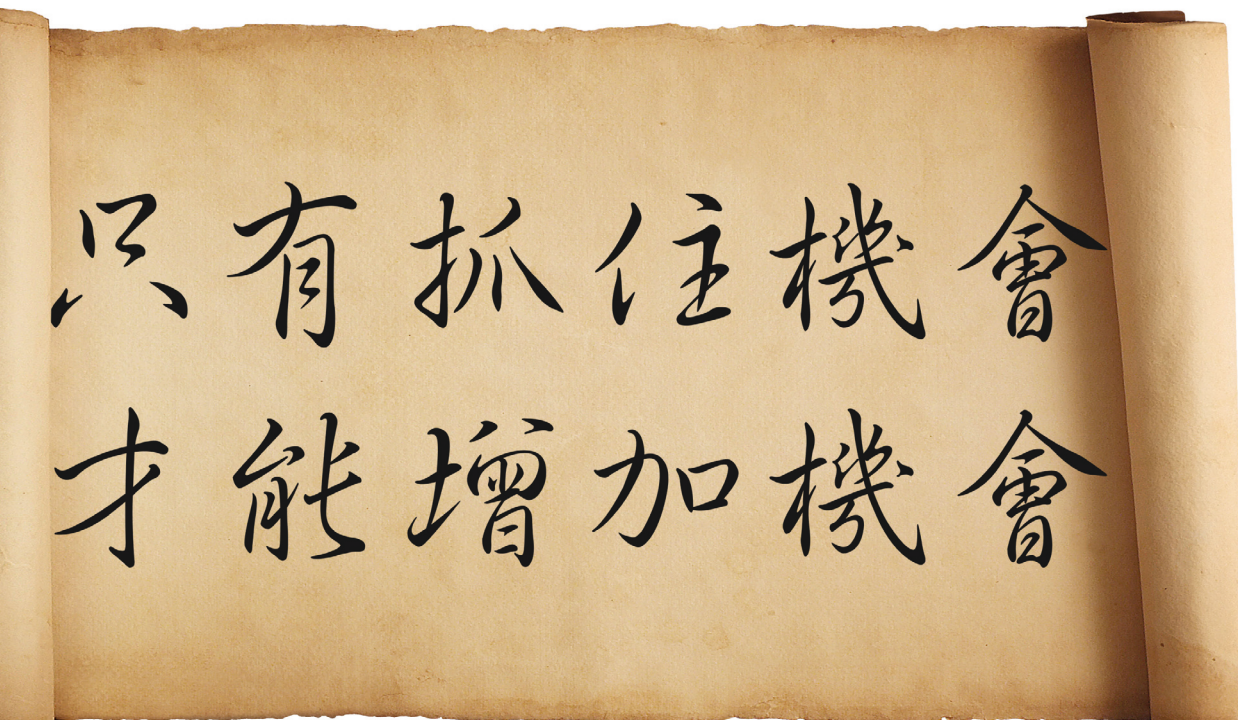


Januar 2012

An China führt kein Weg vorbei

Chinas Dynamik ist die zentrale Herausforderung
für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau



只有抓住機會
才能增加機會

„Chancen multiplizieren sich, wenn man sie ergreift“
Sun Tzu

Strategische Analyse

Analyst
Oliver Dornheim

Inhalt

1. Bedeutung Chinas immens gestiegen	1
2. Verschiebung der Machtverhältnisse droht	3
3. Anpassung des Geschäftsmodells: Vom Exporteur zum lokal agierenden, multinationalen Unternehmen	7
4. Erfahrungen in China	11
5. Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?	13
6. Die Chancen überwiegen	16

Autor

Oliver Dornheim

+49 211 826 71460

oliver_dornheim@westlb.de

An China führt kein Weg vorbei

Chinas Dynamik ist die zentrale Herausforderung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau

1. Bedeutung Chinas immens gestiegen

Größter Markt und Heimat vieler aufstrebender Anbieter

Konjunkturentwicklung, Rohstoffpreise, Fachkräftemangel und Energieeffizienz sind aktuell die zentralen Themen für den deutschen Maschinenbau. Das heißeste – und strategisch wichtigste – Thema aber ist nach wie vor China. Auf der einen Seite der größte und wachstumsstärkste Einzelmarkt der Welt, auf der anderen Seite aber auch eine aufstrebende Weltmacht auf der Anbieterseite, die zunehmend nicht mehr nur für den Heimatmarkt produziert, sondern ihre Fühler in den Weltmarkt ausstreckt.

Das Thema „China“ wird kontrovers diskutiert: Kommt man am chinesischen Markt überhaupt vorbei? Oder wird man dort nicht nur ausspioniert und abgekupfert? Wie lange hält der Boom an – und wann decken chinesische Anbieter die Nachfrage selbst?

Die chinesische Nachfrage hat maßgeblich dazu beigetragen, dass der deutsche Maschinen- und Anlagenbau nach dem Einbruch im Krisenjahr 2009 schnell wieder auf die Beine gekommen ist. Im Krisenjahr selbst war China der einzige wichtige Markt, in dem die Nachfrage nicht massiv zurückgegangen, sondern sogar weiter gestiegen ist. Und auch aktuell ist die Dynamik atemberaubend: Im Zeitraum Januar bis September 2011 legten die Maschinenexporte nach China um 31,6% auf über 19 Mrd € zu, doppelt so stark wie der Durchschnitt aller Exportmärkte.¹

Exportvolumen 2011 nach China doppelt so hoch wie nach Nordamerika

Angesichts zunehmender Risiken in anderen Regionen (Euro-Schuldenkrise, US-Konjunktur etc.) und des gewachsenen Anteils Chinas an den deutschen Maschinenexporten ist damit auch die Abhängigkeit vom chinesischen Markt gestiegen. Für 2011 ist ein Gesamtvolumen der deutschen Maschinenausfuhr nach China von rund 26 Mrd € zu erwarten. Damit geht rechnerisch fast jede fünfte Maschine mittlerweile dorthin – deutlich mehr als noch im Vorjahr (12,6%) und mehr als das Doppelte der Exporte nach Nordamerika (9% Anteil). Seit dem Jahr 2000 ist China in der Rangliste der wichtigsten Exportmärkte für deutsche Maschinen und Anlagen von Rang 7 auf den ersten Platz gestiegen. Hinzu kommt zunehmend die lokale Produktion deutscher Maschinenbauer.

Ebenso gravierend aber ist der Aufstieg chinesischer Maschinenbauer, die in vielen Segmenten bereits heute starke Marktpositionen besetzen und zumindest mittelfristig eine ernste Gefahr für westliche Produzenten auch in anderen Regionen darstellen. Darauf müssen sich die deutschen Hersteller mit aller Konsequenz einstellen!

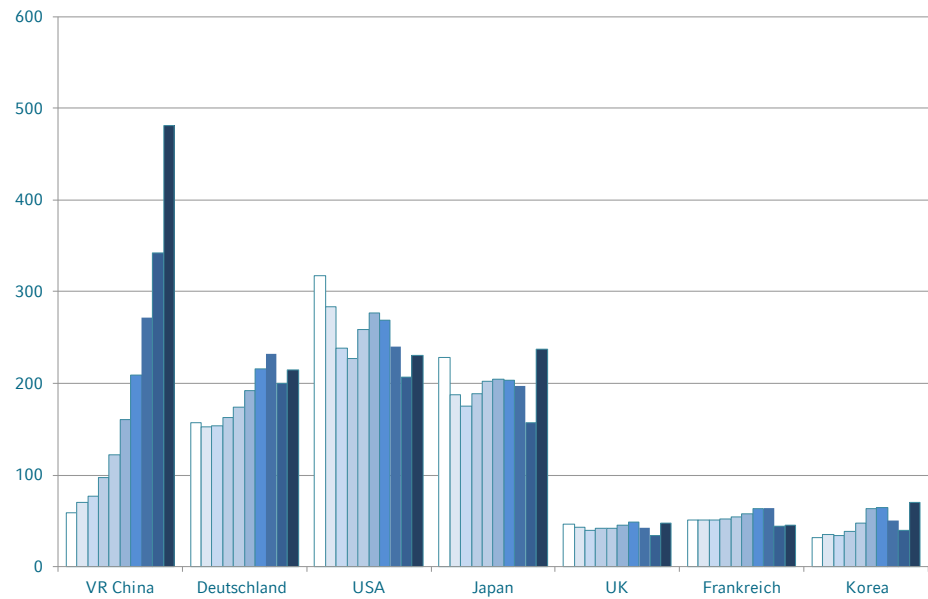
Atemberaubende Dynamik des Maschinen- und Anlagenbau-Umsatzes in China

30% Wachstum seit 2005 - p.a.!

China hat sein Bruttoinlandsprodukt in den letzten Jahren dramatisch gesteigert und ist bereits die zweitgrößte Wirtschaftsmacht der Welt. Die realen Wachstumsraten des BIP lagen in den letzten sechs Jahren im Schnitt bei über 10%. Dieses zweifellos beeindruckende Tempo ist aber gering im Vergleich zum Umsatzwachstum des chinesischen Maschinen- und Anlagenbaus: Dieser wuchs im Zeitraum von 2005 bis 2010 mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von sagenhaften 30% p.a. Er macht inzwischen mehr als ein Viertel des Weltmaschinenumsatzes aus. Zum Vergleich: In Deutschland wuchs der Maschinen- und Anlagenbau in dieser Zeit – trotz des Booms bis 2008 – krisenbedingt nur um rund 4% p.a. und steht für 12% des Weltmaschinenumsatzes.

¹ VDMA, Info-Tag Konjunktur Maschinenbau, November 2011

Maschinenbau-Umsatz in ausgewählten Ländern 2001 – 2010 (in Mrd €)



Quelle VDMA, Nationale Statistiken, EUROSTAT

Sprunghafte Umsatzentwicklung

Allein von 2007 bis 2010 machte der chinesische Maschinen- und Anlagenbau-Umsatz einen gewaltigen Sprung – während er noch 2007 etwa gleichauf mit dem deutschen Maschinen- und Anlagenbau bei rund 200 Mrd € lag, übertraf er den deutschen Umsatz im Jahr 2010 – also nur drei Jahre später – um mehr als das Doppelte.² Die Wachstumsraten des chinesischen Maschinen- und Anlagenbaus dürften sich (u.a. aufgrund der Veränderungen im neuen Fünfjahresplan) zwar deutlich reduzieren, aber mit durchschnittlich 10% immer noch auf sehr hohem Niveau bleiben. Hochgerechnet hieße das eine Steigerung auf 700 bis 800 Mrd € im Jahr 2015!

Gleichzeitig wird von staatlicher Seite eine Konsolidierung auf Unternehmensebene gefördert. Die chinesische Regierung möchte, dass in den nächsten Jahren durch Zusammenschlüsse und Übernahmen größere und schlagkräftigere Unternehmen entstehen, die unabhängiger von westlichen Technologien sind. Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft Oliver Wyman erwirtschaften die 15 größten Maschinen- und Anlagenbauer aus China im Schnitt 3 Mrd €. Vor fünf Jahren lag dieser Wert noch bei 700 Mio €. Wenn sich die Entwicklung fortsetzt, ist davon auszugehen, dass chinesische Anbieter in 10 bis 20 Jahren die meisten der von ihnen als relevant erachteten Maschinen- und Anlagenbau-Segmente dominieren werden.³

Deutsche Maschinenbauer unterschätzen zum Teil den Ernst der Lage

Wie lange hält der Vorsprung?

Trotz solcher Zahlen scheint sich der ein oder andere deutsche Maschinenbauer über die Rasanz, mit der sich die Entwicklung vollzieht, nicht ganz im Klaren zu sein. Noch sind die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer Exportweltmeister und ihre HighTech-Produkte weltweit gefragt wie kaum zuvor. So mancher wiegt sich in der vermeintlichen Sicherheit eines technologischen Vorsprungs von mehreren Jahren. Das ist zwar per heute in vielen Bereichen tatsächlich der Fall. Es wäre aber ein Fehler, die chinesischen Produzenten nur als Anbieter im unteren Technologiesegment anzusehen, die technologisch so weit hinterher hinken, dass sie als Wettbewerber kaum ernst zu nehmen seien.

² VDMA, Stat. Handbuch für den Maschinenbau, Edition 2011

³ Studie von Oliver Wyman. Zitiert in: „Chinesen fordern deutsche Maschinenbauer heraus“; In: MM Maschinenmarkt, 7.12.2010

Dabei ist es richtig, dass der chinesische Maschinen- und Anlagenbau über den Weg des Kostenführers zu seiner Position des Marktführers gekommen ist, aber die Chinesen technologisch zu unterschätzen, wäre leichtsinnig. Jährlich verlassen rund 550.000 chinesische Ingenieure und Naturwissenschaftler die Hochschulen, während es in Deutschland gerade mal 40.000 sind, Tendenz sinkend. Und eine Ingenieurstunde kostet dort rund 10 €, in Deutschland dagegen 60 €. ⁴

Pressemeldungen wie „Deutschland ist nach Japan der zweitgrößte ausländische Maschinenlieferant in China“ oder die Darstellung des deutschen Maschinenbaus als Exportweltmeister sind einerseits richtig. Andererseits führen sie aber dazu, dass die Gefahr durch den chinesischen Maschinen- und Anlagenbau unterschätzt wird, weil solche Statements die ungeheure Dynamik der Entwicklung nicht berücksichtigen.

Zu Missverständnissen dieser Art tragen vermutlich auch statistische Defizite bzw. Markt-abgrenzungsprobleme bei. Dazu ein Beispiel: Hat z.B. der deutsche Großanlagenbau mit seinen insgesamt 23 Mrd € Umsatz wirklich 20% Weltmarktanteil, wie es der VDMA darstellt – wenn in China praktisch jede Woche ein neues Kohlekraftwerk ans Netz geht und dieses Segment somit schon allein für rund 20 Mrd € stehen dürfte? „Wenn man den riesigen innerchinesischen Markt mit einrechnen würde, läge der deutsche Weltmarktanteil sicher unter 5%“ sagt dazu selbstkritisch Klaus Gottwald vom VDMA. ⁵

2. Verschiebung der Machtverhältnisse droht

Der Schwerpunkt der chinesischen Produzenten liegt derzeit noch auf dem lokalen Markt, aber steigende Exporte aus China werden den Wettbewerb dramatisch verschärfen. Wie dem auch immer im Einzelnen sei, fest steht: Die Gewichte am Weltmarkt verschieben sich, und das neue Gravitationszentrum ist China. Das Land stellt die größte Herausforderung für die deutschen Maschinenbauer dar – als Markt und als Herkunftsland neuer aufstrebender Wettbewerber.

In einigen Segmenten sind bereits heute die neuen Machtverhältnisse offenkundig: Bei Windkraftanlagen z.B. befinden sich bereits vier chinesische Anbieter unter den Top 10. Im Lkw-Markt sind schon fünf unter den führenden zehn Produzenten. Unter den Top 4 sind es drei Chinesen, und Daimler wurde 2010 durch Dongfeng von der Position des weltweit größten Herstellers (bei Stückzahlen-Betrachtung) verdrängt. China ist – zumindest nach eigenen Angaben – auch der weltweit größte Produzent von Werkzeugmaschinen ⁶, mit Unternehmen wie Shenyang oder Dalia, die bereits die Milliarden-Umsatzgrenze überschritten haben. Es gibt Marktsegmente mit chinesischen Weltmarktführern, deren Namen die meisten Fachfremden in Europa wohl noch nie gehört haben – wie Shanghai Zhenhua bei Kranen/Material Handling oder Sinoma bei Zementwerken.

Bislang exportiert der chinesische Maschinen- und Anlagenbau in relativ begrenztem Maße, aber das wird sich ändern, sodass mittelfristig mit einer erheblichen Verschärfung des Wettbewerbs auch außerhalb Chinas zu rechnen ist. Derzeit kommen ca. 17% des weltweiten Maschinenbauexports aus Deutschland, aus China nur 10%. Aber die Entwicklung, die die chinesischen Anbieter durchlaufen, ist atemberaubend, denn 2001 lag der chinesische Anteil gerade einmal bei 2%. ⁷

Chinesische Maschinenbauer streben auf den Weltmarkt

Anteil des chinesischen Maschinenbaus am Welthandel steigt rapide

⁴ Vgl.: Daniel Schaubert: „Anlagenbauern macht Konkurrenz aus Fernost zu schaffen“; In: Börsenzeitung vom 23.7.2011

⁵ ebenda

⁶ Vgl.: Stéphane Itasse: „China fördert Werkzeugmaschinenbau zur Industrieentwicklung“; In: MM Maschinenmarkt, 31.8.2011

⁷ Stefan Itasse: „China verschärft weltweiten Maschinenbau-Wettbewerb drastisch“; In: MM Maschinenmarkt, 30.3.2011

Inzwischen sind die chinesischen Maschinen- und Anlagenbauer bereits in 15 von 32 Fachbereichen des VDMA auf einem der ersten drei Plätze in der globalen Exportstatistik. Gerade bei Serienmaschinen und bei Märkten von nationaler Bedeutung verfolgen chinesische Maschinen- und Anlagenbauer konsequent und langfristig ihre Ziele. Es ist bemerkenswert, dass es der Industriepolitik der Chinesen offenbar tatsächlich gelingt, jene Maschinenbaubereiche zum Erfolg zu führen, die als strategisch relevant betrachtet werden. Zunächst waren das Bereiche wie Bau- und Bergbaumaschinen, Hütten- und Walzwerktechnik, Energieanlagentechnik oder Textilmaschinen. Mit der Weiterentwicklung der chinesischen Volkswirtschaft geraten nun auch andere Segmente in das Blickfeld und werden systematisch von chinesischen Unternehmen angegangen. Und da die Steigerung der Exporte auch als Ziel im neuen Fünfjahresplan festgehalten ist, darf man fest davon ausgehen, dass dieses Ziel ebenso konsequent verfolgt und schließlich auch erreicht wird.

Vom Heimatmarkt über die benachbarten Schwellenländer in die Industrienationen

Zunächst liegt der Schwerpunkt auf der Produktion für den lokalen Markt, regelmäßig kommen dann aber im zweiten Schritt auch die Exporte. Auch hierzu ein Beispiel: Der Weltmarktanteil von Solartechnik aus chinesischer Produktion stieg im Jahr 2010 auf 45%. Der Anteil deutscher Anbieter dagegen ging innerhalb von fünf Jahren von 50 auf nunmehr 20% zurück.⁸ Auch bei Armaturen, Industrieöfen und Lufttechnik liegt der Exportanteil bereits bei über 40%. Klar ist auch, dass es chinesischen Unternehmen nicht genügt, die verlängerte Werkbank für den Westen zu sein. Die technologische Kompetenz des chinesischen Maschinen- und Anlagenbaus sollte nicht unterschätzt werden. Chinesische Anbieter werden sich nicht nur im (volumenstarken) unteren Marktsegment bewegen, denn sie lernen schnell dazu. Bemerkenswert ist jedenfalls, dass die Chinesen (wie übrigens auch die Koreaner) nicht nur bei standardisierten Serienmaschinen auf dem Vormarsch sind. Eine aktuelle Studie des VDMA besagt, dass sich auch im Großanlagenbau der Konkurrenzdruck durch die offensiv agierenden ostasiatischen Anbieter deutlich verschärft hat.⁹

Chinas Technologiekompetenz nicht unterschätzen

Schon lange kein reiner Low-Tech-Markt mehr

Auch in Segmenten, in denen noch keine chinesischen Marktanteile in Europa absehbar sind, ist Vorsicht geboten: „Wir raten dringend davon ab, die chinesischen Staplerhersteller zu unterschätzen“, sagt z.B. Dr. H. Limberg vom Gabelstapler-Produzenten Jungheinrich. Die großen chinesischen Anbieter wie Hangcha, Heli und Baoli würden zu den europäischen Produkten bald aufschließen. „Die Lernkurve chinesischer Hersteller ist sehr kurz, sie haben eine schnelle Adaptionsgeschwindigkeit.“ Entscheidend für deren Erfolg sei vor allem der Aufbau von Service- und Vertriebsstrukturen.¹⁰ Eine Hürde, die mittelfristig wohl zu bezwingen sein wird. Der chinesische Markt für Gabelstapler ist nach Aussage von Hans-Georg Frey von Jungheinrich im Jahr 2010 um 70% (!) gewachsen. Insgesamt hat Asien 2010 erstmals das Marktvolumen in Europa übertroffen.¹¹

⁸ Vgl. Thomas Kiefer: „Überholt China Deutschland bei „grüner“ Technik?“; In: MM Maschinenmarkt, 22.9.2011

⁹ Vgl. Daniel Schaubert: „Anlagenbauern macht Konkurrenz aus Fernost zu schaffen“; In: Börsenzeitung vom 23.7.2011

¹⁰ Helmut Limberg und Jörg Lührs zitiert in: Robert Weber „China-Konkurrenz macht Europäer gelassen bis nervös“; In: MM Maschinenmarkt vom 26.8.2011

¹¹ Bernd Maienschein: „Flurförderhersteller Jungheinrich baut in China“; In: MM Maschinenmarkt, Online-Meldung vom 28.11.2011

Chinesische Hersteller profitieren vom Wachstum im mittleren Marktsegment

Interessant ist auch die Entwicklung im wichtigen Segment der Werkzeugmaschinen. Wurden in China bis zur Finanzkrise noch hauptsächlich einfache Werkzeugmaschinen nachgefragt, ist nach Aussage von Che Xinjia, des Präsidenten der Shenyang Machine Tool Co. Ltd., mittlerweile die Nachfrage aus dem mittleren Marktsegment am größten, und auch die aus dem Hightech-Segment nehme eindeutig zu.¹² Laut einer Studie des VDW (Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken) und der Beratungsgesellschaft PWC soll das Marktvolumen in China, von 3,6 Mrd € in 2010 auf über 10 Mrd im Jahr 2015 ansteigen. Davon würden allerdings überwiegend die chinesischen Hersteller profitieren, so die Studie. Und bereits heute wird laut Wu Baili, CEO der China Machine Tool and Tool Builders Association, jede zehnte chinesische Werkzeugmaschine exportiert.¹³

Fehleinschätzungen, die man vermeiden sollte

Nicht selten unterliegen deutsche Maschinenbauer angesichts der hohen Marktdynamik in China einer Reihe von Fehleinschätzungen. Bain & Company formulieren in ihrer Studie „Die Quánsù-Strategie“¹⁴ verschiedene Fallen, in die man dadurch tappen kann:

- Die Märkte sind intransparent und verlässliche Marktdaten liegen nicht vor
- Das eigene Wachstum täuscht darüber hinweg, dass man angesichts des noch höheren Marktwachstums eigentlich Marktanteile verliert
- Der relevante Markt wird zu eng abgegrenzt
- Potenzielle chinesische Wettbewerber entwickeln sich unbemerkt zu ernst zu nehmenen Kontrahenten und die Bereitschaft/Fähigkeit zu investieren bleibt hinter den Erfordernissen zurück.

Konkurrenz mit China ist unausweichlich

Für deutsche Maschinenbauer heißt das: Die Konkurrenz mit dem chinesischen Maschinen- und Anlagenbau ist unausweichlich – erst im wichtigen Markt China selbst, dann in den Schwellenländern, auf die der chinesische Maschinen- und Anlagenbau seine Exporte zunächst richten wird, und schließlich auch in den westlichen Märkten. Die Solarindustrie oder die Windkraftbranche sind Beispiele dafür, wie solche Entwicklungen verlaufen können. Noch 2004 wurden 90% der Windkraftanlagen, die in China installiert wurden, importiert, 2010 stammten 90% aus chinesischer Produktion. Und Anfang Juli errang zum Beispiel Sinovel einen Großauftrag in Irland im Wert von 1,5 Mrd €. ¹⁵

Parallelen und Unterschiede zur japanischen Offensive in den 70er und 80er Jahren

Interessant sind die Parallelen zum Aufstieg des japanischen Maschinen- und Anlagenbaus in den 70er und 80er Jahren, die Thomas Kautsch von Oliver Wyman herausstellt: „Auch Japan wurde lange Zeit unterschätzt. Vergleichbar sind der große, abgeschottete Binnenmarkt, die politische Steuerung, die vielen kleinen Unternehmen, die sich langsam aus dem Niedrigleistungsbereich nach oben gearbeitet haben und letztlich in den westlichen Märkten – vor allem in den USA – viele einheimische Unternehmen verdrängt haben.“¹⁶

Aus unserer Sicht ist der japanische Markt jedoch viel unzugänglicher gewesen – und ist es immer noch – als der chinesische. China hat seinen Markt zumindest so lange geöffnet, wie es auf die Importe angewiesen war und von westlicher Technologie profitiert hat.

¹² Vgl.: Wolfgang Bahle: „Chinas Hersteller peilen Highend-Segment an“; In: Produktion Nr. 45, 10.11.2011, S.6

¹³ ebenda

¹⁴ Michael Füllemann und Martin Holzapfel: „Die Quansu-Strategie – China erfordert Höchstgeschwindigkeit“; Bain & Comp. 2011

¹⁵ Thomas Kiefer: „Überholt China Deutschland bei „grüner“ Technik?“; In: MM Maschinenmarkt, 22.09.2011

¹⁶ Thomas Kautzsch zitiert in: „Maschinenbauer unterschätzen Wettbewerber China“; In: Produktion, 7.4.2011

Die spannende Frage ist allerdings, was passiert, wenn China nicht mehr auf Importe angewiesen ist, weil chinesische Anbieter in der Lage sind, die gewünschten Maschinen und Anlagen selber zu fertigen!

Chinesische Beteiligungen an deutschen Maschinenbauern

Ein weiterer Unterschied zur Weltmarktoffensive der japanischen Maschinen- und Anlagenbau-Industrie in den 80er Jahren liegt darin, dass die chinesischen Maschinen- und Anlagenbauer auch auf Direktinvestitionen in den Industrieländern setzen und westliche Produzenten übernehmen – einerseits, um Zugang zu Technologien zu finden, teilweise aber auch um den Markteintritt zu beschleunigen. Noch sind die chinesischen Direktinvestitionen in Deutschland zwar in Bezug auf die absolute Höhe gering, aber die Zuwachsraten sind hoch. Bis 2020 rechnet PWC mit einem Niveau von 2 Mrd € jährlich.¹⁷ Laut aktuellen Studien ist China bereits heute der viertgrößte Auslandsinvestor in Deutschland¹⁸, und es gibt gerade im Maschinen- und Anlagenbau und in der Autozulieferindustrie eine ganze Reihe von Beispielfällen. Erwähnenswert ist die EMAG, ein Werkzeugmaschinenbauer aus Esslingen mit einem Jahresumsatz von rund 400 Mio €, an dem sich die Jiangsu Jinsheng mit 50% beteiligt hat, oder auch Schiess in Aschersleben, die von Shenyang übernommen wurden und wo der chinesische Investor nun vorhat, aus dem Standort ein F&E-Zentrum für den Konzern zu entwickeln. Im Frühjahr 2011 hat sich die AVIC International (Zhong Hang Guo Ji) mit 20% am der KHD Humboldt Wedag beteiligt. Ein weiteres Beispiel ist die Werkzeugmaschinenfabrik Waldrich Coburg, die nun zu Beijing No.1 gehört. Aktuell hat die Sany Group in Bedburg 100 Mio € investiert und im Juni 2011 ihr neues Werk für die Produktion von Baumaschinen in Betrieb genommen. Zhou Fugui, Vice President bei Sany sagt: „Our goal is to be an international company, and to achieve this, the company's international share should account for no less than 50 percent of total sales.“¹⁹ Und Shi Zhengrong, Gründer von Suntech betont: „Wir haben die Konkurrenz überall vernichtend geschlagen, deshalb klagen sie nun über angebliches Dumping. Ich predige meinen chinesischen Kollegen, die Preise nicht zu sehr zu drücken. „Made in China“ sollte international werden. Wenn wir Fabriken in Amerika und Europa bauen, schaffen wir dort neue Arbeitsplätze und bringen unsere Kritiker zum Schweigen.“²⁰

¹⁷ Vgl.: Bialdiga, Kühl, Smolka und Fend: „China sammelt deutsche Firmen“; In: Financial Times Deutschland, 15.6.2011

¹⁸ D. Hellmann, F. Mayer-Kuckuk: „Chinesen mögen's gerne deutsch“; In: Handelsblatt, 24.9.2010; Andere Quellen sehen chinesische Investoren sogar noch weiter vorne. Vgl.: Michael Pfeiffer (Germany Trade & Invest); In: „China für deutsche Investoren inzwischen die Top-Adresse“; Reuters, 30.3.2011

¹⁹ „Sany looks to overseas expansion for revenue“; In: China Daily, 26.11.2010

²⁰ Vgl. Dr. T. Kiefer: „Überholt China Deutschland bei „grüner“ Technik?; In: Produktion, 22.9.2011

Exportorientiertes Geschäftsmodell langfristig problematisch

3. Anpassung des Geschäftsmodells: Vom Exporteur zum lokal agierenden, multinationalen Unternehmen

Generell sollten viele deutsche Maschinen- und Anlagenbauer ihr bisher stark exportorientiertes Geschäftsmodell überdenken und zügig globale Strukturen aufbauen. Natürlich sind Geschäfte rund um den Globus von je her im deutschen Maschinenbau gelebte Praxis. Noch hat die überwiegend mittelständisch geprägte Branche aber eine Exportquote von über 75% und bis dato nur einen geringen Wertschöpfungsanteil von ca. 20% der Gesamtleistung im Ausland. Angesichts der extremen strukturellen Veränderungen mit neuen Märkten, neuen Wettbewerbern und neuen Produkterfordernissen hat die Frage nach der optimalen geografischen Struktur der Wertschöpfung höchste Relevanz. Auch wenn die Antwort selbstverständlich nicht für alle Unternehmen gleich ausfallen wird, werden vermutlich nur hochspezialisierte Nischenanbieter mit stark kundenspezifischer Auftragsfertigung, eng umgrenztem Wettbewerb und klarem technologischem Vorsprung das stark exportorientierte Geschäftsmodell durchhalten können.

Ob „nur“ Global Sourcing oder eigene Produktion an Niedriglohnstandorten: Auslandsinvestitionen sind sehr sorgfältig zu planen, weil sie gerade kleinere Unternehmen leicht überfordern können. Worauf es aber ganz sicher ankommt, ist eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema ‚China‘. Auch wenn es das Unwort des Jahres gewesen sein mag: die Entwicklung einer expliziten China-Strategie ist „alternativlos“.

„Global Footprint“ zügig weiterentwickeln

Verlagerung von Wertschöpfung nach China

Die Marktpräsenz in China ist für deutsche Maschinenbauer schon lange Pflicht, worüber aber heftig diskutiert wird, ist die Frage, ob auch substanzielle Teile der Produktion dorthin verlagert werden sollten. Eine pauschale Aussage verbietet sich angesichts der Heterogenität des deutschen Maschinenbaus eigentlich, aber in der Tendenz sind wir der Auffassung, dass erfolgreiche Unternehmen künftig in den wesentlichen Märkten mit eigener Wertschöpfung aktiv sein müssen, auch inklusive lokaler Forschung und Entwicklung.

Für Prof. Wildemann von der TU München ist klar: „Wertsteigerungen für Unternehmen ergeben sich künftig vor allem durch globale Leistungsbündel und Lokalisierung. Unternehmen müssen sich vom Exporteur zum globalen Akteur wandeln.“²¹

Die meisten größeren Maschinen- und Anlagenbauer sind auf diesem Weg schon gut vorangekommen und dabei, in dieser entscheidenden Phase Marktpositionen zu besetzen. In China lag der Anteil chinesischer Maschinenbauproduzenten 2010 am Umsatz bei ungefähr zwei Drittel – ein Drittel des Umsatzes wird laut Oliver Wyman von ausländischen Transplants erzielt.²² Dieser enorm hohe Wert ist ein Beleg für die Bedeutung, die dem chinesischen Markt zugesprochen wird.

Die Argumente für lokale Produktion in China sind vielfältig – allen voran Marktpräsenz und Kundennähe in dieser wichtigen Wachstumsregion. Aber auch viele weitere Themen sind in die Überlegungen mit einzubeziehen: Produktions- und Einkaufskostenvorteile, die Vermeidung von Importzöllen und Local Content-Vorschriften, das verbesserte Verständnis lokaler Kundenanforderungen, die Vorteile der regionalen Diversifikation, das „Anzapfen“ des internationalen Talent-Pools, der Natural Hedge gegen hohe EUR/USD-Kurse und einige mehr.

²¹ Horst Wildemann, zitiert in: „Deutsche Industrie wird vom Exporteur zum globalen Akteur“; In: VDI-Nachrichten, 25.3.2011

²² Oliver Wyman, „Manufacturing 2015“, November 2010, S. 34

Im Unterschied zu vielen anderen ausländischen Märkten, die man sehr gut mit Exporten bedienen kann, ist China in mehrfacher Hinsicht anders zu betrachten: erstens wegen der schieren Größe des Marktes in vielen Maschinenbausegmenten – China steht wie erwähnt für ein Viertel des globalen Maschinen- und Anlagenbau-Umsatzes – sowie wegen der aufkommenden chinesischen Wettbewerber. Zweitens wegen der großen räumlichen Entfernung und der großen kulturellen Unterschiede zu Deutschland. Schließlich aber auch, weil der chinesische Markt andere, eigene Produkte erfordert, die man aus Europa heraus nur schwerlich entwickeln kann – und dies zu Preisen, die bei einer Produktion in Deutschland in der Regel nicht darstellbar wären.

Risiken und Einschränkungen

Andererseits sind Investitionen in China natürlich mit nicht zu unterschätzenden Risiken verbunden und mit zum Teil mühseliger Aufbauarbeit – z.B. beim Aufbau der Zuliefernetzwerke oder beim Finden und Anlernen geeigneter Mitarbeiter. Schwierigkeiten aufgrund kultureller Barrieren und Behördenwillkür kommen hinzu. Neben den nicht unbegründeten Bedenken, was den teilweise ungenierten Diebstahl von Know-how betrifft, tritt die Sorge vor unvorhersehbarer Regulierung und zunehmendem Protektionismus. Häufig werden ausländische Investoren gegenüber Chinesen klar benachteiligt. Zuletzt hat z.B. die chinesische Entwicklungskommission NDRC und das Handelsministerium mit Bezug auf die Automobilindustrie kundgetan, man wolle „ausländischem Kapital die Unterstützung entziehen.“²³

Hauptthemmen sind die Plagiatsproblematik ...

... und die oftmals fehlende kritische Größe

Auch muss das Produktionsvolumen eine hinreichende Größenordnung erreichen, um eine entsprechende Investition zu rechtfertigen. Denn selbst China als wichtigster Einzelmarkt des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus steht „nur“ für rund 18% der Exporte,²⁴ gefolgt von den USA mit rund 9%. Daher ist für manchen Mittelständler in seinem speziellen Nischenmarkt die ‚kritische Masse‘ nicht gegeben, um in eine eigene Fertigung im Reich der Mitte zu investieren. Allerdings sollte bei der Bewertung des Marktpotenzials auch die oben beschriebene Dynamik des chinesischen Marktes berücksichtigt werden.

Daher haben viele – vor allem kleinere – Unternehmen, denen teilweise das Kapital und auch die Managementkapazitäten fehlen, den Schritt nach China noch nicht gewagt und bislang lediglich Vertriebs- und Servicestützpunkte installiert. Bei den meisten mittleren und kleineren Maschinen- und Anlagenbauern verbleibt bis dato sowohl die technische Entwicklung als auch die Produktion zentraler Komponenten mit hohem Know-how-Gehalt allein in Deutschland. Auch reine Anlagenbauer mit ihrem typischen, Engineering-lastigen Projektgeschäft müssen gesondert betrachtet werden.

In China nicht nur produzieren, sondern auch forschen und entwickeln

Um wettbewerbsfähig zu sein bzw. zu bleiben, ist es unseres Erachtens sinnvoll, weite Teile der Wertschöpfung in China anzusiedeln – inklusive einer lokalen F&E. Denn die chinesischen Tochtergesellschaften sollten langfristig weitgehend selbständig im chinesischen Markt agieren und Produkte anbieten, die lokalen Anforderungen entsprechen. Außerdem ist eine enge Verzahnung zwischen Forschung und Entwicklung einerseits und Produktion andererseits sinnvoll und notwendig.

²³ „Eiszeit in China“; In: Süddeutsche Zeitung vom 31.12.2011

²⁴ Exporte nach Ostasien Jan. – Sept. 2011: 18,8% der Gesamtausfuhren; VDMA November 2011

Gegen diese Einschätzung sträuben sich aber viele deutsche Maschinen- und Anlagenbauer – vor allem wegen des mangelnden Schutzes von geistigem Eigentum.²⁵ Auf der einen Seite durchaus zu Recht, denn die Beispiele für offenkundigen Ideenklau und das Abkupfern westlicher Maschinen teilweise bis ins letzte Detail sind zahlreich. Oft genug ist es sogar der eigene (ehemalige) JV-Partner, der ungeniert eine weitere Produktionsstätte eröffnet, in der baugleiche Produkte hergestellt werden. Auch die hohe Fluktuation (häufig über 10%p.a.) ist in dieser Hinsicht ein Thema, denn die Wechselwilligkeit für geringe Aufschläge beim Entgelt ist hoch und die Loyalität zum Arbeitgeber oft gering.

Aber, so sehr deutsche Ingenieurskunst in China bewundert wird, so groß ist auch die Gefahr, dass die Produkte als teuer und „over-engineered“ gelten und zunehmend lokale Anbieter mit „Good-enough“-Ansätzen das Rennen machen. Solange deutsche Maschinen und Anlagen mit ihrer Produktivität, Präzision und Ressourceneffizienz einzigartig sind (oder waren), finden Maschinen „Made in Germany“ reißenden Absatz. Viele Kunden honorieren den derzeit bestehenden deutschen Technologie- und Qualitätsvorsprung und sind bereit, einen entsprechenden Preisaufschlag zu zahlen. Aber die Märkte wandeln sich, und viele chinesische Hersteller machen große Fortschritte. „Die Epoche des Billig-Produzenten neigt sich dem Ende entgegen, das Land entwickelt sich im Eiltempo zur Technologienation“, kommentiert Wolfgang Plischke, im Bayer-Konzernvorstand zuständig für die Region Asia/Pacific, die grundlegende Veränderung des Landes.²⁶

Marktpotenzial im mittleren Marktsegment

Mid-Market-Segment ist riesig
aber hart umkämpft

Gerade im mittleren Technologie-Segment gibt es erhebliche Marktpotenziale – aber auch intensiven Wettbewerb. Deutsche Anbieter, die mit ihren Maschinen von „oben“ aus dem Hightech-Segment kommend im mittleren Marktsegment Fuß fassen wollen, treffen auf chinesische Anbieter, die „von unten“ in dieses wachsende Segment hinein drängen. Mit veraltetem Fertigungs-Know-how und „abgespeckten“ Modellen bzw. Lösungen ist der Wettbewerb gegen chinesische Maschinen- und Anlagenbauer mittelfristig nicht zu bestehen, denn die Chinesen bieten günstige Produkte und lernen außerordentlich schnell dazu. Es wird zunehmend schwierig, lediglich Technologien und Produkte aus dem europäischen Markt nach China zu exportieren und damit Erfolg zu haben.²⁷ China ist schon lange kein Land der Low-Tech-Maschinen mehr. Zum selben Schluss kommt auch eine Studie der EBS Business School gemeinsam mit dem VDMA und Horvath & Partners. Es zeige sich, dass chinesische Kunden andere Anforderungen an die Produkte hätten und deutlich preissensibler seien als Kunden aus den etablierten Märkten. Ein reines Downgrading der bestehenden Produkte reiche nicht aus.²⁸

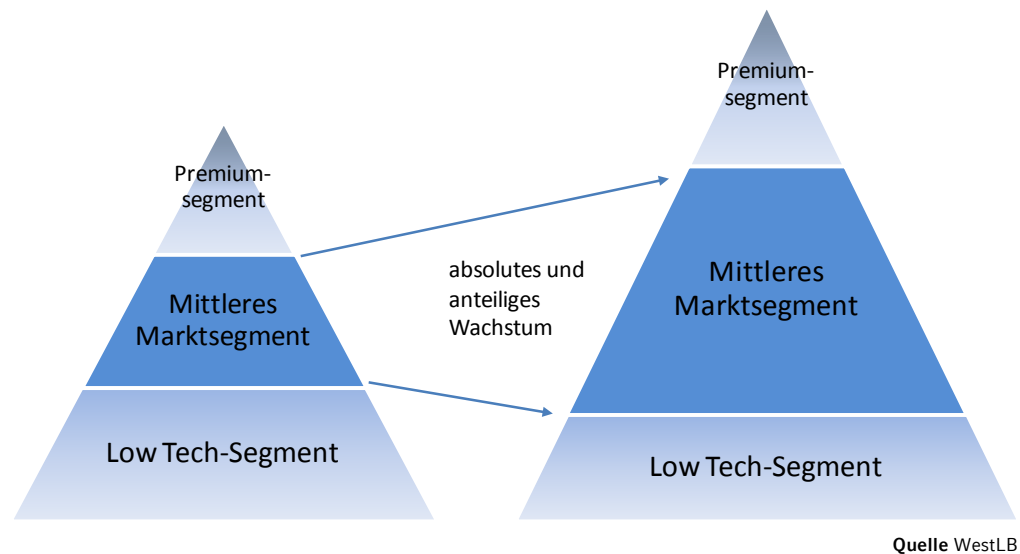
²⁵ Claudia Otto: „Deutsche Unternehmen müssen sich in China neu erfinden“; In MM Maschinenmarkt, 24.11.2010

²⁶ Zitat von der Bayer Homepage: „China, das neue Wirtschaftswunderland“, Dezember 2011

²⁷ Sven Otto: „Im Reich der Mitte erfolgreich Geschäfte führen“, In: MM Maschinenmarkt, 17.8.2011

²⁸ Vgl.: Stéphane Itasse: „Maschinenbauer brauchen andere Strategien für China“; In: MM Maschinenmarkt, 13.12.2011

Wachstum des mittleren Marktsegmentes (Schematische Darstellung)



Häufig wird betont, dass der Aufbau von Produktionsstätten in China die Arbeitsplätze in Deutschland sicherer macht. Dahinter steckt die Überlegung, neben Vertrieb und Service und auch bestimmte Produktionsschritte, z.B. die End-Montage nach China zu verlagern, Managementfunktionen, anspruchsvolle Fertigungsschritte und F&E etc. aber im Inland zu belassen. Ob dieser Kompromiss funktioniert, hängt natürlich vom Produkt ab, für eine Vielzahl von Maschinen und Systemen/Komponenten dürfte diese Aufgabenteilung aber mittel- und langfristig nicht funktionieren.

„Wer das Mittelfeld beherrscht,
gewinnt das Spiel – nicht nur
im Fußball“
(Dr. Ganiyusufoglu)

Wenn ein deutscher Maschinenbauer sich nicht ausschließlich auf die enge Spitze der Technologiepyramide konzentrieren will, wird er nicht umhin kommen, die Produkte für das mittlere Marktsegment vor Ort zu entwickeln und zu produzieren. Dr. Ganiyusufoglu, Berater von Shenyang Maschine Tool ist der Überzeugung, dass sich „weltweit der mittelfristige Trend weg vom Hightech und hin zu mehr „affordable“, mehr „simple“ bewegt.“²⁹ Die deutschen Maschinenbauer hätten sich zu sehr in die Hightech-Ecke abdrängen lassen, was viele Risiken für die Zukunft bedeute. Auch in einer Studie von Bain & Company wird die Bedeutung des „Gut-Genug-Segmentes“ betont. „Vernachlässigen westliche Unternehmen das mittlere Marktsegment weiter, geben sie ihren chinesischen Wettbewerbern viel Raum, um Qualität und Service so zu verbessern, dass sie zu einer echten Konkurrenz heranwachsen – in China und im Rest der Welt“, so Michael Fülle- mann von Bain & Company³⁰. Eine ähnliche Sichtweise äußert auch Martin Kapp, Präsi- dent des VDW, wenn er betont, dass der Midtech-Bereich eine „gewisse Puffer- oder Schutzfunktion gegenüber den aufstrebenden chinesischen Herstellern hat“, und dass es wichtig ist, diesen Markt verstärkt zu bedienen und es dafür richtig sein kann, solche Maschinen in China zu produzieren.“³¹ In diesem Marktsegment wird die Schlacht um die globale Dominanz im weltweiten Maschinenbau-Wettbewerb geschlagen.

Dabei liegt auf der Hand, dass gerade die Entwicklung von preisgünstigen aber guten Produkten für den chinesischen Markt ganz besonders anspruchsvoll ist und in der Regel international besetzter Entwicklungsteams bedarf.

²⁹ Interview mit Ö.S.Ganiyusufoglu. In: Eduard Altmann: „Chinas Werkzeugmaschinenbau kommt“; In: Produktion, Nr. 51-52, 22.12.2011

³⁰ M. Fülle- mann, Bain & Comp., zitiert in: „Deutsche Unternehmen vergessen chinesischen Massenmarkt“; In: Produktion, 5.12.2011

³¹ Interview mit Martin Kapp, VDW. In: Victoria Sonnenberg: „Werkzeugmaschinenbau: Automobilindustrie treibt die Konjunktur an“; In: MM Maschinenmarkt, 16.12.2011

Entwicklungsoffensiven der Chinesen sind bedrohlicher als die Plagiatsproblematik

Lokale Produkte und lokalisierte Wertschöpfungsketten

Der Markt in China erfordert lokale Produkte und lokalisierte Wertschöpfungsketten. Dazu gehört konsequenterweise auch lokale F&E. Letztlich hilft nur, den Produktpiraten immer einen Schritt voraus zu sein, wobei das Know-how nicht nur in den Produkten selbst steckt, sondern vor allem auch in den Prozessen. Sensible Komponenten und Systeme ebenso wie viele Softwarelösungen dürften überwiegend nach wie vor aus Deutschland kommen.

Der grundsätzliche Verdacht, dass chinesische Unternehmen ihr Wissen nur von anderen übernehmen, scheint nicht uneingeschränkt haltbar. Zumindest sind in dieser Hinsicht erhebliche Veränderungen zu beobachten. Die bereits angesprochene Sany Group zum Beispiel, als Hersteller von Baumaschinen nicht unbedingt in einem Markt aktiv, der als forschungsintensives Hightech-Segment gilt, hat als eines ihrer Unternehmensprinzipien festgelegt, stets zwischen 5 und 7% vom Umsatz in Forschung und Entwicklung zu investieren – ein Wert, der über dem Branchendurchschnitt des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus liegt. Langfristig sind die zu erwartenden Entwicklungsoffensiven der Chinesen bedrohlicher als die Plagiatsproblematik.

4. Erfahrungen in China

Zwei Drittel mit dem Erfolg zufrieden

Einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft Homburg & Partner zufolge, sind zwei Drittel der Unternehmen mit ihrem Erfolg beim Markteintritt in China zufrieden, ein Drittel nicht.³² Als Ursachen für den mäßigen Erfolg geben die Befragten dabei neben mangelnder interner Kommunikation die fehlende Präsenz vor Ort und die unzureichende Anpassung der Produkte an die chinesische Nachfrage an – ein durchaus nachvollziehbares Ergebnis.

Laut dem „German Business Confidence Survey 2011“, der im Oktober von der Deutschen Handelskammer in Shanghai vorgestellt wurde, sind sogar vier Fünftel der deutschen Firmen mit ihrem Engagement in China zufrieden. Die Unternehmen sind zuversichtlich, rechnen mit zweistelligen Zuwachsraten beim Umsatz in den nächsten Jahren und haben vor, ihre Investitionen zu erhöhen.³³ Interessanterweise hat sich die Wahrnehmung des Investitionsumfeldes verändert: 2007 war die Rechtsunsicherheit mit 77% der Nennungen das größte Problem. Mittlerweile ist es das Problem, geeignetes Personal zu finden – 90% Prozent der Befragten sind dieser Meinung. Die Fluktuation liege bei 10% und darüber. Gute und erfahrene Manager zu finden, ist in China besonders schwierig. Diese kosten mittlerweile kaum weniger als in Deutschland. Erfolgsversprechend sind Konstellationen, in denen Chinesen bereits Erfahrungen in einem westlichen Unternehmen gesammelt haben und idealerweise im Stammhaus in Deutschland weitergebildet worden sind.

Kaum Probleme mit chinesischen Lieferanten

Ein überraschend positives Ergebnis zu den Erfahrungen mit chinesischen Lieferanten zeigt die Studie „Einkauf in China“: 95% der befragten Unternehmen (überwiegend aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Automobiltechnik und der Elektrotechnik) sind mit ihren Supply-Chain-Aktivitäten zufrieden. Um erfolgreich zu sein, komme es auf eine kompetente und systematische Betreuung von Lieferanten nach westlichen Qualitätsstandards an, außerdem darauf, schrittweise vorzugehen und die Komplexität allmählich zu steigern.³⁴

³² Gunnar Knüpfer: „Mangelnde Präsenz vor Ort gefährdet Engagement in China“; In: Produktion, 8.11.2011

³³ Vgl.: „China: Binnenmarkt lockt deutsche Firmen“; In: VDI-Nachrichten, 07.10.2011

³⁴ Studie von GoetzPartners: „Einkauf in China“, 2011

Plagiatsproblematik

Bedenken wegen behördlicher Willkür

Neben den genannten Schwierigkeiten, qualifizierte Manager und Fachkräfte zu bekommen, sind die Produktpiraterie und die willkürliche Bevorzugung chinesischer Wettbewerber bei der Auftragsvergabe häufig geäußerte Probleme. Immer noch bereiten staatliche Interventionen und das unberechenbare regulatorische Umfeld deutschen Unternehmen große Sorgen. Die willkürliche Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen, intransparente und umständliche Zulassungsprozesse und Probleme mit dem Schutz geistigen Eigentums sind auch weiterhin die größten Probleme der europäischen Unternehmen in China. Die anhaltenden regulatorischen Probleme dämpfen die Attraktivität Chinas als Standort für langfristige Investitionen.³⁵

Plagiatsproblematik schwer quantifizierbar

Eines der dominierenden Themen bei der Diskussion von China-Investments ist bekanntlich die Sorge vor Know-how-Abfluss durch Plagiate und Patentrechtsverletzungen und naheliegenderweise hängt dieses Thema auch mit der hohen Mitarbeiterfluktuation zusammen. Leider lässt sich nicht so leicht quantifizieren, wie groß die Probleme tatsächlich sind. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer Kienbaum-Studie zur Plagiats-Problematik bei Automobilzulieferern in China. Aus dieser geht hervor, dass im Gegensatz zu oft geäußerten Befürchtungen und Vorurteilen nur 23% der befragten Unternehmen tatsächlich Probleme mit Know-how-Abfluss dieser Art hatten, darunter nur wenige, denen dadurch nennenswerter finanzieller Schaden entstanden ist.³⁶ Demgegenüber berichtet eine Umfrage der amerikanischen Handelskammer in China von einer Quote von ca. 60% der befragten Unternehmen, die eine Verletzung von Urheberrechten beklagen.³⁷ Und, so betont Martin Herrenknecht, „auf die Gerichte in China können wir uns nicht verlassen.“³⁸

„Alles was man sieht, ist aus China. Alles was man nicht sieht, ist aus Deutschland.“

Den erfolgreichen Umgang mit dem Thema Ideenklau beim Markteintritt in China beschreibt das mittelständische Messtechnik-Unternehmen Wenzel aus Wiesthal.³⁹ Bereits 1999 begann das Unternehmen, seine Produkte über Vertriebspartner in China zu verkaufen, einige Jahre später startete Wenzel mit lokaler Produktion inklusive lokalem Einkauf. Wenzel hat chinesische Einkäufer in Deutschland geschult und damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Mittlerweile kommen nur noch die Bauteile aus Deutschland, die für die hohe Genauigkeit nötig sind. So schützt sich das Unternehmen auch vor Produktpiraten. „Unser geflügelter Satz dazu lautet: Alles was man sieht, ist aus China. Alles was man nicht sieht, ist aus Wiesthal“, sagt Produktionsleiter Dirk Richard.⁴⁰ Gute Erfahrungen habe man in der 100%igen Tochtergesellschaft damit gemacht, dass Deutsche mit guten Chinesisch-Kenntnissen die Gesellschaft leiten und Chinesen mit europäischer Auslandserfahrung die Produktion leiten.

Jedenfalls sollten sich deutsche Maschinenbauer nicht von Befürchtungen hinsichtlich möglicher Plagiate vom chinesischen Markt abhalten lassen, sondern vielmehr entsprechende Konzepte entwickeln, um das Problem zu beherrschen.

³⁵ Stéphane Itasse: „Steigende Abhängigkeit von China macht europäische Unternehmen besorgt“; In: MM Maschinenmarkt, 5.7.2010

³⁶ „BRIC and beyond“, Kienbaum-Studie in Zusammenarbeit mit dem Center for Automotive Research, November 2011

³⁷ Michael Füllemann und Martin Holzapfel: „Die Quansu-Strategie – China erfordert Höchstgeschwindigkeit“; Bain & Comp. 2011, S. 19

³⁸ Martin Herrenknecht zitiert in Marcel Grzanna: „Unter Druck: Deutsche Maschinenbauer wie Herrenknecht dürfen sich in China nicht mehr alleine auf ihren technologischen Vorsprung gegenüber einheimischen Firmen verlassen“; In: Süddeutsche Zeitung, 14.3.2011

³⁹ Vgl. die ausführliche Darstellung dieses Beispiels bei: Stéphane Itasse: „Wenzel zeigt erfolgreichen Markteintritt in China.“; In: MM Maschinenmarkt, 27.7.2011

⁴⁰ Stéphane Itasse: „Wenzel zeigt erfolgreichen Markteintritt in China.“; In: MM Maschinenmarkt, 27.7.2011

Mit Bezug auf die Siemens-Hochgeschwindigkeitszüge sagt Hans-Jörg Grundmann, Chef der Siemens-Division Rail Systems, es sei ein Irrglauben, einen Technologievorsprung etwa durch einen Verzicht auf das China-Geschäft behalten zu können.⁴¹ Und Oliver Herkommer vom Beratungsunternehmen igenics betont: „Das Risiko des Know-how-Verlustes muss neu bewertet werden. So groß wie manche meinen, ist der Vorsprung in manchen Bereichen gar nicht mehr.“⁴²

Kulturelle Barrieren

Unterschiede in Kommunikation und Verhandlungsführung

Nicht überraschend ist auch, dass sich eine Vielzahl von Erfahrungsberichten mit der Bedeutung kultureller Unterschiede befasst. „Anfangs mussten wir viel über die chinesische Mentalität und Gepflogenheiten lernen“, sagt z.B. Dirk Richard von Wenzel.⁴³

Häufig leiden die Verhandlungen unter banalen Sprach- bzw. Übersetzungsproblemen oder es wird viel Zeit in Gespräche mit Personen investiert, die de facto keine Entscheidungsbefugnisse haben. Chinesische Unternehmen gelten als stärker hierarchisch geprägt, eine offene Diskussionskultur gibt es oft nicht.⁴⁴ „Wie viele andere Märkte weist auch China spezifische Besonderheiten auf, die sowohl technische als auch vertragliche Merkmale umfassen. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede, die sich zum Beispiel in der Kommunikation und Verhandlungsführung äußern.“⁴⁵ sagt Michael Wenzel, Geschäftsführer der Reis Group Holding. In China ist insbesondere Geduld gefragt: Der Aufbau des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Geschäftspartnern – zentrale Voraussetzung für gute Geschäfte – braucht seine Zeit. Der enge und regelmäßige Kontakt zu den Kunden ist entscheidend: Verträge werden nicht nach nur ein oder zwei Besuchen geschlossen.⁴⁶ Was gruppendynamische Prozesse betrifft, besteht eine Gefahr darin, dass sich in deutschen Tochtergesellschaften in China zwei Parallelstrukturen bilden: einerseits die chinesische Gruppe, andererseits die Deutschen, die bei vielen Themen außen vor sind, und bestimmte Informationen nicht erhalten. Auch in JVs kommt dieses Problem vor, selbst bei deutscher Mehrheitsbeteiligung.⁴⁷

5. Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?

China als strategische Top-Priorität definieren

Der Bedeutung des Marktes entsprechend agieren

Eine China-Strategie muss im ersten Schritt die Frage beantworten, in welcher Weise und in welchem Ausmaß das eigene Unternehmen dem chinesischen Wettbewerb in Zukunft ausgesetzt sein wird und welche Ziele man hinsichtlich Marktpositionierung und Marktanteilen verfolgen will. Auch wenn es auf der Hand liegt, dass China nicht der einzige wichtige Markt ist, wird die Auseinandersetzung mit China in den meisten Fällen ergeben, dass eine weitere Ausweitung des Engagements in China sinnvoll und erforderlich ist – verbunden mit hohen Investments und der Bereitstellung entsprechender Managementkapazitäten. Daher sind das Bewusstsein für die rasant gestiegene strategische Bedeutung Chinas und der volle Rückhalt des Managements und der Eigentümer für eine konsequente China-Strategie wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg. Laut Bain & Comp. ist es sinnvoll, China wie einen zweiten Heimatmarkt anzusehen.⁴⁸

⁴¹ O.V.: „Siemens sieht keine Gefahr durch Ideenklau“; FTD (online-Version), 19.12.2011

⁴² O. Herkommer zitiert in Claudia Otto: „Deutsche Unternehmen müssen sich in China neu erfinden“; In: MM Maschinenmarkt, 24.11.2010

⁴³ Dirk Richard, Wenzel Group, zitiert in: Stephane Itasse: „Wenzel zeigt erfolgreichen Markteintritt in China“; In: MM Maschinenmarkt, 21.7.2011

⁴⁴ Kirsten Bialdiga: „Misstrauen und Pekings Eintrittshürden erschweren Projekte“; in: FTD, 15.6.2011

⁴⁵ Michael Wenzel zitiert in: „Reis Robotics – Tipps zum Eintritt in den chinesischen Markt“; In: MM Maschinenmarkt, 06.4.2011

⁴⁶ Sven Otto: „Im Reich der Mitte erfolgreich Geschäfte führen“; In: MM Maschinenmarkt, 17.8.2011

⁴⁷ Kirsten Bialdiga: „Misstrauen und Pekings Eintrittshürden erschweren Projekte“; In: FTD, 15.6.2011

⁴⁸ Michael Füllemann und Martin Holzapfel: „Die Quänsù-Strategie – China erfordert Höchstgeschwindigkeit“; Bain & Comp. 2011, S.11

Die „verlängerte Werkbank“
ist bald Geschichte

Aufbau weitgehend selbständiger lokaler Einheiten

China nur als verlängerte Werkbank zu nutzen oder dort nur in Deutschland gefertigte Teile zu montieren, wäre zu kurz gesprungen. Mittel- und langfristig müssen deutsche Maschinen- und Anlagenbauer in China weitgehend autarke Einheiten aufbauen. Dazu ist die Bereitschaft wichtig, den chinesischen Markt auch mit lokal entwickelten und produzierten Maschinen- und Anlagen zu bedienen. Das Produktangebot sollte dazu um bezahlbare und zuverlässige Maschinen für den Midtech-Markt ergänzt werden. Im der deutschen Zentrale sollte eine „China-Infrastruktur“⁴⁹ aufgebaut werden; in der chinesischen Tochtergesellschaft sollten schon mittelfristig in Deutschland trainierte chinesische Mitarbeiter Verantwortung tragen.

Schnelles Handeln ist
entscheidend

Tempo und Entschlossenheit in der Umsetzung

Die Dynamik der Entwicklung in China ist immens. Eine Ausrichtung auf die dadurch veränderten globalen Marktstrukturen muss deshalb – sofern nicht bereits geschehen – sehr zügig und sehr konsequent erfolgen. Keinesfalls sollten sich deutsche Maschinen- und Anlagenbauer angesichts ihres technologischen Vorsprungs allzu sicher fühlen und die chinesischen Wettbewerber in ihrer Lernfähigkeit und in ihrer Entschlossenheit, auch außerhalb Chinas Märkte zu erobern, unterschätzen.

Über die Marktpositionen von morgen wird mit den Investments von heute entschieden. Angelehnt an das chinesische Sprichwort: „Wer schnell hilft, hilft doppelt“, könnte man sagen, dass derjenige besonders stark profitiert, wer seine China-Präsenz schnell ausbaut, denn die Marktentwicklung verläuft rasant. Wichtig ist die Entschlossenheit des Managements, beherrscht auf die chinesische Karte zu setzen und den Ausbau der chinesischen Aktivitäten mit substanziellen personellen Kapazitäten und Investitionsmitteln auszustatten. Darüber hinaus ist Durchhaltevermögen gefragt, um sich auch von Rückschlägen nicht aus dem Konzept bringen zu lassen.

„If you can't beat them,
join them“!

Kooperationen und Joint Ventures als Einstiegslösung

Auch wenn Joint Ventures keine Erfolgsgarantie bieten, sind sie für viele Unternehmen eine interessante Option für den Einstieg. Zwar gibt es keine Vorschriften mehr, einen chinesischen Partner zu haben, aber über die Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen lassen sich einige der oben genannten kulturellen und bürokratischen Probleme vermeiden oder reduzieren. Auch die Erweiterung des Produktangebots in Richtung des Volumensegmentes kann über die Kooperation mit einem lokalen Partner und einer Zwei-Marken-Strategie gelingen.

Vor allem aber bietet die Zusammenarbeit mit einem chinesischen Partner Vorteile im Hinblick auf den Punkt „Tempo“. Wer noch nicht über eine etablierte Tochtergesellschaft in China verfügt und die langwierige Aufbauarbeit abkürzen will, kann die Markterschließung dadurch in der Regel beschleunigen. Deutsche Maschinen- und Anlagenbauer haben einen technologischen Vorsprung und sind begehrte JV-Partner. Natürlich kommt an dieser Stelle das Thema „Know-how-Abfluss“ ins Spiel.

Produktpiraterie eindämmen

Schutz des geistigen Eigentums

Gerade weil es keine leichte Aufgabe ist, für die es keine Patentrezepte gibt, ist dies ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Die diversen Ansätze wie etwa der Import von kritischen Komponenten und Systemen, Maßnahmen zur Reduktion der Mitarbeiterfluktuation können das Risiko bestenfalls reduzieren.

⁴⁹ Studie von Struktur Management Partners. Zitiert in: Gunnar Knüffler: „Maschinenbauer brauchen Masterplan für China“; In: Produktion Nr. 23, 28.10.2010

Weitgehender Konsens besteht darin, dass es trotz allem in der Regel nicht empfehlenswert ist, in China nur überholte Produkte aus älteren Produktgenerationen oder abgespeckte Versionen zu verkaufen. Systematisches Innovationsmanagement, das kontinuierliche Bestreben, der Konkurrenz mit einer gut gefüllten F&E-Pipeline immer eine Nasenlänge voraus zu sein, sind Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

Rigoreose Kostensenkungspolitik

Kosten massiv reduzieren

Laut Demetrios Kappos von Porsche Consulting ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis Chinas Maschinenbauer nach der Kostenführerschaft auch die Technologieführerschaft anstreben werden. Nach seiner Ansicht kann der deutsche Maschinen- und Anlagenbau nur kontern, wenn er bisherige Gewohnheiten und Denkmuster in Frage stellt und konsequent alle Möglichkeiten zur Kostensenkung nutzt, gleichzeitig aber auch höchste Innovationskraft durch effiziente Produktentstehungsprozesse behält.⁵⁰

Die Ausschöpfung aller Möglichkeiten zur Kostenreduktion beginnt bereits bei der Produktentwicklung, durch die ein wesentlicher Teil der Kostenstruktur determiniert wird. Damit einher gehen die Standardisierung von Teilen und die Modularität des Produktangebots. Daneben haben der Aufbau eines leistungsstarken lokalen Zuliefernetzwerks und eine konsequent verschlankte Produktion mit optimierten Prozessen zur Reduktion von Beständen und Erhöhung der Flexibilität etc. höchste Priorität. Die möglichen Potenziale durch eine wirklich radikale Kostensenkungspolitik sieht Oliver Wyman in der Größenordnung von 30 bis 60% der Herstellungskosten⁵¹. Das klingt zweifellos nach einem echten Quantensprung, ist aber vermutlich ein Niveau, das man in China anstreben muss, um auch im wichtigen Mid-Market-Segment langfristig wettbewerbsfähig zu sein. Den Spagat zwischen Kostensenkung und Erhalt der Qualitätsführerschaft zu meistern, ist eine der zentralen Herausforderungen für den Erfolg in China.⁵²

Differenzierung nicht allein über die Hardware

Ressourceneffizienz und niedrige Cost per Piece

Schwerer zu kopieren als die Maschine als solche sind anwendungsorientierte Lösungen mit höchster Produktivität und niedrigen Total Cost of Ownership. Hier liegt die Stärke des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus und daran sollte sich auch nichts ändern. Die Argumentation über Cost per Piece, über Zuverlässigkeit und Maschinenverfügbarkeit, sowie über Energieeffizienz schlägt einen bloßen niedrigen Maschinenpreis. Auch der strategische Einsatz des (After Sales-) Service zur Aufwertung des Produktangebots bietet Chancen zur Differenzierung.

Gleiches gilt auch für andere „weiche“ aber wichtige Faktoren wie die Zuverlässigkeit bei der Einhaltung von Termin-, Kosten- und Leistungsvorgaben im Rahmen der Errichtung und Inbetriebnahme einer Anlage. Die schlechten Erfahrungen, die ThyssenKrupp bei der Vergabe der Kokerei in Brasilien an einen chinesischen Anlagenbauer gemacht hat, belegen dies eindrucksvoll.

⁵⁰ Demetrios Kappos: „Chinesische Attacke kontern“; In: Produktion, 13.4.2010

⁵¹ Oliver Wyman: „Manufacturing 2015“, November 2010, S.28

⁵² Jan Borgonjon und Franc Kaiser: „Absätze von Maschinen und Anlagen in China erhöhen“; In: MM Maschinenmarkt 14 / 2011, S.20ff

6. Die Chancen überwiegen

Industrialisierung bietet
Marktpotenzial für viele Jahre

Laut Bain & Company wird voraussichtlich ein Drittel des weltweiten Wirtschaftswachstums bis zum Jahr 2030 auf China entfallen.⁵³ Der chinesische Maschinenmarkt ist nicht nur riesig, er wird nach unserer Einschätzung auch noch auf Jahre weiter wachsen – wenn auch mit nachlassender Geschwindigkeit – und dem deutschen Maschinen- und Anlagenbau langfristig erhebliche Potenziale bieten.

Europa nicht vernachlässigen

China ist der mit Abstand wichtigste Exportmarkt und steht für rund 18% der deutschen Maschinen- und Anlagenbau-Exporte, wozu man das Geschäftsvolumen, das der deutsche Maschinen- und Anlagenbau bereits in China lokal erwirtschaftet, noch hinzu rechnen muss. Bei der Einordnung sollte jedoch nicht vergessen werden, dass immer noch über 50% der deutschen Maschinen- und Anlagenbau-Exporte nach Europa gehen. Rechnet man den deutschen Markt hinzu, liegt die Bedeutung Europas im Schnitt des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus bei 75% vom Umsatz. Auch wenn sich die Gewichte weiter in Richtung China verschieben werden, darf das China-Engagement deshalb nicht sämtliche finanziellen und zeitlichen Ressourcen beanspruchen – trotz allem ist eine möglichst ausgewogene regionale Aufstellung anzustreben.

Die Autobauer zeigen, wie es
gehen kann

Wie man die Chancen in China ergreift, indem man entschlossen handelt, hat die deutsche Autoindustrie gezeigt, die ihre Marktposition gut entwickelt hat – meist über JVs mit chinesischen Partnern. Auch wenn die Vergleichbarkeit zwischen dem Konsumgut Automobil und dem Investitionsgut Maschine begrenzt ist, lassen sich Parallelen erkennen, z.B. in Bezug auf die Marktpositionierung im Premiumsegment und die Technologieorientierung.

Globale Marktführerschaft ist
ohne Erfolg in China unmöglich

Insgesamt sind Investitionen in China natürlich nicht ohne Risiko, das größere Risiko wäre aber sicherlich, in China nicht mit dabei zu sein und dem Wettbewerb das Feld zu überlassen. Zumal es ohnehin nicht mehr lange dauern wird, bis der deutsche Maschinenbau weltweit mit chinesischen Wettbewerbern konfrontiert sein wird, mittel- und langfristig auch in Europa. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau muss sich mit aller Konsequenz auf diesen Wettbewerb einstellen. Um seine globale Marktposition zu halten bzw. zu besetzen, muss er der chinesischen Konkurrenz dazu auch in ihrem eigenen Heimatmarkt Paroli bieten.

只有抓住机会，才能增加机会

„Chancen multiplizieren sich, wenn man sie ergreift“

(Sun Tzu, chinesischer General und Stratege,
Autor des Buches „Die Kunst des Krieges“; ca. 500 v. Chr.)

⁵³ „Deutsche und Schweizer Unternehmen vernachlässigen den chinesischen Massenmarkt“; Homepage von Bain & Company, 5.12.2011

WestLB AG
Herzogstraße 15
D-40217 Düsseldorf
Deutschland

T: + 49 211 826-71841
F: + 49 211 826-6154

WestLB AG
London Branch
Woolgate Exchange
25 Basinghall Street
London EC2V 5HA
Großbritannien

T: + 44 20 7020-2000
F: + 44 20 7020-2002

Aufsichtsbehörde: Die WestLB AG verfügt über die erforderliche Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht ("BaFin") und unterliegt deren Aufsicht. Ihre Geschäftsaktivitäten in Großbritannien verfügen über die erforderliche Erlaubnis der BaFin und unterliegen der begrenzten Aufsicht durch die Financial Services Authority ("FSA"). Einzelheiten über das Ausmaß der Regulierung durch die FSA sind von der WestLB auf Anfrage erhältlich.

Rechtlicher Hinweis

Diese Publikation wurde von der eigenständigen Organisationseinheit Strategische Analyse im Geschäftsbereich Corporates der WestLB AG („WestLB“) erstellt und dient ausschließlich Informationszwecken.

Die in dieser Publikation enthaltenen Angaben stammen aus öffentlich zugänglichen Quellen, die von der WestLB als zuverlässig erachtet werden, ohne allerdings zwingend von unabhängigen Dritten verifiziert worden zu sein. Es wird daher keine Garantie oder Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck übernommen.

Die Inhalte dieser Publikation sind nicht als Angebot oder Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Finanzinstrumenten oder irgendeiner anderen Handlung zu verstehen und sind nicht Grundlage oder Bestandteil eines Vertrages.

Die WestLB, ihre verbundenen Unternehmen, ihre jeweiligen Organe, Angestellten oder Mitarbeiter übernehmen keine Haftung für Schäden, die ggf. aus der Verwendung dieser Publikation, ihres Inhalts oder in sonstiger Weise entstehen. Alle Meinungsäußerungen, Schätzungen oder Prognosen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers/der Verfasser zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wieder und stellen nicht notwendigerweise die Meinung der WestLB dar. Sie können sich jederzeit ohne vorherige Ankündigung ändern. Die WestLB ist nicht dazu verpflichtet, diese Publikation zu aktualisieren, abzuändern oder zu ergänzen oder deren Empfänger auf andere Weise zu informieren, wenn sich ein in dieser Publikation genannter Umstand oder eine darin enthaltene Stellungnahme, Schätzung oder Prognose ändert oder unzutreffend wird.

Frühere Wertentwicklungen, Simulationen oder Prognosen sind kein verlässlicher Indikator für die zukünftige Entwicklung eines Finanzinstrumentes. Eine Gewähr für den zukünftigen Kurs, Wert oder Ertrag eines in dieser Publikation genannten Finanzinstrumentes oder dessen Emittenten kann daher nicht übernommen werden.

Die WestLB, ihre verbundenen Unternehmen, Mitglieder ihrer Geschäftsleitung(en), ihre leitenden Angestellten und/oder ihre Mitarbeiter dürfen Kauf- oder Verkaufspositionen in dem/n in dieser Publikation genannten Finanzinstrument(en) halten bzw. mit diesen handeln. Die WestLB kann auf eigene Rechnung mit Kunden Geschäfte in diesen Finanzinstrumenten tätigen oder als Market Maker für diese agieren, Investment-Banking-Dienstleistungen für diese Emittenten erbringen oder solche anbieten. Sie kann auch durch Vertreter im Vorstand, sonstigen Organen oder Ausschüssen dieser Unternehmen vertreten sein. Die WestLB kann auch auf der Basis von den in dieser Publikation enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen handeln oder diese in sonstiger Weise verwenden, bevor diese den Empfängern zugehen.

Diese Publikation unterliegt dem Urheberrecht der WestLB. Sie darf nicht, auch nicht in Nachdruck, Kopie oder auszugsweise, ohne die vorherige schriftliche Erlaubnis der WestLB auf irgendeine Weise verändert oder an unberechtigte Empfänger verteilt oder übermittelt werden.

Mit Annahme dieser Veröffentlichung stimmt der Empfänger der Verbindlichkeit der vorstehenden Bestimmungen zu.

Die WestLB AG London Branch ist Mitglied der International Capital Market Association.

Copyright: 2012 WestLB AG. Alle Rechte vorbehalten.