

Herausforderungen und Lösungsstrategien für ausländische Automationsunternehmen in China

China ist ein wettbewerbsintensiver Markt. Aufgrund des starken Einflusses der Politik als Treiber des Wirtschaftsgeschehens ist er sehr volatil. Das Ziel der chinesischen Regierung, mittel- bis langfristig eine eigene leistungsfähige Sensorindustrie aufzubauen und die damit verbundene Unsicherheit machen Investitionen für ausländische Unternehmen nicht attraktiver. Gleichzeitig wird ausländische Technologie benötigt, um den industriellen Wandel voranzutreiben. China ist als Markt daher so wichtig, dass sich die meisten Unternehmen nicht erlauben dürfen, ihn zu vernachlässigen.

Wie können ausländische Unternehmen in diesem Umfeld nun erfolgreich sein? Im Folgenden beschreiben wir einige der wichtigsten Herausforderungen, die wir in unserer täglichen Arbeit für Technologieunternehmen sehen und unterbreiten Vorschläge, wie diese bewältigt werden können.

Unglückliche Kombination aus einem Mangel an fähigen Systemintegratoren und unerfahrenen Käufern mit kurzen Investitionshorizonten

Wie bereits in dem Artikel in Ausgabe 5/2016 dargelegt, bleibt das sich abkühlende Wirtschaftswachstum nicht ohne Auswirkungen im Automationsbereich. Insbesondere im Bereich der Privatunternehmen erleben wir eine unglückliche Kombination von einem Mangel an qualifizierten Systemintegratoren auf der Angebotsseite sowie unerfahrenen Käufern mit traditionell extrem kurzen Investitionshorizonten.

Unternehmen aus dem Automationsbereich sollten diesem Phänomen damit begegnen, dass sie die Rolle eines Systemintegrators annehmen und die notwendigen personellen Ressourcen und Partnerschaften investieren. Bosch zum Beispiel agiert weltweit nur in einem Markt als Engineering Consultancy, und das ist China. Der Konzern bildet seine Vertriebspartner und Kunden aus dem produzierenden Gewerbe aus, um einen Markt für seine Automationslösungen zu schaffen. So hat das Unternehmen beispielweise den Werkzeugmaschinenhersteller Qinchuan Machine Tool Group beim Aufbau einer intelligenten Produktionslinie für hochpräzise Robotergetriebe unterstützt – einem Produkt, an deren Herstellung chinesische Unternehmen bisher gescheitert sind.

Ferner sollten Unternehmen mit einfachen Anwendungsbeispielen arbeiten, die die angespannte finanzielle Situation vieler Unternehmen in der chinesischen Industrie berücksichtigen, kurze Amortisationszeiträume haben (idealerweise unter zwei Jahren) und leicht zu verstehen sein.

Wissensabfluss und Kapazitätenbindung schon vor Geschäftsabschluss

Insbesondere bei komplexeren Automationsprodukten erwarten chinesische Kunden häufig eine intensive Betreuung während der Geschäftsanbahnung. In dieser Zeit binden sie personelle Ressourcen und greifen auch häufig Kno-How ab. Uns ist in diesem Zusammenhang beispielsweise der Fall eines Lösungsanbieters im Logistikbereich bekannt, der ein knappes Jahr mit dem chinesischen Online-Händler Alibaba Musterprojekte auf der ganzen Welt besucht hat. Nachdem die Chinesen genug gesehen hatten, entschieden sie sich, das Projekt mit einem einheimischen Lieferanten durchzuführen – zu 50 Prozent der Kosten.

Wie verhindert man, dass so etwas geschieht?

Unternehmen sollten sich bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Kunden an mehrstufigen Prozessen wie aus dem M&A-Geschäft, orientieren. Ein intensiverer Know-How-Austausch sollte jeweils erst dann erfolgen, wenn ein Projekt-Meilenstein erreicht ist, der auch die chinesische Seite zu entsprechenden Gegenleistungen verpflichtet. Dies erfordert auch eine genaue Priorisierung des Wissens, das geteilt werden darf. Schlussendlich sollte man auch seinem Bauchgefühl vertrauen und notfalls den Mut haben, „Nein“ zu sagen, wenn sich ein Geschäft nicht so entwickelt wie erhofft.

Eine Vorgehensweise, die den Einstieg bei chinesischen Unternehmen unter Umständen erleichtert, ist die Arbeit mit inoffiziellen Botschafter-Unternehmen. Viele Bereiche der fertigen Industrie in China sind nach Clustern organisiert. Die dort ansässigen Unternehmen beobachten sich permanent. Wenn es gelingt, führende Unternehmen aus einer Branche als Kunden zu gewinnen, kann man sich den Herdentrieb, der Investitionsentscheidungen in China oftmals zu Grunde liegt, zu Nutze machen.

Zunehmender Wettbewerb durch ausländische und einheimische Unternehmen

Wie eingangs bemerkt ist China ein Markt mit einer hohen Wettbewerbsintensität. Auch für ausländische Lieferanten von Hochtechnologie geraten die Preise dort zunehmend unter Druck. Die meisten internationalen Wettbewerber sind vor Ort vertreten und kämpfen um Umsatz und Marktanteile.

Und auch einheimische Lieferanten verfügen trotz eines weit verbreiteten Mangels an geistigem Eigentum sowie Schwächen in Zuverlässigkeit und Präzision über wichtige Wettbewerbsvorteile:

- Günstigere Kosten und die Bereitschaft, für einen Zuwachs an Marktanteilen auch geringe Margen in Kauf zu nehmen.
- Exklusiven Zugang zu Projekten, die von der Regierung initiiert wurden sowie Förderung durch eine Vielzahl an Subventionen.
- Eine größere Flexibilität bei der Erfüllung von kundenspezifischen Wünschen, kürzere Produkteinführungszeiten sowie dementsprechend schnellere Reaktionen auf sich ändernde Markttrends.

Ausländische Unternehmen sollten versuchen, in diesem Zusammenhang von ihren chinesischen Wettbewerbern zu lernen. Dies bedeutet auch, lokale Standards zu adaptieren, falls das angebracht erscheint. Im Optimalfall erlaubt dies den Unternehmen, günstiger und flexibler zu werden sowie neue Produkte schneller auf den Markt zu bringen.

Eine weitere Möglichkeit ist Wachstum durch Zukäufe chinesischer Unternehmen. Damit können Unternehmen ihr Produktprogramm durch kostengünstige Lösungen nach unten hin abrunden sowie um einheimische System-Integrations-Fähigkeiten und Vertriebskapazitäten ergänzen.

Anpassung an geringeres Wachstum, Fokus auf Lichtblicke

Die Zeiten von BIP-Wachstumsraten im zweistelligen Bereich in China sind vorbei. Viele chinesische Unternehmer sehen zum ersten Mal in ihrem Leben einem dauerhaften wirtschaftlichen Abschwung entgegen. Diese Situation ist neu und die Unsicherheit ist groß. Ein ausländischer Roboterhersteller formulierte es vor einigen Wochen folgendermaßen: „Die Chinesen erwarten, dass sich neue Projekte innerhalb von zwei Jahren amortisieren. Momentan wissen viele nicht, ob sie in zwei Jahren noch im Geschäft sind.“

Lieferanten von Automationstechnologie sollten sich daher auf Lichtblicke im chinesischen Markt konzentrieren. Momentan sehen wir insbesondere starke Nachfrage nach Automationslösungen in den folgenden Bereichen:

- Obwohl der Automobilsektor bereits stark automatisiert ist, sorgt der Trend zu einem höheren Anteil an Hybrid- und Elektrofahrzeugen für eine Nachfrage von neuen Automationslösungen, etwa in der Batterieproduktion.
- In der Massenproduktion von Elektronikprodukten wie etwa Smartphones streben die Hersteller nach einem höheren Automationsgrad. Designänderungen bei den Endprodukten sorgen für zusätzliche Dynamik.
- Die Produktion von Gütern für die wachsende urbane Mittelschicht, wie Home Appliances oder Möbel wird ebenfalls zunehmend automatisiert.
- Lagerhäuser und Distributionszentren profitieren von Chinas Boom im Bereich E-Commerce.

Ein weiteres vielversprechendes Feld ist die Umwelttechnik. Nachdem eine nachhaltigere und umweltfreundlicherer Entwicklung schon Bestandteil der letzten beiden Fünfjahrespläne war, scheinen insbesondere die beiden südchinesischen Städte Shenzhen und Guangzhou sich dem Thema ernsthaft anzunehmen und sich daranzumachen, die Umweltsünden der vergangenen drei Jahrzehnte zu beseitigen.

Zum Autor

Die Stieler Technologie- & Marketing-Beratung GmbH & Co. KG berät seit 21 Jahren Technologieunternehmen in marktbezogenen Fragestellungen. Dazu gehört die Unterstützung von Unternehmen beim Eintritt in neue regionale Märkte, wie auch der Eintritt in neue Industrien. Darüberhinaus unterstützt die Firma Unternehmen bei der Anbahnung und Realisierung von Strategischen Partnerschaften, Joint Ventures und Übernahmen.

Georg Stieler leitet die Niederlassung in Shanghai seit 2011. Er hat seither mit ausländischen Lieferanten und Anwendern von Robotern, Sensoren und CNC-Systemen in der Region gearbeitet. Dadurch hat er sich ein umfangreiches Fachwissen über die chinesische Automationsindustrie erarbeitet und gilt heute als gefragter Experte auf diesem Gebiet.

Für mehr Informationen:

Stammhaus in Deutschland:

Stieler Technologie- & Marketing-Beratung GmbH & Co. KG

Marie-Curie-Strasse 8
79539 Lörrach
Germany

Phone: +49 7621 55 00 444
Fax: +49 7621 55 00 455

e-Mail: joachim@stieler.co

Niederlassung China:

Stieler Enterprise Management Consulting (Shanghai) Co., Ltd.

7F Tower C, The Place
150 Zun Yi Road
Shanghai 200051
P.R. China

Phone: +86 21 2218 3015
Fax: +86 21 2218 3099

e-Mail: georg@stieler.co