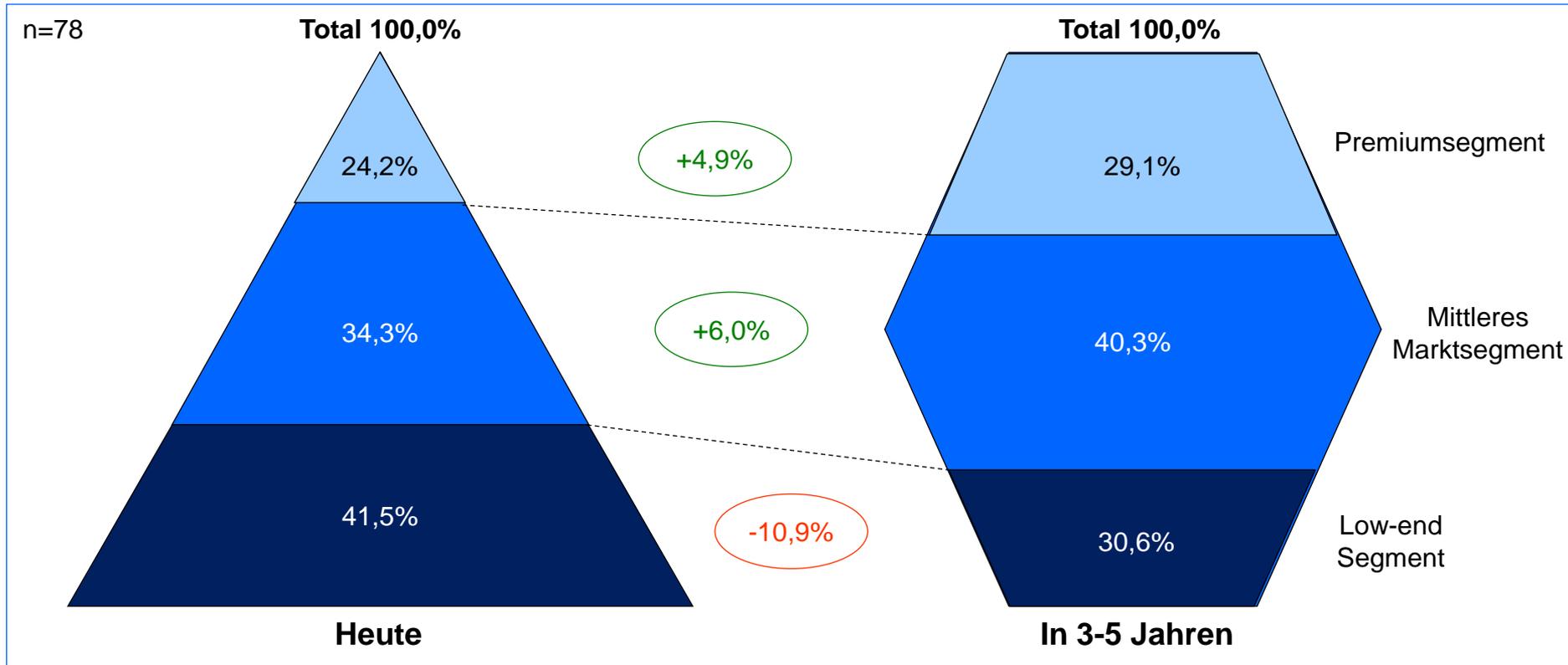


Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

- Das mittlere Marktsegment scheint vor allem aufgrund der Segmentgröße sowie der höheren Wachstumsraten attraktiver als das Premiumsegment zu sein
- Dagegen geben die befragten Unternehmen an, dass die zu erzielenden Renditen im mittleren Marktsegment geringer sind, die Wettbewerbsintensität dafür aber höher ist

Struktur des Maschinenbau-Gesamtmarktes in China (I/II): Aus der Pyramide wird ein Diamant

Bitte nehmen Sie eine Größeneinschätzung des Gesamtmarktes in China für Ihre Produktgruppe vor!



- Im Durchschnitt stellt das low-end Segment momentan noch das größte Teilsegment des Marktes dar; das mittlere Marktsegment wird auf rund 1/3 des Gesamtmarktes beziffert; das Premiumsegment ist mit 24,2% das kleinste der drei Segmente
- In Zukunft wird das low-end Segment an Bedeutung verlieren (-10,3%); das Premium- (+4,9%) und v.a. das mittlere Marktsegment (+6,0) werden dagegen wichtiger

Struktur des Maschinenbau-Gesamtmarktes in China (II/II): Detaillierte Darstellung der Ergebnisse

Bitte nehmen Sie eine Größeneinschätzung des Gesamtmarktes in China für Ihre Produktgruppe vor!

n=78

	Premiumsegment		Mittleres Marktsegment		Low-end Segment				
	Heute	In 3-5 Jahren	Heute	In 3-5 Jahren	Heute	In 3-5 Jahren			
0%	2,6%		0,0%	1,3%		1,3%	12,8%		14,1%
1-10%	34,6%		17,9%	10,3%		3,8%	6,4%		10,3%
11-20%	26,9%		33,3%	20,5%		10,3%	9,0%		17,9%
21-30%	17,9%		15,4%	21,8%		15,4%	11,5%		17,9%
31-40%	3,8%		14,1%	21,8%		34,6%	11,5%		12,8%
41-50%	3,8%		6,4%	11,5%		16,7%	12,8%		15,4%
51-60%	2,6%		6,4%	5,1%		9,0%	12,8%		3,8%
61-70%	3,8%		3,8%	3,8%		5,1%	11,5%		2,6%
71-80%	2,6%		1,3%	2,6%		2,6%	7,7%		3,8%
81-90%	1,3%		1,3%	1,3%		1,3%	3,8%		1,3%
91-100%	0,0%		0,0%	0,0%		0,0%	0,0%		0,0%
Summe	100,0%		100,0%	100,0%		100,0%	100,0%		100,0%

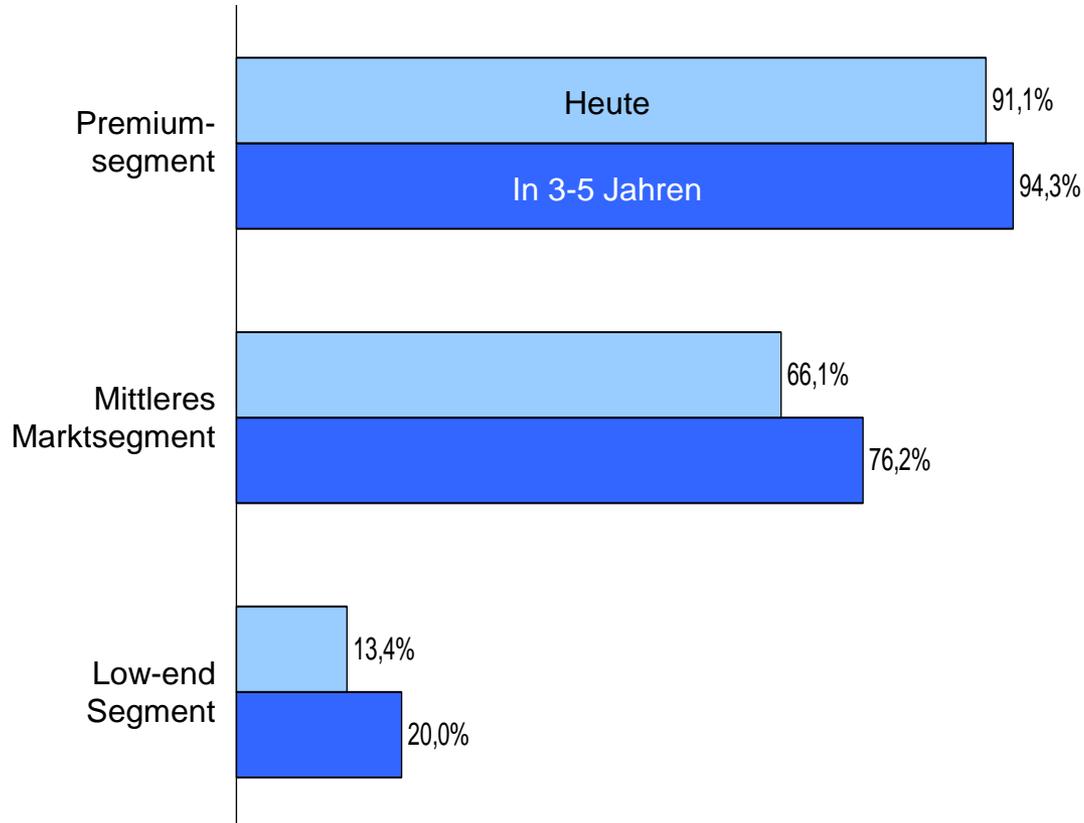
Prozentuale Verteilung
innerhalb der Segmente

Lesebeispiel:

- 34,6% der befragten Unternehmen geben an, dass das Premiumsegment in ihrer jeweiligen Produktgruppe heute zwischen 1% und 10% des Gesamtmarktes ausmacht
- In 3-5 Jahren sehen das dagegen nur noch 17,9% der Unternehmen so (Tendenz fallend)

Adressierte Marktsegmente in China (I/II): Mittleres Marktsegment wird in Zukunft verstärkt bearbeitet werden

n=105 Welche Marktsegmente bearbeitet Ihr Unternehmen in China?



Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich, da Unternehmen gleichzeitig in mehreren Segmenten aktiv sein können

- Je tiefer der technologische und preisliche Anspruch, desto seltener wird das jeweilige Segment von den befragten Unternehmen bearbeitet
- Fast jedes Unternehmen bedient bereits heute die Nachfrage im Premiumsegment
- In den nächsten 3-5 Jahren werden die Aktivitäten in allen drei Segmenten weiter ausgebaut werden
- Das stärkste Wachstum findet dabei im mittleren Marktsegment statt (+10,1%)
- In Zukunft wird auch das low-end Segment in China von jedem fünften Unternehmen adressiert werden (+6,6%)

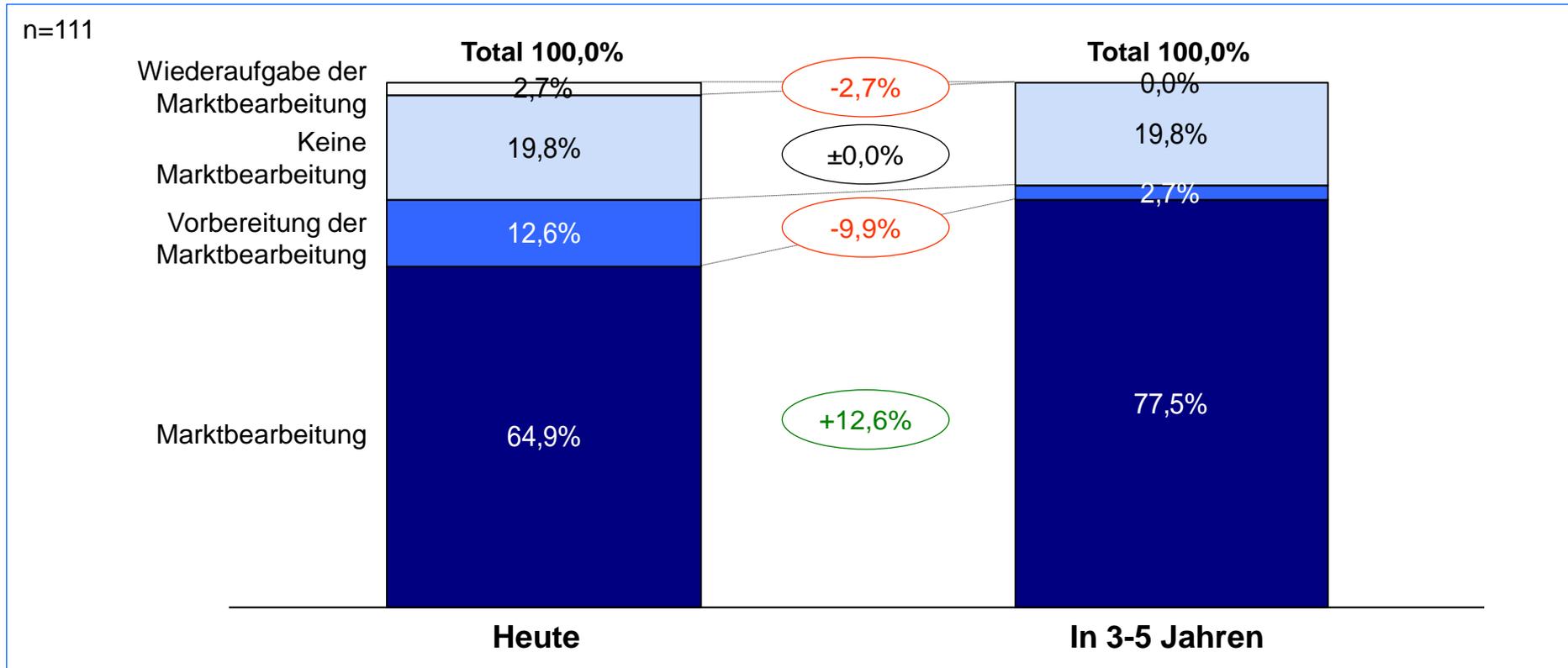
Adressierte Marktsegmente in China (II/II): Premium- und mittleres Marktsegment werden oft gemeinsam bearbeitet

n=105	Heute	In 3-5 Jahren	%-Veränderung	
Nur Premiumsegment	32,1%	21,9%	-10,2%	Fokussierung auf nur 1 Segment
Nur mittleres Marktsegment	4,5%	1,9%	-2,6%	
Nur low-end Segment	0,9%	1,0%	+0,1%	
Premiumsegment & mittleres Marktsegment	50,0%	56,2%	+6,2%	Selektive Bearbeitung von 2 Segmenten
Premiumsegment & low-end Segment	0,9%	1,0%	+0,1%	
Mittleres Marktsegment & low-end Segment	3,6%	2,8%	-0,8%	
Premiumsegment & mittleres Marktsegment & low-end Segment	8,0%	15,2%	+7,2%	Vollabdeckung der 3 Segmente
Summe	100,0%	100,0%	0,0%	

- Die Hälfte aller Unternehmen bearbeitet heute sowohl das Premiumsegment als auch das mittlere Marktsegment; knapp 1/3 der Unternehmen fokussiert sich momentan ausschließlich auf das Premiumsegment
- Diese beiden Vorgehensweisen bleiben auch in 3-5 Jahren dominant; allerdings wird die reine Fokussierung auf das Premiumsegment an Bedeutung verlieren
- Starke Zuwächse können dagegen die kombinierte Bearbeitung des Premiumsegments & des mittleren Marktsegments sowie eine Vollabdeckung der drei Segmente aufweisen

Nur knapp 20% der befragten Unternehmen planen zukünftig keine Bearbeitung des mittleren Marktsegments

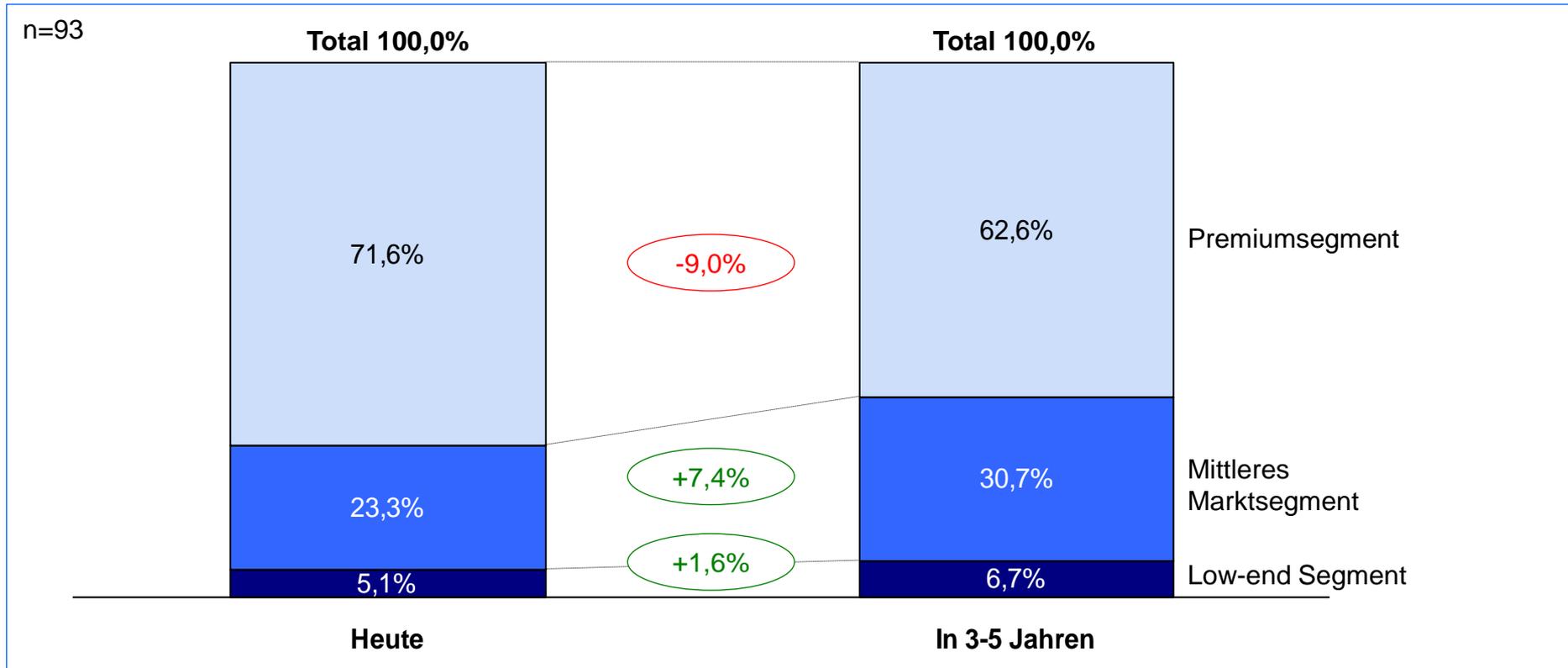
Wie sieht der Status der Bearbeitung des mittleren Marktsegments für Ihr Unternehmen aus?



- Ca. 2/3 der befragten Unternehmen bearbeiten bereits heute das mittlere Marktsegment
- In knapp 13% der Fälle bereiten die Unternehmen momentan die Erschließung des mittleren Marktsegments vor
- Unternehmen, die das mittlere Marktsegment noch nicht bearbeiten, eine Bearbeitung aber anstreben, verfolgen einen zeitnahen Eintritt in dieses Segment

Herkunft der erzielten Umsätze in China (III): Mittleres Marktsegment wird in Zukunft mehr zum Umsatz beitragen

Wie verteilt sich der erzielte Umsatz Ihres Unternehmens in China auf die drei Marktsegmente?



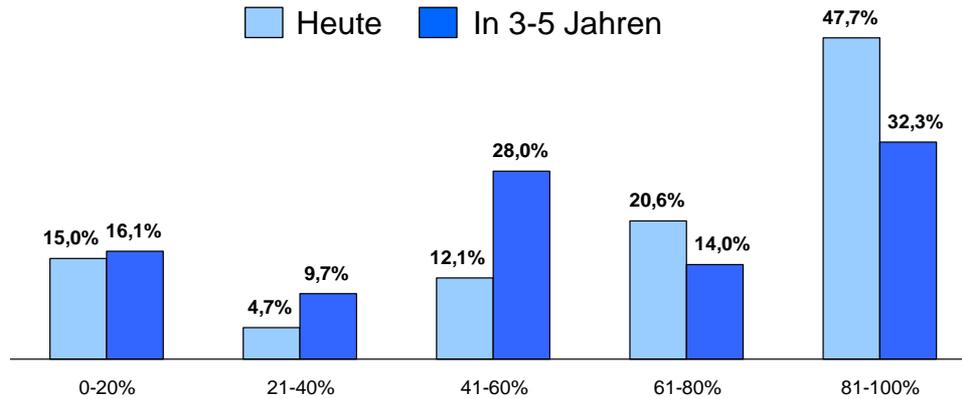
- Im Premiumsegment wird heute der meiste Umsatz in China erwirtschaftet; das mittlere Marktsegment steuert knapp ein Viertel zum Chinaumsatz bei; das low-end Segment spielt weder heute noch in 3-5 Jahren eine wesentliche Rolle als Umsatzbringer
- In 3-5 Jahren: Premiumsegment bleibt Hauptumsatzquelle; die relative Bedeutung nimmt allerdings ab; Umsatzanteil des mittleren Marktsegments wächst dagegen stark

Herkunft der erzielten Umsätze in China (I/II): Relative Bedeutung des mittleren Marktsegments steigt

Prozentuale Umsatzverteilung der Unternehmen innerhalb des Premium- und des mittleren Marktsegments

Premiumsegment

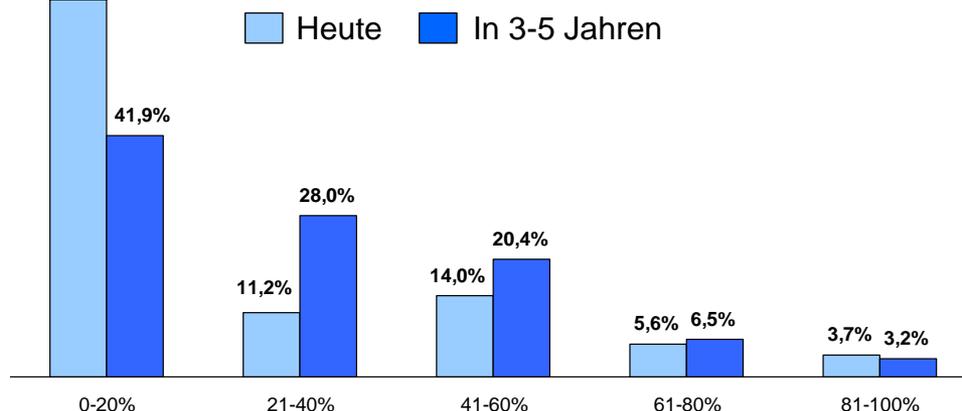
n=93



- In Zukunft wird es deutlich weniger Unternehmen geben, die einen Großteil (>60%) ihres Gesamtumsatzes im Premiumsegment verdienen
- Der Anteil der Unternehmen, die heute im Premiumsegment mehr als 60% ihres Gesamtumsatzes erwirtschaften beläuft sich auf 68,3%
- Dieser Anteil schrumpft allerdings in den nächsten 3-5 Jahren auf 46,3% (-22,0%)

Mittleres Marktsegment

n=93

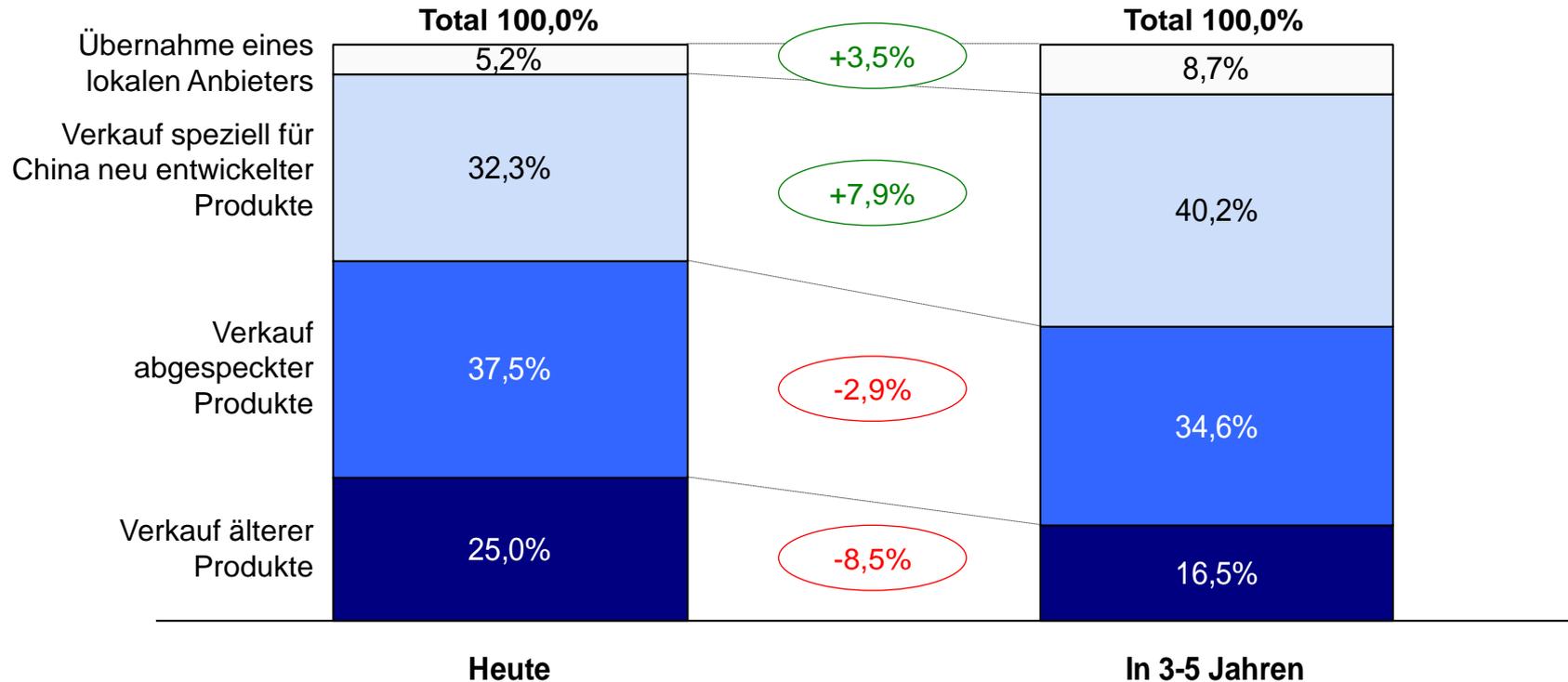


- In Zukunft wird die relative Bedeutung des mittleren Marktsegmentes als wichtige Quelle für den Gesamtumsatz in China weiter zunehmen
- Heute erzielen 65,4% aller Unternehmen maximal 20% ihres Gesamtumsatzes im mittleren Marktsegment
- in 3-5 Jahren verringert sich der Anteil auf nur noch 41,9% (-23,5%)

Der Verkauf speziell für China entwickelter mid-range* Produkte wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen

Sofern Ihr Unternehmen das mittlere Marktsegment bearbeitet, wie sieht Ihre Bearbeitungsstrategie dafür aus?

n=96 (Frage erlaubte Mehrfachnennungen, sofern ein Unternehmen verschiedene Ansätze parallel verfolgt)



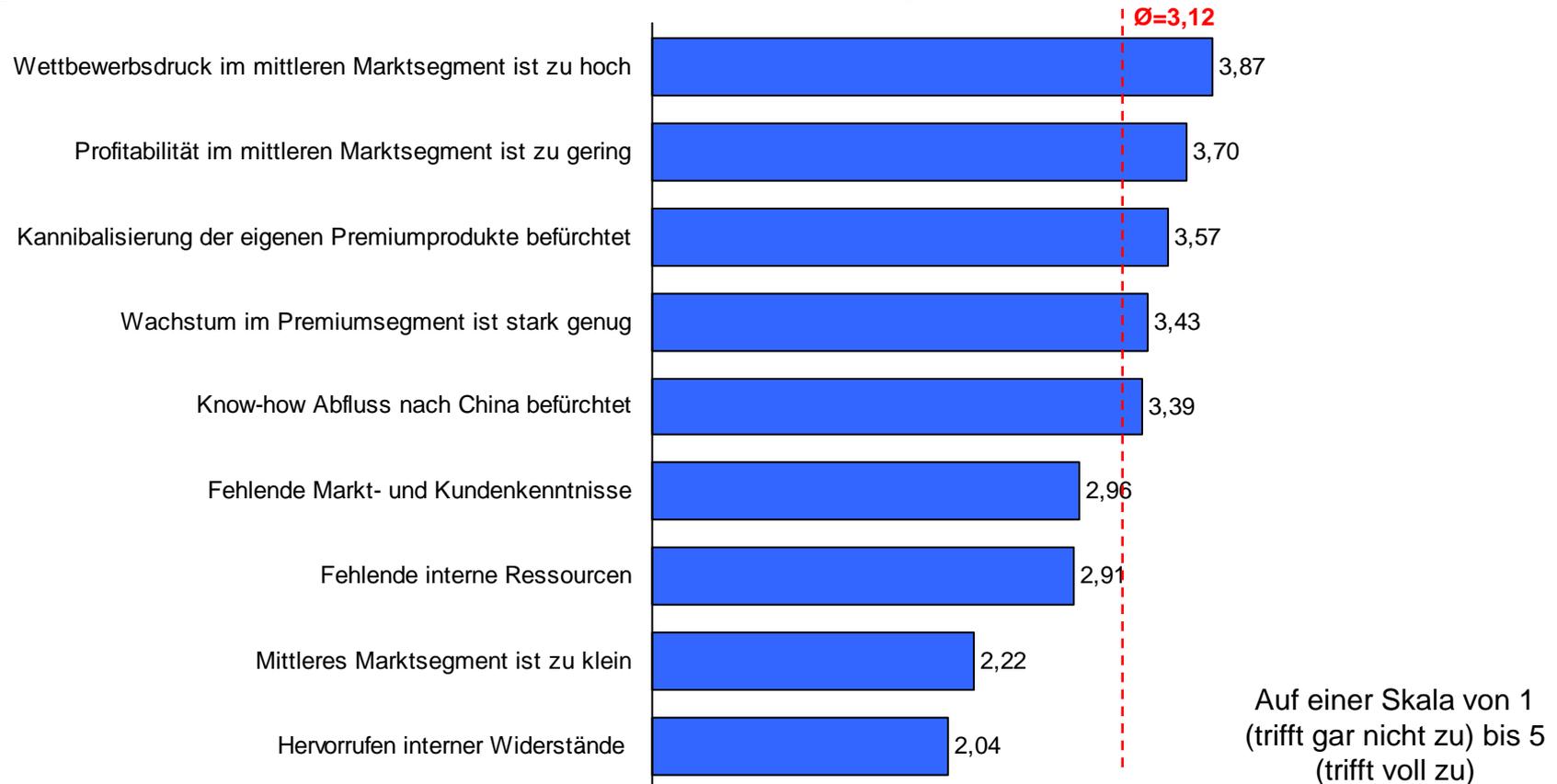
- **Momentan wird das mittlere Marktsegment vorwiegend durch den Verkauf abgespekter Produkte bedient; in Zukunft wird allerdings der Verkauf speziell für China entwickelter Produkte zur dominierenden Marktbearbeitungsstrategie (+7,9%)**
- **Der Verkauf von älteren Produkten wird an Bedeutung verlieren (-8,5%); die Übernahme von lokalen Anbietern im mittleren Marktsegment spielt keine bedeutende Rolle**

*) Mid-range Produkte sind Produkte, die für das mittlere Marktsegment konzipiert sind

Die Motive für eine Nichtbearbeitung des mittleren Marktsegments sind vielfältig

Wie wichtig sind die folgenden Punkte für die Nichtbearbeitung des mittleren Marktsegments in China?

n=23 (Frage wurde nur von Unternehmen beantwortet, die das mittlere Marktsegment nicht bearbeiten)

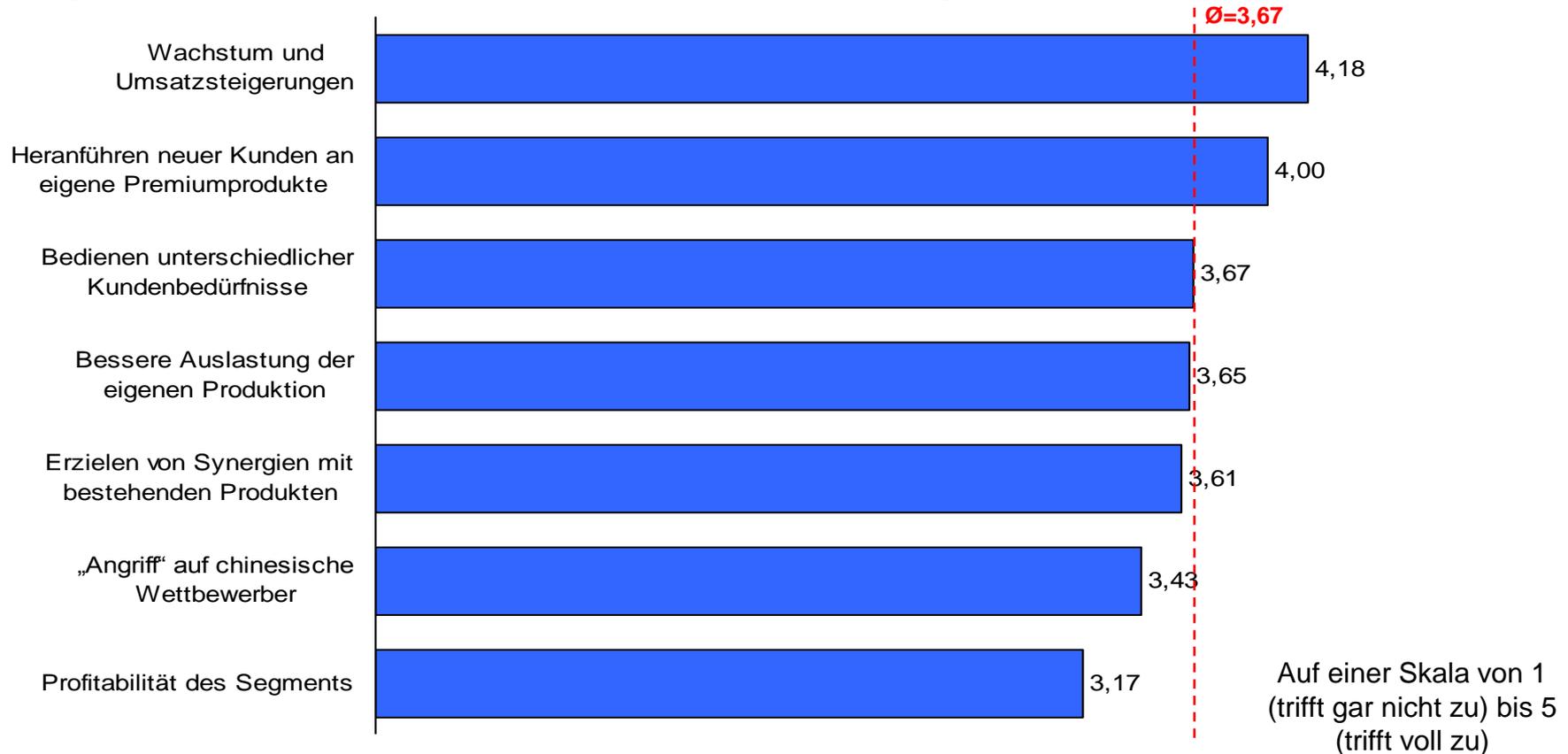


Hauptmotive das mittlere Marktsegment nicht zu bearbeiten sind der hohe Wettbewerbsdruck, die geringe Profitabilität sowie die Angst davor, die eigenen Premiumprodukte zu kannibalisieren

Die Motive für eine Bearbeitung des mittleren Marktsegments sind ebenfalls vielfältiger Natur

Wie wichtig sind die folgenden Punkte für die Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China?

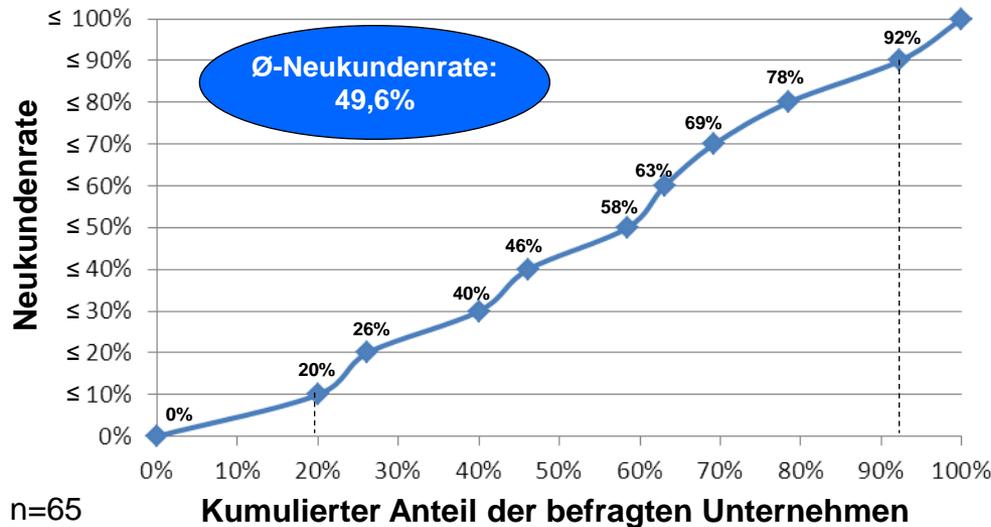
n=83 (Frage wurde nur von Unternehmen beantwortet, die das mittlere Marktsegment bereits bearbeiten oder dies vorbereiten)



Hauptmotive das mittlere Marktsegment zu bearbeiten sind die Erschließung neuer Wachstumsquellen und die Heranführung neuer Kunden an die eigenen Premiumprodukte

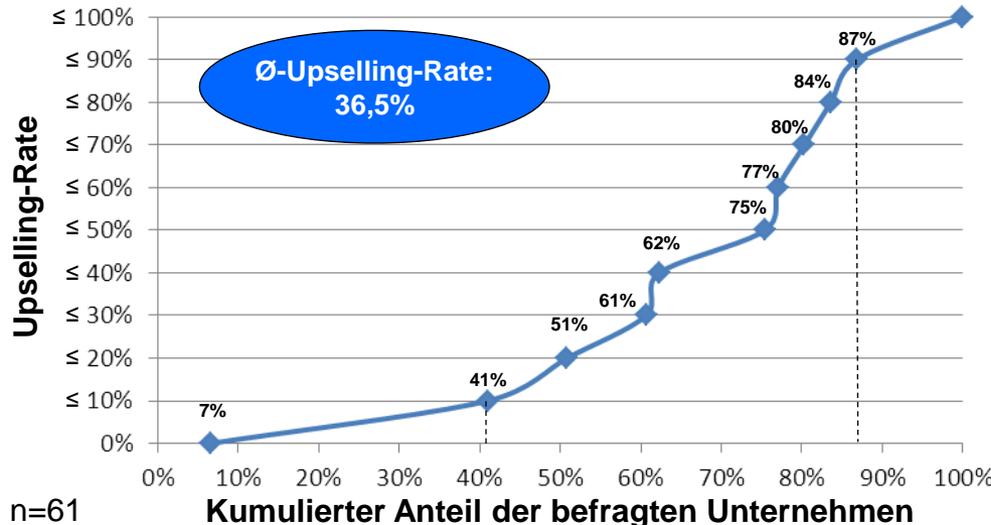
50% aller Kunden im mittleren Marktsegment sind Neukunden, von denen über 1/3 auch anschließend Premiumprodukte kaufen

Anteil der Neukunden im mittleren Marktsegment



- Im Durchschnitt sind 49,6% aller Käufer eines mid-range Produkts Neukunden
- Für 8% der Unternehmen (100%-92%) sind sogar mindestens 9 von 10 Käufern im mittleren Marktsegment Neukunden
- 20% der Unternehmen verkaufen dagegen mehr als 90% der Produkte im mittleren Marktsegment an Bestandskunden
- Im letzteren Fall besteht die Gefahr der Kannibalisierung der Premiumprodukte, da das mid-range Produkt vorwiegend an bestehende Kunden verkauft wird

Anteil anschließender Premiumproduktkäufer

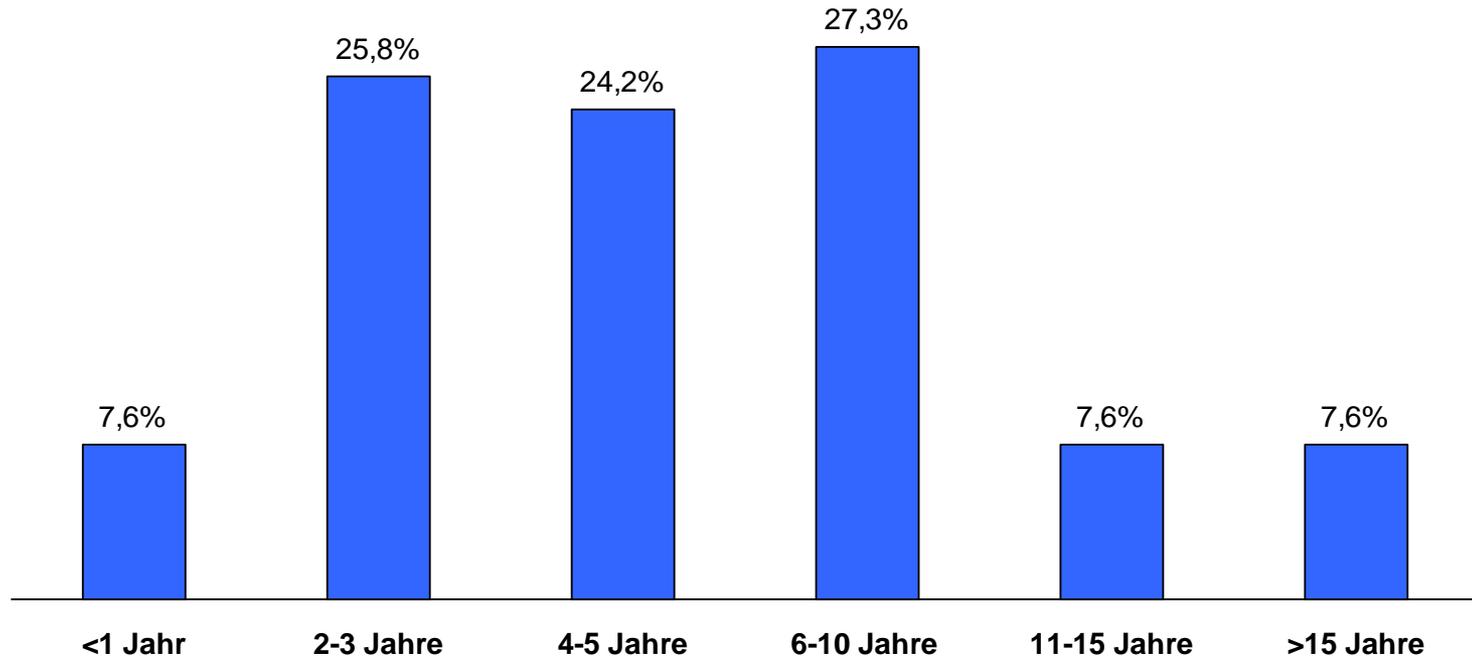


- Durchschnittlich erwerben 36,5% aller mid-range Kunden später auch mindestens ein Premiumprodukt beim gleichen Unternehmen (Upselling)
- In 13% der Fälle (100%-87%) kaufen sogar mindestens 90% der Neukunden auch Premiumprodukte beim gleichen Unternehmen
- Bei 41% der Unternehmen kaufen allerdings maximal 10% der Neukunden auch anschließend ein Premiumprodukt beim eigenen Unternehmen

Über die Hälfte aller Unternehmen bearbeitet das mittlere Marktsegment erst seit maximal 5 Jahren

Seit wann bearbeitet Ihr Unternehmen das mittlere Marktsegment in China?

n=66



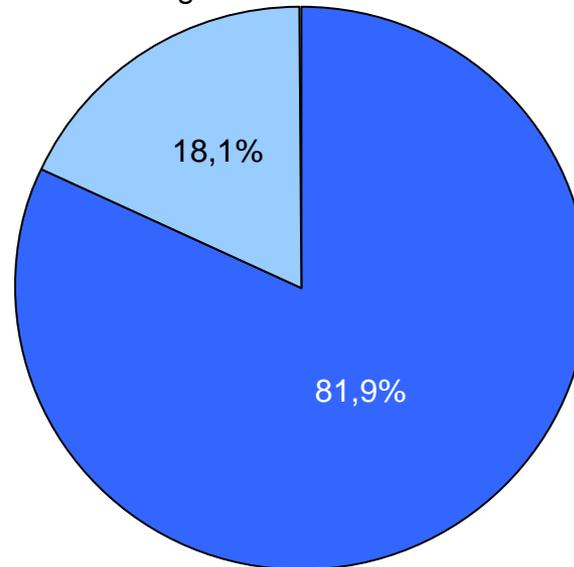
- Die Mehrheit der Unternehmen ist bereits seit 6-10 Jahren im mittleren Marktsegment in China aktiv
- Rund 1/3 der befragten Unternehmen bearbeiten das mittlere Marktsegment allerdings erst seit maximal 3 Jahren

Das mittlere Marktsegment in China wird in der Regel mit einer Ein-Marken-Strategie bearbeitet

Nutzt Ihr Unternehmen eine Zwei-Marken-Strategie für die Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China?

n=83

Zwei-Marken-Strategie

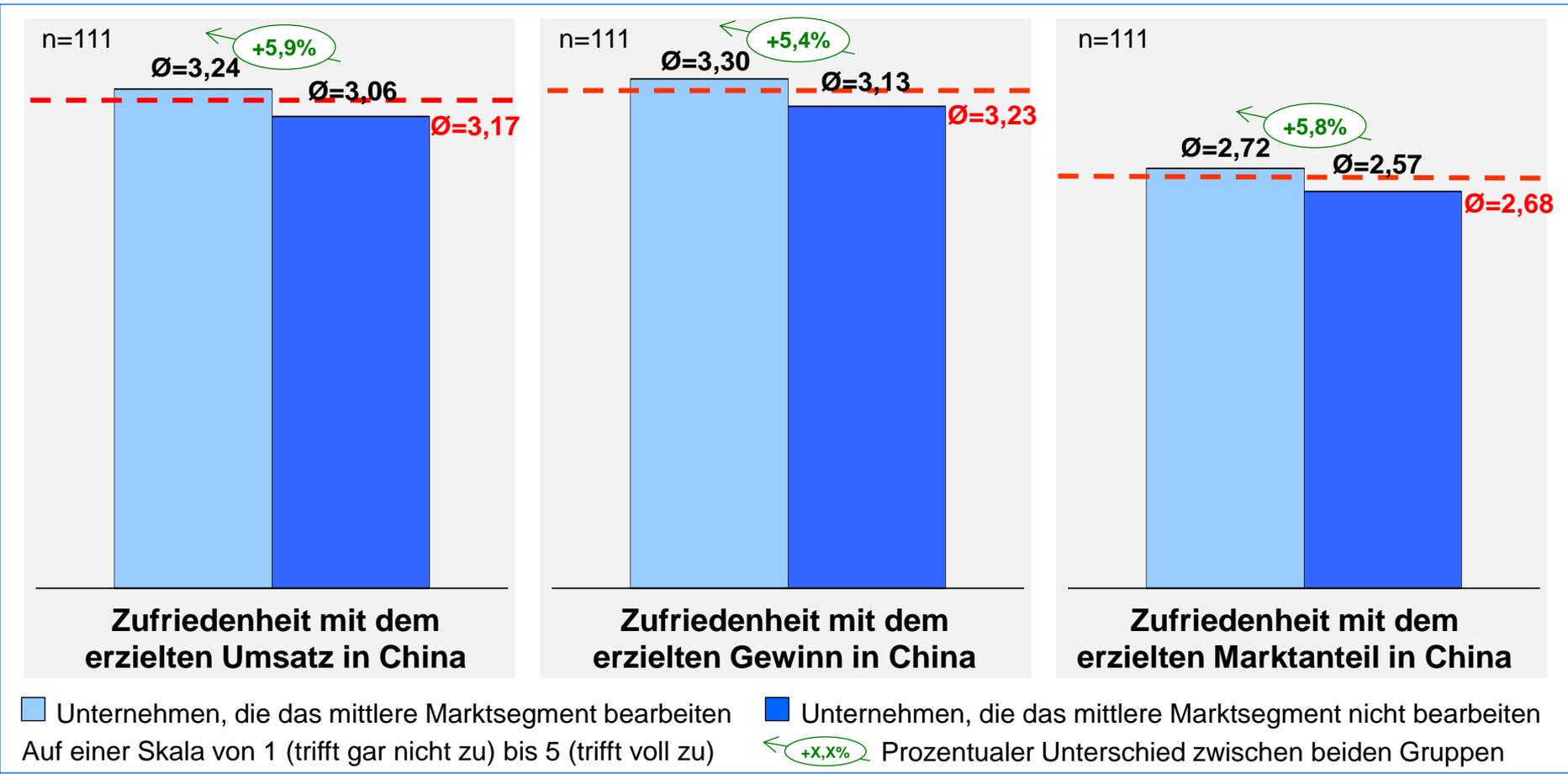


Ein-Marken-Strategie

- **81,9% aller Unternehmen nutzen keine separate Marke für die Bearbeitung des mittleren Marktsegments**
- **In lediglich 18,1% aller Fälle nutzen die befragten Unternehmen im mittleren Marktsegment eine eigene Marke (Zwei-Marken-Strategie)**

Unternehmen, die das mittlere Marktsegment in China bearbeiten, sind zufriedener als Unternehmen, die dieses Segment nicht bearbeiten

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem erzielten Umsatz, Gewinn und Marktanteil in China?



Unternehmen, die das mittlere Marktsegment in China bearbeiten sind mit ihrem Umsatz (+5,9%), ihrem Gewinn (+5,4%) und ihrem Marktanteil (+5,8%) zufriedener als Unternehmen, die das mittlere Marktsegment in China nicht bearbeiten

Inhaltsverzeichnis

1. Chinas neue Rolle im Maschinenbau
2. Duale Geschäftsmodelle als Reaktionsmöglichkeit
3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung
- 4. Ergebnisse der Interviews**
5. Ausgestaltung lokaler Geschäftsmodelle zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China
6. Zur Studie

Praxisbeispiel (I/III): Vorgehen eines Druckgießmaschinenherstellers zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China

Wesentliche Ergebnisse aus Interviews mit Unternehmensvertretern

Positionierung in China

- Positionierung im oberen Teil des mittleren Marktsegments (Ein-Marken-Strategie)
- Qualitativ hochwertige Maschinen, die allerdings eingeschränkte Funktionalitäten aufweisen
- Im Vergleich zum eigenen Premiumprodukt: ca. 70% der Funktionen und 60% des Preises
- Ziel: Neukundengewinnung und Absicherung gegenüber aufstrebenden lokalen Wettbewerbern

Maßnahmen zur Qualitätssicherung

- Forschung und Entwicklung wurde in Deutschland nach Vorgaben des chinesischen Marktes betrieben (lokale Kundenanforderungen wurden vorher durch verschiedene Seminare erfasst)
- Einige Schlüsselkomponenten (z.B. Steuerung) kommen nach wie vor aus Deutschland
- Gleiche Mitarbeiter in Vertrieb und After-Sales wie im Premiumsegment in China
- Auch mid-range Maschinen verfügen über Tele-Wartungsmöglichkeiten aus Deutschland

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Design-to-cost Ansatz um preislich wettbewerbsfähige Maschine zu konzipieren
- Energieeffizienz, Sicherheitsaspekte und Automatisierungsgrad spielen eine geringere Rolle (daher z.B. nur Angebot einer manuellen Säulenzieheinrichtung und keiner automatischen)
- Jedes Teil der Maschine wurde analysiert und es wurde nach der besten Preis-Leistungskombination gesucht (z.B. Servoventile anstatt Pfropfventile, Verzicht auf sparsame, aber teure Motoren)
- Produktion in China, Einkauf in China, geringerer Eigenfertigungsanteil

Ergebnis

- Ca. 50% aller Kunden haben davor noch keine Maschine bei diesem Unternehmen gekauft
- *„Wenn wir den Weg der mid-range Maschine nicht eingeschlagen hätten, würde ich sagen, dass wir in 5 Jahren mit unseren Produkten in Deutschland Überlebensprobleme hätten.“*
(Leiter Vertrieb)

Praxisbeispiel (II/III): Vorgehen eines Werkzeugmaschinenherstellers zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China

Wesentliche Ergebnisse aus Interviews mit Unternehmensvertretern

Positionierung in China

- Positionierung im oberen Teil des mittleren Marktsegments (Ein-Marken-Strategie)
- Speziell für China entwickeltes Produktsortiment, das allerdings in Zukunft um ein angepasstes Optionsprogramm für die reifen Märkten (z.B. USA, Europa) ergänzt werden soll
- Im Vergleich zum eigenen Premiumprodukt: ca. 90% der Funktionen und 75% des Preises
- Ziel: Als Spezialmaschinenbauer neue Kunden durch hochwertige Standardmaschinen gewinnen und durch Adressierung des mittleren Marktsegments weiter in China zu wachsen

Maßnahmen zur Qualitätssicherung

- Forschung und Entwicklung wurde in Deutschland nach Vorgaben des chinesischen Marktes betrieben (Durchführung von Marktstudie und Vorgaben des lokalen Vertriebs)
- Hoher Eigenfertigungsanteil (ca. 80%) mit gleichem Qualitätsanspruch wie in Deutschland
- Gleiche Fertigungsprozesse wie in Deutschland; intensive Qualitätskontrolle (durch Expatriates)
- Intensive Schulung der Mitarbeiter, Zusammenarbeit mit Ausbildungs-Instituten in China

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Design-to-cost Ansatz und modulare Bauweise
- Andere Bauform für Maschine ermöglicht günstigere Herstellkosten
- Modulare Bauweise mit Optionsprogramm (z.B. manuelle vs. automatisierte Beladung)
- Wertanalyse um schon bei der Konstruktion die Kostenvorgaben nicht zu überschreiten
- Produktion in China, Zukauf der nicht selbst gefertigten Teile ausschließlich in China

Ergebnis

- Produktion der mid-range Maschine läuft momentan erst an; in den nächsten 3-5 Jahren sollen diese Maschinen ca. 25% zum Gesamtumsatz beisteuern
- *„Obwohl wir erst gerade damit anfangen, die Maschinen in China zu verkaufen, haben diese bisher recht gut eingeschlagen. Das ist eine sehr positive Entwicklung.“*
(Projektleiter Konstruktion)

Praxisbeispiel (III/III): Vorgehen eines Textilmaschinenherstellers zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China

Wesentliche Ergebnisse aus Interviews mit Unternehmensvertretern

Positionierung in China

- Bewusste Kannibalisierung des eigenen Premiumprodukts, da sich dieses in einer zu kleinen high-end Nische befand und für den Hauptabsatzmarkt China deutlich zu teuer war
- Stattdessen Positionierung einer Maschine im mittleren Marktsegment und einer weiteren Maschine im oberen Bereich des mittleren Marktsegments
- Ziel: Wettbewerbsfähigkeit wieder erlangen und Kundenbasis in China weiter ausbauen

Maßnahmen zur Qualitätssicherung

- Chinesische Entwicklung wird aus Deutschland unterstützt
- Qualitätsprüfung wird auch aus Deutschland unterstützt bzw. teilweise auch in Deutschland durchgeführt
- Wichtige Komponenten stammen aus den chinesischen Werken europäischer Zulieferer
- Chinesische Produktionsstätte ist das modernste Werk des Unternehmens
- Gleiche Mitarbeiter in Vertrieb und After-Sales wie im Premiumsegment in China

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Design-to-cost Ansatz und modulare Bauweise
- Sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten wurden nach China verlegt (inklusive F&E)
- Bis auf eine high-tech Komponente werden alle Teile in China gefertigt bzw. dort zugekauft
- Relativ geringer Eigenfertigungsanteil von ca. 10-15%, der sich auf wenige Schlüsselkomponenten bezieht (z.B. Heizer, da wesentliches Differenzierungsmerkmal)
- Erzielen von Synergien durch Einsatz hochwertiger Teile aus China auch in Premiummaschinen

Ergebnis

- Mittlerweile stellen die chinesischen Kunden qualitativ hochwertigere Anforderungen an Textilmaschinen, was dem Beispielunternehmen und seinem Know-how in die Karten spielt
- *„Diese Maschine hat sich dann als die erfolgreichste Einführung einer manuellen Maschine der letzten Dekade herausgestellt. Also da haben wir den richtigen Riecher gehabt.“*
(Leiter Vertrieb)

Exkurs (I/II): Auch in anderen Industrien finden sich Beispiele, wie auf preisgünstigere Wettbewerber reagiert werden kann

Swatch Group

- Starke Konkurrenz aus Asien und USA durch günstige Quarzuhren
- Angreifer: Unsere Uhren sind gut genug in der Performance, aber günstiger im Preis
- Antwort: Unsere Swatch ist gut genug im Preis, aber besser in der Performance (Design)

swatch[®]

Gillette

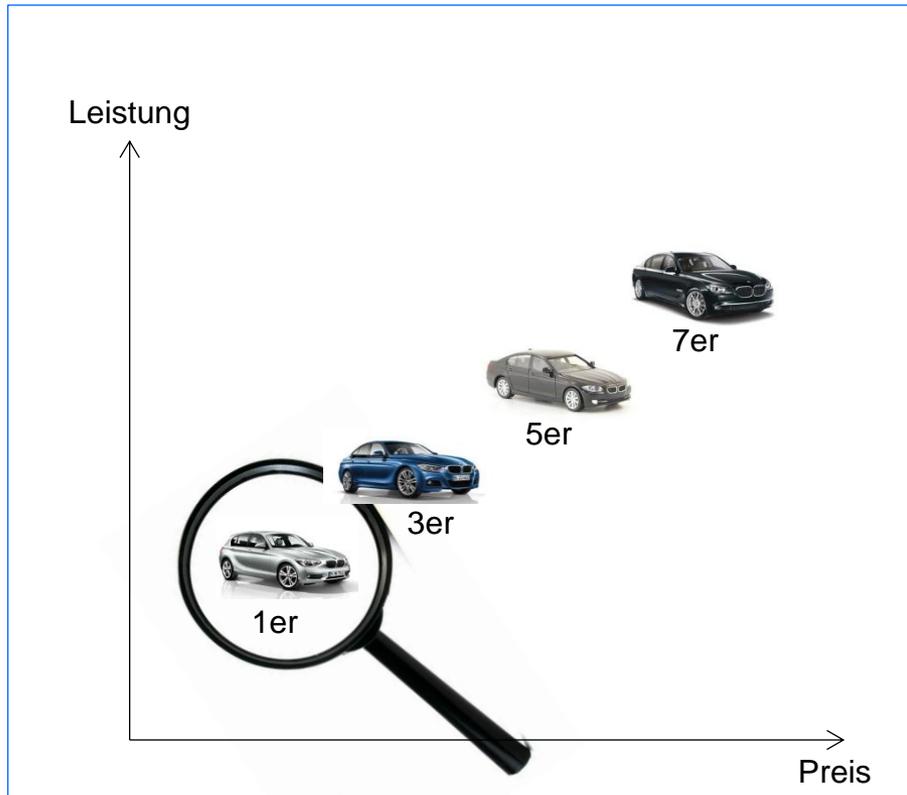
- Starke Konkurrenz durch Einweg-Rasierer
- Angreifer: Unsere Rasierer sind gut genug in der Performance, aber günstiger im Preis
- Antwort: Unsere Rasierer sind gut genug im Preis, aber besser in der Performance (Gleitstreifen)

Gillette[™]

- **Beiden Unternehmen gelang es, sich bei der Bearbeitung des mittleren Marktsegments an den eigenen Fähigkeiten zu orientieren und sich dadurch vom Wettbewerb zu differenzieren (kein reiner Preiskampf)**
 - **Dadurch konnten Angreifer zurückgedrängt werden und das mittlere Marktsegment erfolgreich bearbeitet werden**
- „Maximize performance subject to a price that is good-enough“

Exkurs (II/II): BMW deckt eine Vielzahl unterschiedlicher Marktsegmente ab, besinnt sich dabei aber stets auf seine Kernkompetenzen

Produktportfolio



Kernkompetenzen

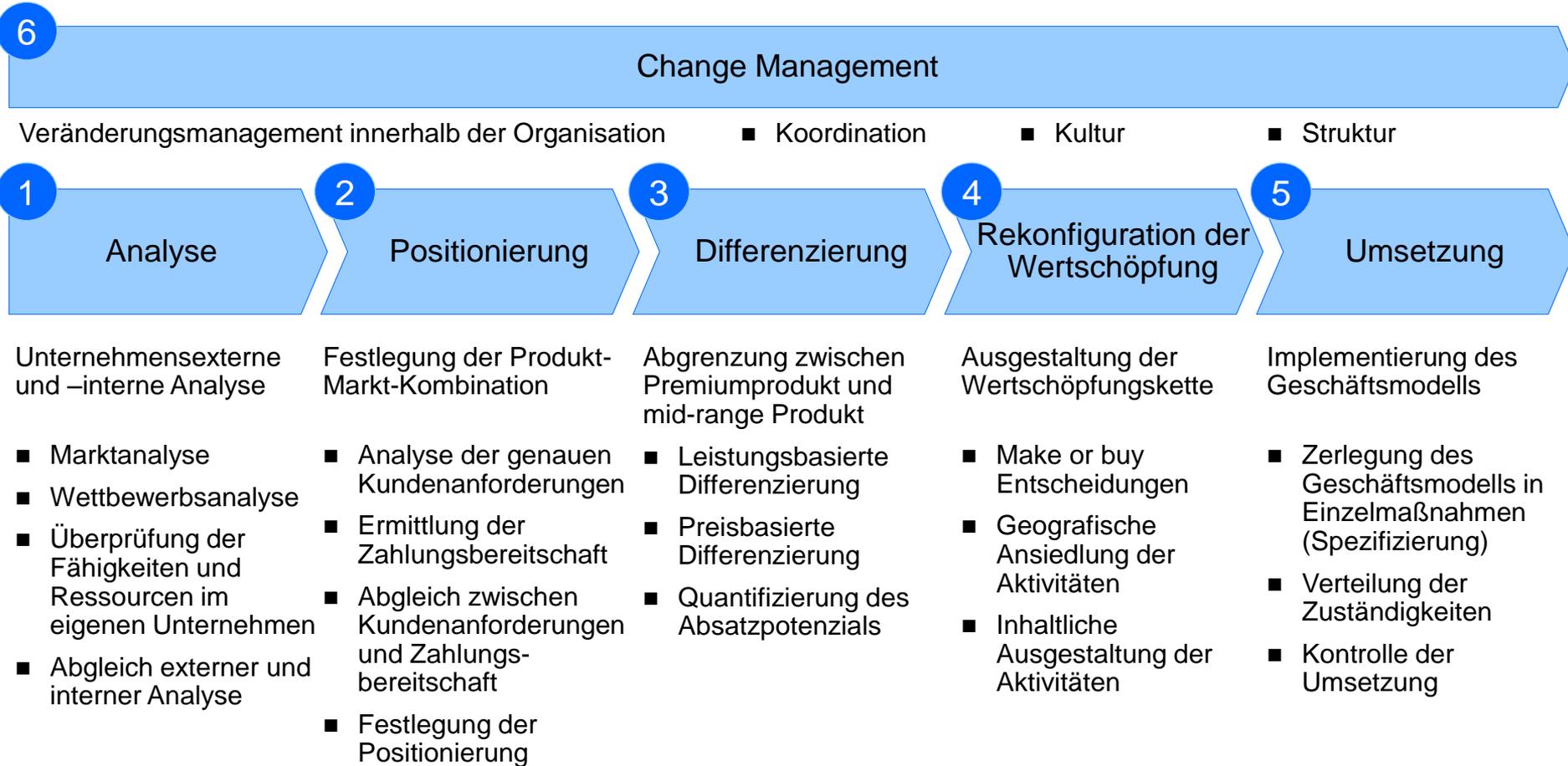


Auch in der Kompaktklasse kann sich BMW mit der 1er Baureihe gegenüber den dort ansässigen und oftmals günstigeren Konkurrenten (z.B. VW Golf) behaupten, da sich BMW klar differenziert und einen reinen Preiskampf vermeidet

Inhaltsverzeichnis

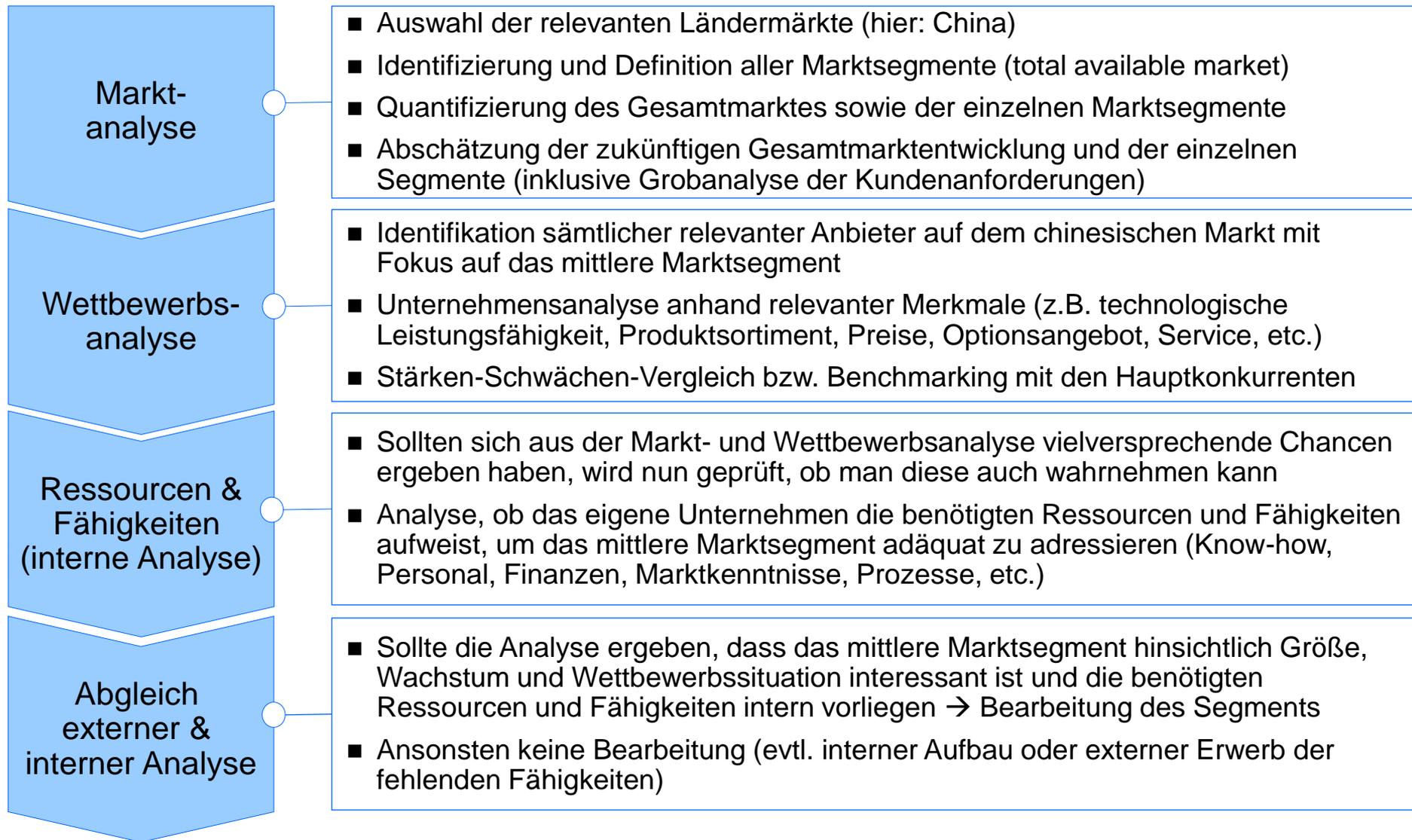
1. Chinas neue Rolle im Maschinenbau
2. Duale Geschäftsmodelle als Reaktionsmöglichkeit
3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung
4. Ergebnisse der Interviews
- 5. Ausgestaltung lokaler Geschäftsmodelle zur
Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China**
6. Zur Studie

Ganzheitlicher Ansatz zur erfolgreichen Gestaltung eines Geschäftsmodells für das mittlere Marktsegment in China

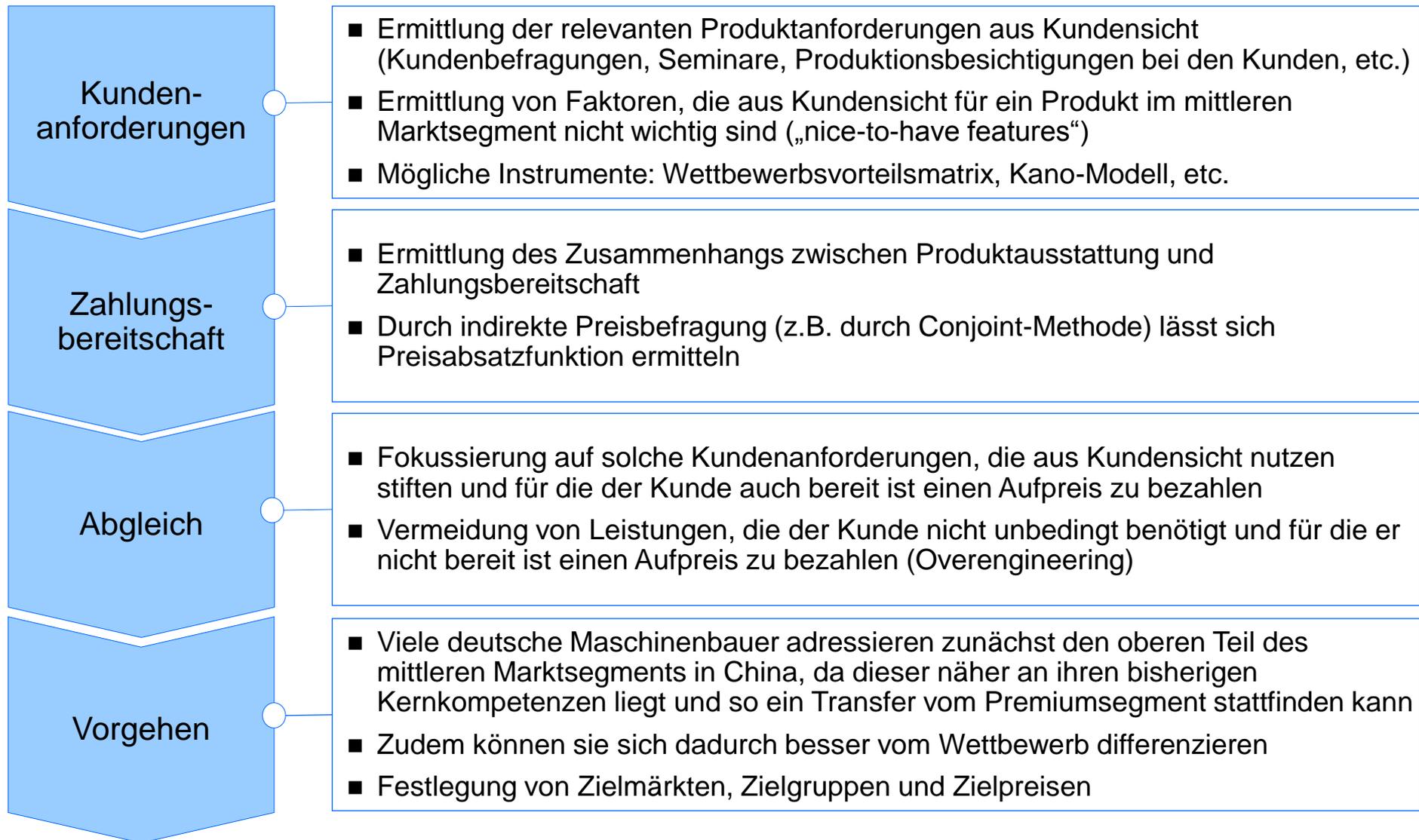


Auf zentrale Merkmale wie Qualität, Zuverlässigkeit oder Serviceverfügbarkeit wird auch bei diesem Geschäftsmodellansatz geachtet. Verstärkte Beachtung finden hier allerdings die spezifischen Kundenanforderungen und die geringere Zahlungsbereitschaft der chinesischen Kunden (*“product fits customer’s needs”*).

Analyse und Prüfung der Adressierbarkeit des mittleren Marktsegments 1

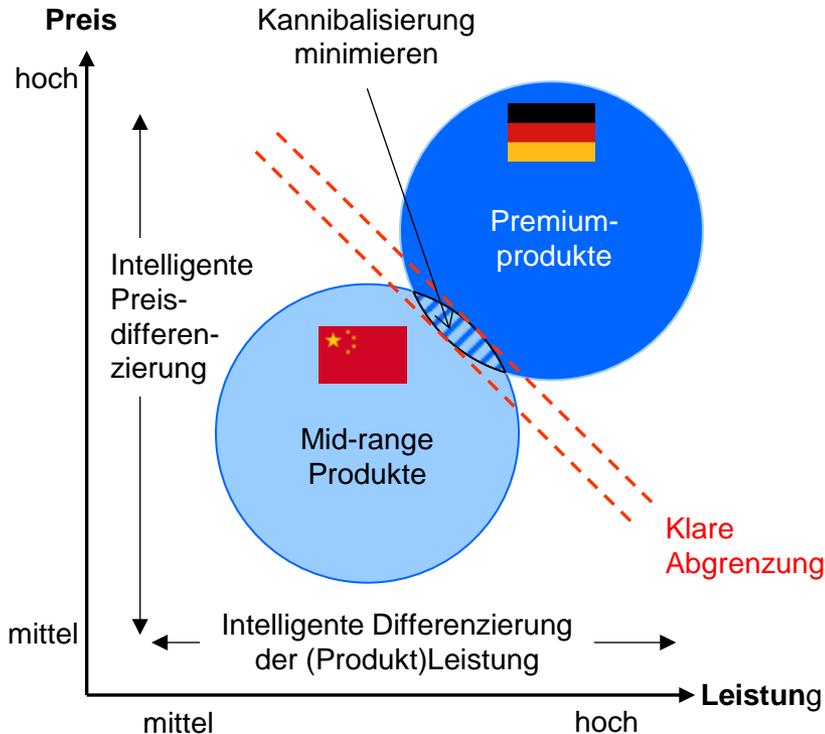


Positionierung orientiert sich an lokalen Kundenanforderungen sowie der lokalen Zahlungsbereitschaft

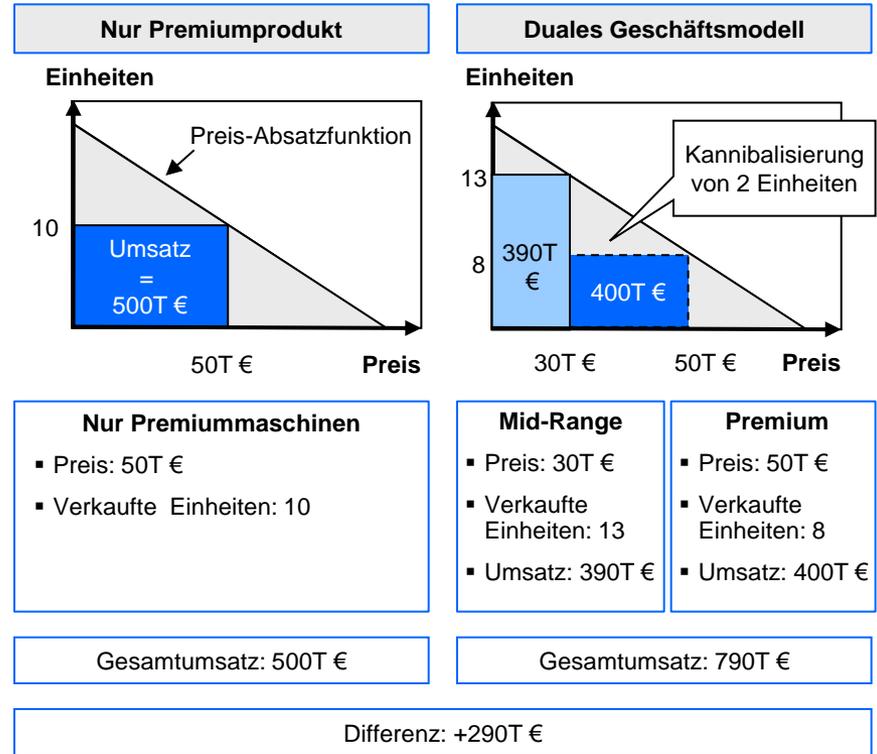


Verhinderung von Kannibalisierungseffekten zwischen den Produkten durch Leistungs- und Preisdifferenzierung

Differenzierungsmerkmale

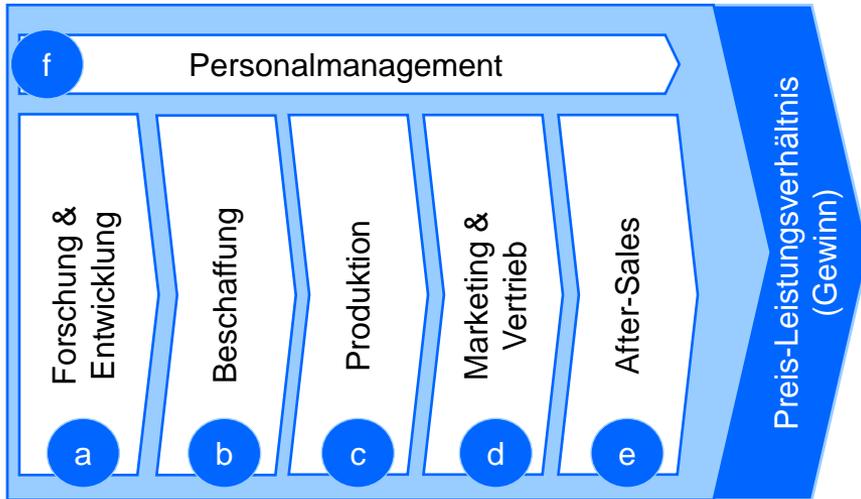


Quantifizierung des Absatzpotenzials (Beispiel)



Das Verfolgen eines dualen Geschäftsmodells ist nur dann sinnvoll, wenn die Gesamterlöse gesteigert werden

Relevante Wertschöpfungsaktivitäten



Wichtige Fragen zur Rekonfiguration

Wer?

Sollen die einzelnen Aktivitäten im Unternehmen angesiedelt bleiben oder extern durchgeführt werden?

Wo?

An welchen Standorten sollen die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten ausgeführt werden?

Wie?

Wie müssen die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten genau ausgestaltet werden (v.a. hinsichtlich Qualität & Kosten)?

Jede Wertschöpfungsaktivität ist so auszugestalten, dass sie das Preis-Leistungsverhältnis aus Kundensicht möglichst positiv beeinflusst

Wer und wo?

- F&E stellt zentrales Differenzierungsmerkmal dar und sollte deshalb unbedingt intern erfolgen (zudem ist der Know-how Schutz dann größer)
- Heterogene Projektteams versprechen den größten Erfolg, da sie unterschiedliche Sichtweisen einbringen (chinesische und deutsche Mitarbeiter, jüngere und ältere Mitarbeiter, Ingenieure und Kaufleute, etc.)
- Gute Markt- und Kundenkenntnisse sind unabdingbar (z.B. chinesische Ingenieure einstellen und/oder deutsche Ingenieure für einige Zeit nach China entsenden, um relevantes Wissen zu generieren)
- Entwickler müssen kostensensible Denkweise entfalten bzw. mitbringen (z.B. Ingenieure aus preissensiblen Branchen einstellen)



Wie?

- Die ermittelten und relevanten Kundenanforderungen müssen im Zentrum der Entwicklung stehen (Overengineering vermeiden, lokale Besonderheiten wie schlechteres Ausbildungsniveau berücksichtigen, etc.)
- Neuentwicklung häufig empfehlenswerter als reines Downsizing eines bestehenden Produkts
- Design-to-cost Ansatz verfolgen
- Value Engineering bzw. Wertanalyse für die einzelnen Komponenten betreiben
- Modulare Bauweise mit abgespeckten Optionsprogramm (Komplexität vermeiden)
- Rückgriff auf bestehende Komponenten und Lösungen
- Reverse Engineering chinesischer und japanischer Maschinen, um Anregungen zu erhalten

Forschung und Entwicklung kommt eine Schlüsselrolle zu, da hier begangene Fehler später nicht mehr korrigiert werden können

Kostenreduzierende Maßnahmen

- Lokale Beschaffungsaktivitäten ausbauen
- Eigenfertigungsanteil ggfs. reduzieren (nicht immer existieren allerdings die geeigneten Zulieferer in China)
- Chinaspezifische Kundenanforderungen erlauben häufig Einsatz kostengünstiger Materialien (z.B. bei Energieeffizienz oder Bedienkomfort)
- Effizientere und flexiblere Supply-Chain ermöglicht zusätzliche Kostenersparnisse
- Erzielung von Synergieeffekten durch Verwendung qualitativ hochwertiger aber günstiger Komponenten in Premiumprodukte (z.B. Gleichteilestrategie bei Gussteilen)
- Kostenreduktion durch größere und gebündelte Einkaufsmengen



Qualitätssichernde Maßnahmen

- Aufbau lokaler Markt- und Lieferantenkenntnisse in China
- Langfristige Partnerschaften etablieren
- Starker Fokus auf Qualitäts- und Prozesskontrolle, da die Qualität einzelner Lieferungen mitunter stark schwankt
- Lieferantenentwicklung und -auditierung nach deutschen Standards
- Um wichtiges Know-how zu schützen, können einige Schlüsselkomponenten auch aus eigener Produktion in Deutschland bezogen werden (Kostensteigerungen beachten)
- Bezug der aus Kundensicht wichtigsten Zulieferkomponenten von bekannten westlichen Lieferanten mit Produktion in China



Kostensenkung kann durch stärkeren Fokus auf lokale Beschaffung erreicht werden, allerdings dürfen keine Kompromisse bei der Qualität eingegangen werden

Kostenreduzierende Maßnahmen

- Aufbau lokaler Produktion, um von geringeren Lohnkosten zu profitieren (Standortunterschiede in China beachten)
- Durch Produktion in China auch Wegfall hoher Zoll- und Transportkosten
- Fördergelder, Steuererleichterungen, etc. durch chinesische Produktion (Standortwahl ist wichtig)
- Für die Produktion der eigenen mid-range Produkte kann mitunter auf einen kostengünstigeren Maschinenpark zurückgegriffen werden (Einsatz von mid-range Maschinen)
- Verstärkter Einsatz manueller Arbeitskräfte
- China als zentraler Produktionsstandort für Emerging Markets (economies-of-scale)
- Fokus auf Produktionseffektivität (weniger auf Produktionsflexibilität)



Qualitätssichernde Maßnahmen

- Gleiche bzw. ähnliche Produktionsprozesse wie in deutschen Werken etablieren
- Produktionsprozess in viele kleine Schritte zerlegen und Personal zunächst nur für spezifische Aufgaben ausbilden und darin gründlich schulen (schneller, weniger komplex, höherer Know-how Schutz)
- Konsequente und strikte Qualitätskontrollen (Einsatz detaillierter Checklisten)
- Endabnahme der Produkte durch erfahrene Mitarbeiter (zunächst häufig aus Deutschland)
- Intensive Qualifizierung der lokalen Mitarbeiter (Schulungen durch deutsche Mitarbeiter vor Ort und/oder Schulungen für Schlüsselpersonal in Deutschland)



Auch im Produktionsbereich müssen Unternehmen hohe Qualitätsstandards zu möglichst geringen Kosten etablieren, um für chinesische Kunden attraktiv zu sein

Marketingaktivitäten

- Ansprache chinesischer Kunden muss hohe Priorität genießen (z.B. chinesischsprachige Homepage, Kataloge, etc.)
- Wichtige Differenzierungsmerkmale wie Herkunft (German Engineering), Tradition, Technologievorsprung oder überlegene Serviceleistungen bewusst in der Marketingstrategie verankern
- Unterschiede zwischen Premiumprodukten und mid-range Produkten in Kommunikation deutlich machen (Spitzentechnologie vs. Preis-Leistung)
- Name der Produkte bzw. Produktlinie sollte positiv besetzt sein (z.B. „Value-Line“ nicht „Basic-Line“)
- Verfolgte Markenstrategie hängt stark von der anvisierten Zielgruppe (oberes Teilsegment vs. unteres Teilsegment des mittleren Marktes) & den Differenzierungsmerkmale (Leistung vs. Preis) ab

Markenstrategie

Ein-Marken-Strategie

- Mid-range Produkte werden unter bestehender Marke geführt (Produktlinienerweiterung)
- Imagetransfer von Premiummarke auf mid-range Produkt möglich (allerdings auch vice versa)
- Geringere Komplexität und Kosten

Zwei-Marken-Strategie

- Eigene Marke für mid-range Produkte
- Marken bzw. Produkte müssen sich deutlich voneinander unterscheiden (Leistung, Preis, Service, Vertrieb, etc.)
- Hoher Koordinationsaufwand und hohe Kosten für Markenpflege

Marketing- und Markenstrategien müssen so ausgestaltet werden, dass eine Differenzierung im eigenen Angebot sowie gegenüber den Wettbewerbern deutlich wird

Vertriebsaktivitäten

- Gewinn wird durch Masse der Verkäufe erzielt
- Ausbau der Vertriebsaktivitäten in China (z.B. Mehrkanalvertrieb) und Ausweitung der Vertriebsaktivitäten auf bisher vernachlässigte Regionen oder Cluster (siehe Abbildung)
- Intensive Schulungen für Vertriebsmitarbeiter (Überzeugungsaufwand für den Vertrieb ist im mittleren Marktsegment häufig höher)
- Netzwerk lokaler „Tippgeber“ zur Unterstützung des Vertriebs etablieren
- Anreizsysteme so ausgestalten, dass Lenkung der Vertriebsaktivitäten in eigener Hand liegt (z.B. durch individuelle Vereinbarungen)
- Ungewollte Graumarktexporte von China nach Europa verhindern (z.B. durch Zertifizierungen)
- Up- und Cross-Selling-Potenziale ausschöpfen

Regionale Schwerpunkte setzen

Exhibit 10 Urban growth is expected to build on the existing 22 hub-and-spoke city clusters.

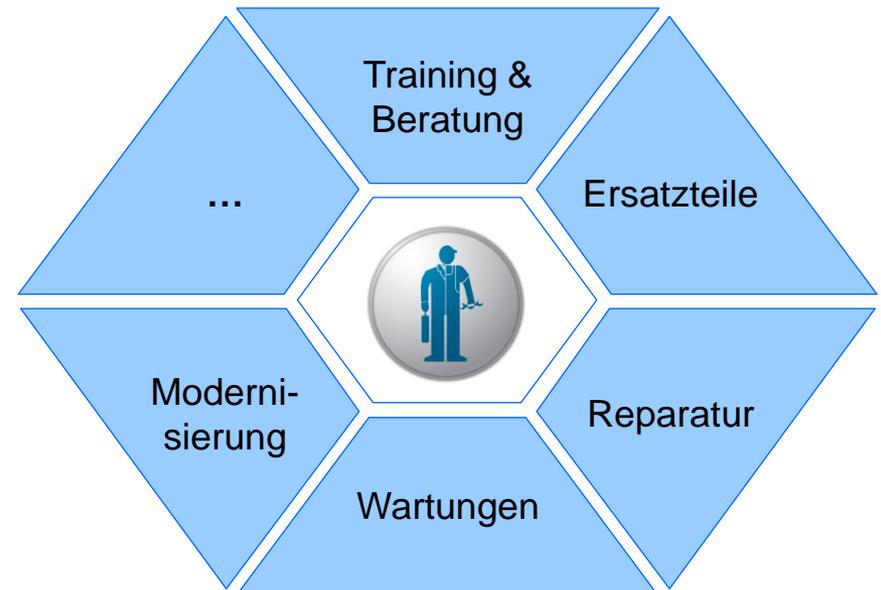


Um das volle Potenzial des mittleren Marktsegments heben zu können, müssen die Vertriebsaktivitäten in China ausgeweitet werden

After-Sales-Aktivitäten

- Aufbau lokaler Serviceeinheiten (schnellere Reaktionszeiten, Kostenersparnisse)
- Für KMU auch Service-Partnerschaften mit Anbietern komplementärer Produkte in CN möglich
- Serviceleistungen wie Trainings- oder Beratungsleistungen stellen Differenzierungsmerkmal gegenüber lokalen Wettbewerb dar
- Umsatzanteil von After-Sales-Aktivitäten ist in China häufig geringer als in Europa (z.B. durch kopierte Ersatzteile)
- Bei der Ein-Marken-Strategie sollten Serviceleistungen gleiche Verfügbarkeit und Qualität wie für Premiumprodukte aufweisen
- Garantien sollten bei Premium- und mid-range Produkt ähnlich sein, Kulanz kann sich dagegen unterscheiden

After-Sales-Leistungen



After-Sales-Leistungen dienen in China häufig zur Differenzierung des Gesamtangebots und helfen dabei die höheren Verkaufspreise der eigenen Produkte zu rechtfertigen

Personalmanagement

- Qualifikation der chinesischen Mitarbeiter ist zentrale Voraussetzung, um in China langfristig erfolgreich zu sein (Schulungen in China und Deutschland, Ausbildungssystem nach deutschen Vorbild etablieren, etc.)
- Dem CEO der chinesischen Tochtergesellschaft kommt Schlüsselrolle zu (muss sowohl in China als auch in Deutschland hoch anerkannt sein)
- Expatriates langfristig entsenden, um Vertrauen der lokalen Mitarbeiter und Kunden zu gewinnen sowie um tiefe Marktkenntnisse zu erlangen
- Um Prozess- und Produktqualität zu gewährleisten ist insbesondere am Anfang der Einsatz deutscher Mitarbeiter wichtig
- Mittel-/ langfristiger Aufbau lokaler Führungskräfte
- Fluktuationsrate durch geeignete Anreize senken

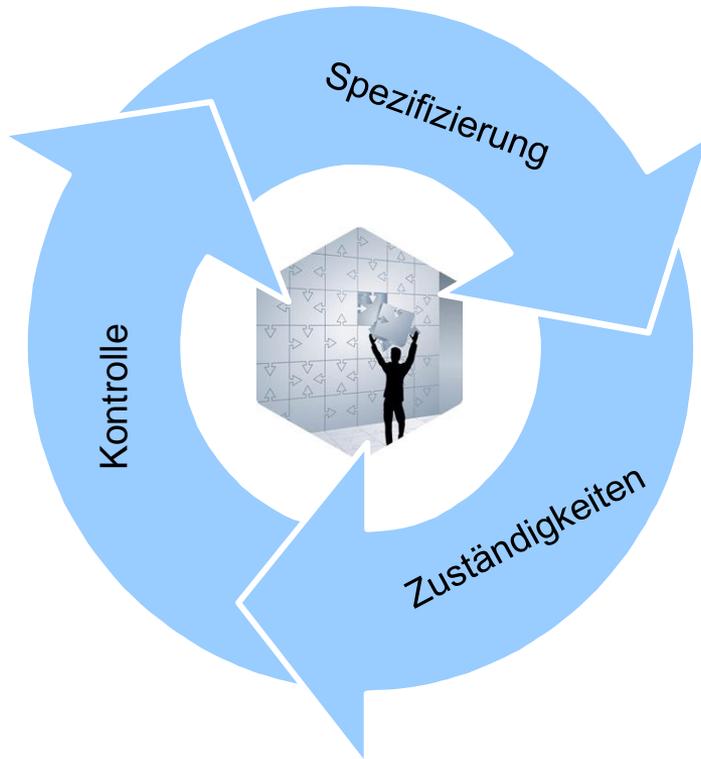
Maßnahmen zur Senkung der Fluktuationsrate in China

Mitarbeitermotivation in China (Top 10)	Mitarbeitermotivation in Deutschland (Top 10)
1. Kompetente Chefs	1. Respekt
2. Hohes Grundgehalt	2. Zeit für Privatleben
3. Sozialleistungen	3. Interes. Arbeitsaufgaben
4. Respekt	4. Hohes Grundgehalt
5. Boni	5. Kompetente Chefs
6. Kurzfristige Beförderung	6. Flexible Arbeitszeiten
7. Langfr. Karrierechancen	7. Arbeit schafft Werte
8. Interes. Arbeitsaufgaben	8. Sozialleistungen
9. Zeit für Privatleben	9. Boni
10. Arbeit schafft Werte	10. Langfr. Karrierechancen

Quelle: Wirtschaftswoche (2013)

Rekrutierung, Aus- & Weiterbildung sowie die langfristige Bindung chinesischer Mitarbeiter an das eigene Unternehmen sind unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung des mittleren Marktsegments

Umsetzungsprozess



Erklärung

Spezifizierung

- Geschäftsmodell wird in Einzelmaßnahmen heruntergebrochen
- Festlegung der jeweiligen Unterziele
- Festlegung Zeitplan/ Meilensteine

Zuständigkeiten

- Bereitstellung personeller (und finanzieller) Ressourcen
- Klare Zuteilung und Abgrenzung von Aufgaben & Kompetenzfeldern
- Regelmäßiger Austausch

Kontrolle

- Festlegung von Messgrößen
- Kontinuierlicher Soll-Ist-Vergleich
- Evtl. Anpassungen im Zeitverlauf vornehmen

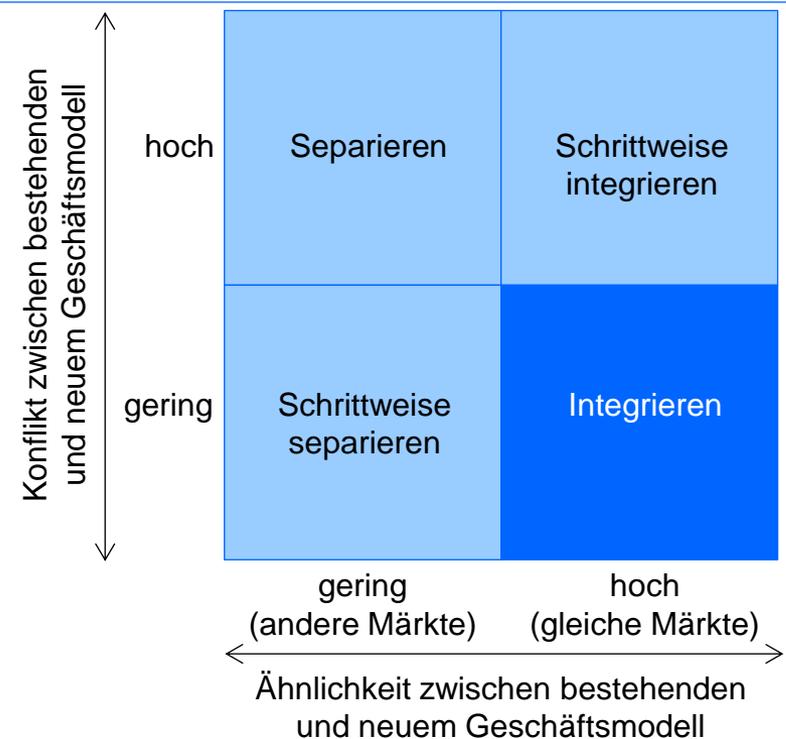
**Das beste Geschäftsmodell ist nutzlos,
wenn die Umsetzung nicht konsequent und zielorientiert vorgenommen wird**

Lokales Geschäftsmodell durch Change Management-Aktivitäten in der Organisation verankern

Change Management

- Entwicklung und Monitoring des lokalen Geschäftsmodells ist Top-Management-Aufgabe
- Abbau von Vorbehalten und Widerständen durch offene und frühzeitige Kommunikation
- Einklang von technischer und marktorientierter/ betriebswirtschaftlicher Sichtweise
- Organisatorische Anpassungen gemäß dem verfolgten Geschäftsmodell; im Maschinenbau wird Integration häufig verfolgt (siehe Abbildung)
- Chinesische Tochtergesellschaft und das lokale Management sollten rel. hohe Autonomie genießen
- Intensiver Austausch und direktes Reporting aus China an Geschäftsführung in Deutschland
- Etablierung des dualen Geschäftsmodells benötigt Zeit (schrittweiser Aufbau der Produktlinien)

Organisatorische Anpassungen durch das duale Geschäftsmodell



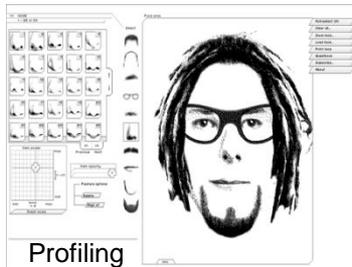
Quelle: in Anlehnung an Markides/ Charitou (2004)

Change Management-Prozess sollte bereits vor dem eigentlichen Projektstart initiiert werden und über das Projekt hinaus aufrecht erhalten werden

Fazit: Lokales Geschäftsmodell muss Preis-Leistungsvorstellungen der chinesischen Kunden erfüllen & dementsprechend ausgestaltet werden

Value Proposition

Wer sind unsere Zielkunden?

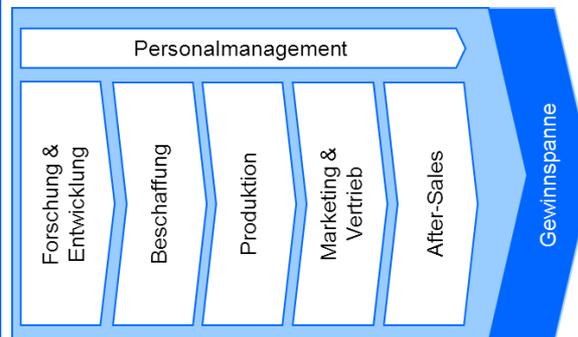


Was erwarten die Kunden?



Value Architecture

Wie muss Wertschöpfungskette ausgestaltet sein?



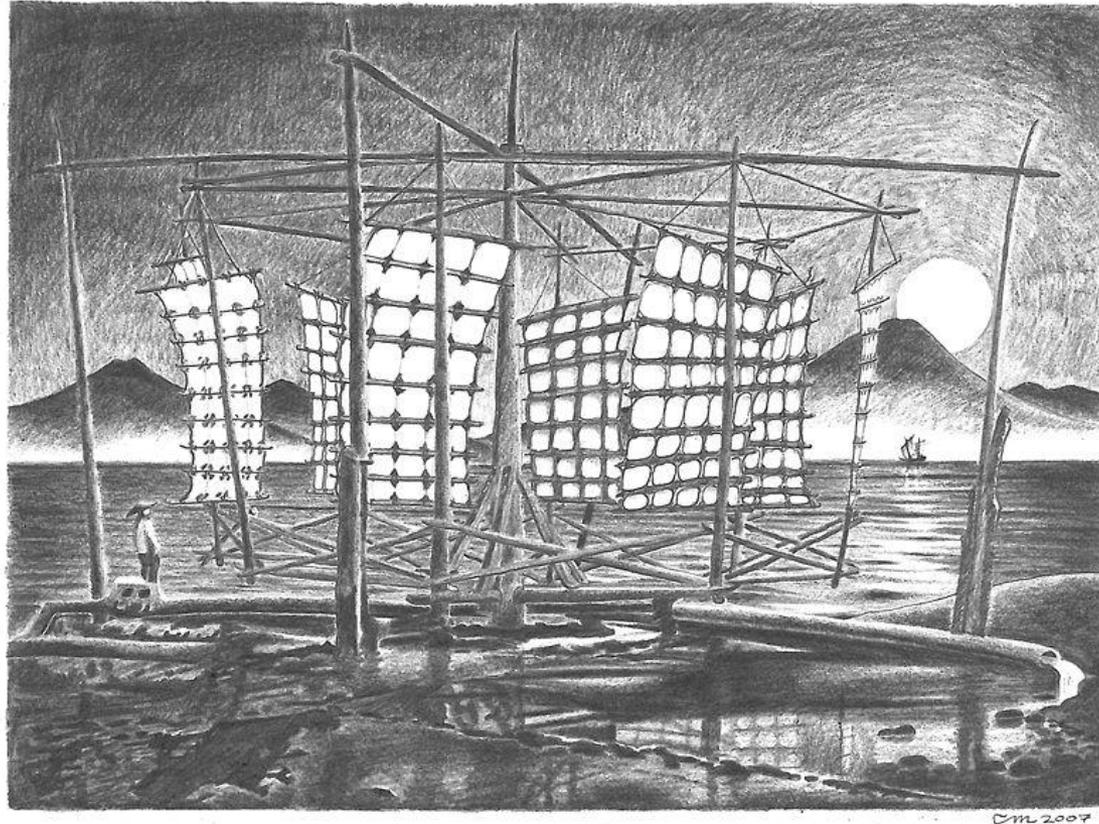
Revenue and Profit Model

Wie verdienen wir Geld?



**Nicht versuchen der „bessere Chinese“ zu sein: Preiskämpfe vermeiden!
Stattdessen bestehende Wettbewerbsvorteile auch ins mittlere Marktsegment transferieren und Kosten durch lokale Wertschöpfung senken!**

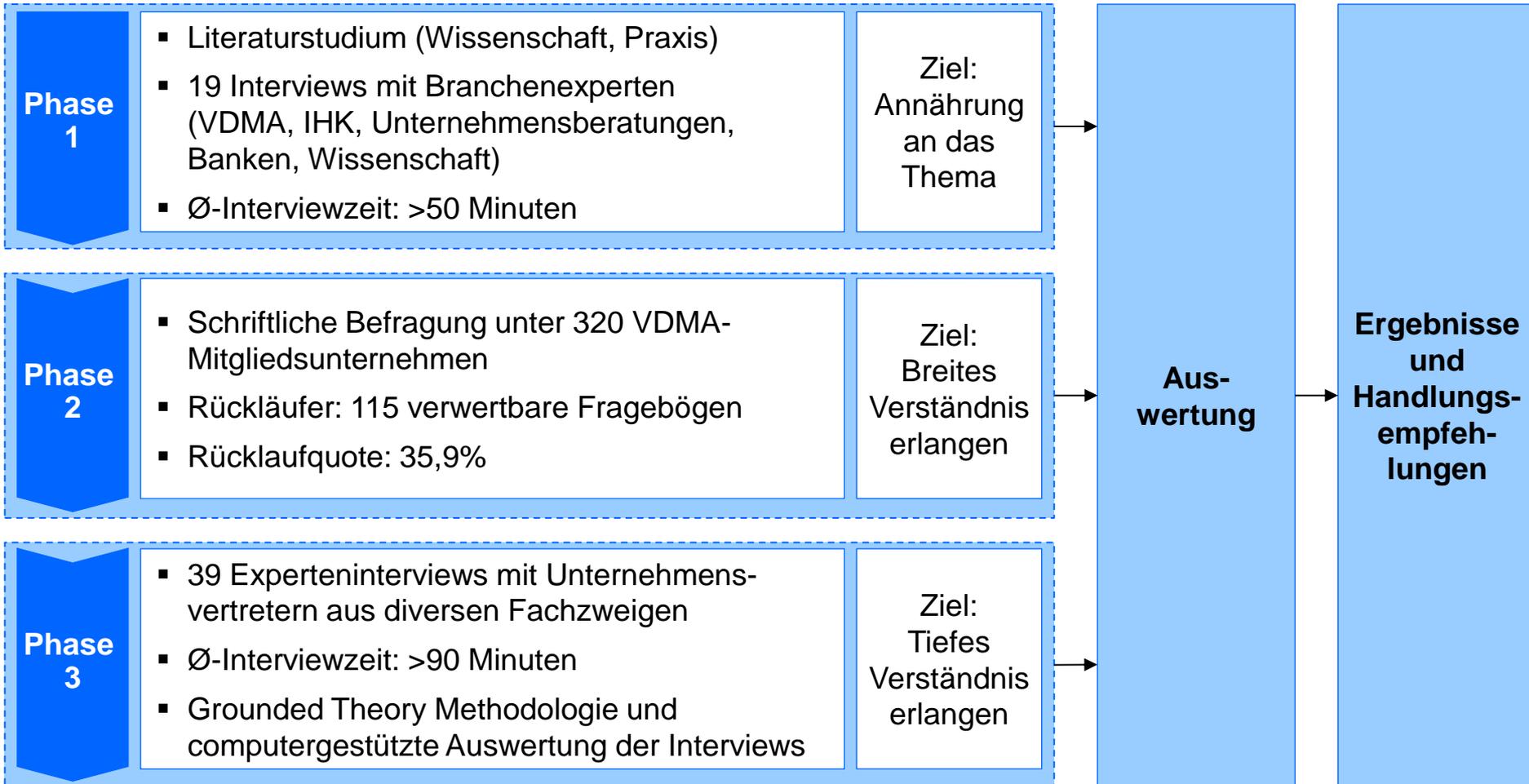
Chinesisches Sprichwort: Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen



***Nutzen Sie die Kraft des chinesischen Windes
(Nachfrageverschiebung in höhere Marktsegmente) für Ihr Unternehmen!***

1. Chinas neue Rolle im Maschinenbau
2. Duale Geschäftsmodelle als Reaktionsmöglichkeit
3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung
4. Ergebnisse der Interviews
5. Ausgestaltung lokaler Geschäftsmodelle zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China
- 6. Zur Studie**

Methodisches Vorgehen



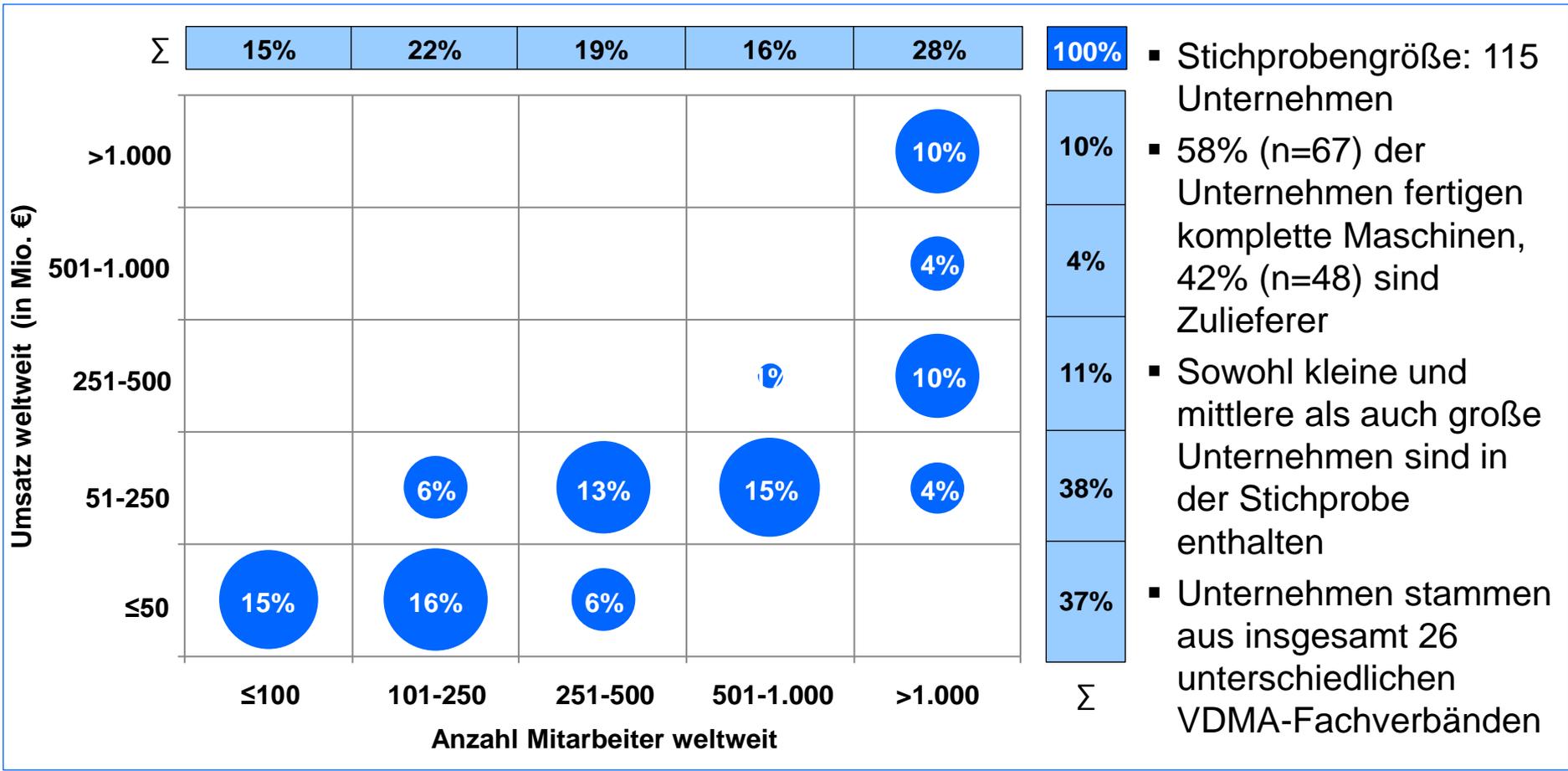
Die Studie kombiniert ein quantitatives Vorgehen mit einem qualitativen Ansatz und beleuchtet dadurch die Thematik sowohl in ihrer Breite als auch in ihrer Tiefe

Phase 1: Übersicht der geführten Interviews mit Branchenexperten



Ziel dieser Forschungsphase war es vor allem einen besseren Zugang zur Thematik zu erhalten sowie Erkenntnisse für die inhaltliche Gestaltung des Fragebogens zu gewinnen

Phase 2 (I/II): Übersicht der teilnehmenden Unternehmen an der schriftlichen Befragung



Die Großzahlige und heterogene Stichprobe erlaubt es branchenübergreifende Trends zu identifizieren und Rückschlüsse auf den gesamten deutschen Maschinenbau zu ziehen

Phase 2 (II/II): Übersicht der Fragebogenausfüller

Position der antwortenden Personen

Position	Anzahl	in Prozent
Leiter Vertrieb/ Export o.ä.	34	30%
Geschäftsführung/ Vorstand	31	27%
CEO Asien/ China o.ä.	15	13%
Sonstige Leitungsfunktionen	13	11%
Exportmanager o.ä.	8	7%
Marketingmanager o.ä.	6	5%
Leiter F&E/ Konstruktion o.ä.	3	3%
Andere Position	5	4%
Summe	115	100%

- Die Position der antwortenden Personen zeigt, dass sich überwiegend Entscheider in Leitungspositionen an der Studie beteiligt haben
- Fragebogenausfüller sitzen sowohl in Deutschland als auch in China

Aufgrund der unterschiedlichen Positionen und Länderperspektiven (Deutschland vs. China) werden verschiedene Blickwinkel in der Studie berücksichtigt

Phase 3: Übersicht der geführten Interviews mit Unternehmensvertretern (Auswahl der Gesprächspartner)

Aus Vertraulichkeitsgründen werden weder die Namen der Gesprächspartner noch die der Unternehmen genannt

Antriebstechnik (Leiter Vertrieb)	Pumpen und Armaturen (Leiter Strategische Planung)	Spritzgießmaschinen (Geschäftsführer)	
Textilmaschinen (CEO China)	Trocknungstechnik (Geschäftsführer)	Druckmaschinen (Leiter Marketing)	
Werkzeugmaschinen (Leiter F&E)	Holzbearbeitungsmaschinen (Leiter Qualitätssicherung)	Bergbaumaschinen (Geschäftsführer)	
Extrusion (Leiter F&E)	Druckgießmaschinen (Leiter Vertrieb)	Werkzeugmaschinen (Leiter Vertrieb)	Präzisionswerkzeuge (Leiter Vertrieb)
Textilmaschinen (Leiter F&E)	Werkzeugmaschinen (Geschäftsführer)	Verpackungsmaschinen (CEO China)	
Holzbearbeitungsmaschinen (Geschäftsführer)	Vakuumentchnik (Leiter Marketing)	Antriebstechnik (Leiter Vertrieb)	Nahrungsmittelmaschinen (Leiter Marketing)

Interviews mit Unternehmensvertretern aus diversen Fachzweigen und mit unterschiedlichem Background, um tieferes Verständnis für lokales Geschäftsmodell zu erhalten



Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

Das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) ist eine zentrale Forschungseinrichtung der Universität Mannheim und führt Forschungsvorhaben zu aktuellen und strukturellen mittelstandsbezogenen Themen durch. Unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Woywode arbeiten gegenwärtig 25 wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung.

Die besondere Stärke des ifm Mannheim liegt in seiner interdisziplinären Ausrichtung und der Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Arbeit ist sowohl national als auch international ausgerichtet.

www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de



Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA)

Der VDMA vertritt über 3.100 vorrangig mittelständische Mitgliedsunternehmen der Investitionsgüterindustrie und ist damit einer der mitgliederstärksten und bedeutendsten Industrieverbände in Europa.

Im VDMA bildet sich die gesamte Prozesskette ab - von der Komponente bis zur Anlage, vom Systemlieferanten über den Systemintegrator bis zum Dienstleister. Der VDMA spiegelt die vielfältigen Kunden-Lieferanten-Beziehungen entlang der Wertschöpfungskette wider und ermöglicht eine branchenspezifische wie übergreifende Zusammenarbeit.

www.vdma.org

Autoren



Wolfgang Albeck

Dipl.-Kfm. Wolfgang Albeck ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management der Universität Mannheim. Er befindet sich momentan in den Endzügen seiner Dissertation, die sich mit lokalen Geschäftsmodellen deutschsprachiger Maschinenbauer in China beschäftigt.

Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Wachstums- und Positionierungsstrategien in Emerging Markets, Internationalisierungsstrategien von Unternehmen aus Emerging Markets sowie die Gestaltung von Geschäftsmodellen.

Telefon: +49 (0)176/ 21197425
w.albeck@gmx.de



Michael Woywode

Prof. Dr. Michael Woywode ist Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship und Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim.

In seiner Forschung beschäftigt er sich u.a. mit Strukturen und Besonderheiten von Familienunternehmen sowie Managementkonzepten im deutschen Mittelstand. Professor Woywode ist Autor verschiedener Fachbücher und publiziert regelmäßig in hochrangigen wissenschaftlichen Zeitschriften. Seine Forschungsprojekte werden von namenhaften Stiftungen finanziell unterstützt (u.a. Volkswagen Stiftung und DFG).

Telefon: +49 (0)621/181 2894
woywode@ifm.uni-mannheim.de

Literaturverzeichnis

- Christensen/ Raynor (2003): The Innovator's Solution.
- Gadiesh/ Leung/ Vestring (2007): The Battle for China's Good-Enough Market, in: Harvard Business Review, Vol. 85 (9), S. 81-89.
- Markides/ Charitou (2004): Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach, in: Academy of Management Executive, Vol. 18 (3), S. 22-36.
- McKinsey (2012): What's next for China?
- PWC (2011): Reicht Technologieführerschaft alleine?
- Oliver Wyman (2010): Maschinenbau 2015. Strategien für eine veränderte Welt.
- Scheuch (2012): Die Dynamik des Wandels: Im Reich der Ferne erfolgreich agieren. Deutsch-Chinesische Elefantenhochzeit, präsentiert auf dem 3. Focus Kongress Zukunft Maschinen- und Anlagenbau.
- Schöberl (2008): Responses of incumbent firms in the face of disruptive strategic innovations.
- Schuh et al. (2007): Effizient, schnell und erfolgreich. Strategien im Maschinen- und Anlagenbau.
- VDMA (2012): Maschinenbau in Zahl und Bild 2012.
- VDMA (2013a): VDMA: Weltmaschinenumsatz 2012 erreicht neues Rekordniveau.
<http://www.vdma.org/article/-/articleview/1334599>
- VDMA (2013b): Weltmaschinenhandel 2012.
- Wirtschaftswoche (2013): Was Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern motiviert.
<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/leistungsbereitschaft-was-mitarbeiter-aus-verschiedenen-laendern-motiviert/8009496.html#image>