

# Deutsche Maschinen “Made in China”

Die neue ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA) und die Liberalisierung des Kapitalverkehrs in China machen Asien für deutsche Maschinenbauer jetzt noch interessanter.

Von Dr. Hans Joachim Fuchs, Chinabrand Consulting

**MÜNCHEN. Nach ihrer Vollendung im Jahr 2015 wird die asiatische Freihandelszone 27% der Weltbevölkerung und 2 Milliarden Verbraucher umfassen, der Anstieg des BIP in der Region wird bis 2030 von derzeit 2,3 auf 10 Billionen US\$ prognostiziert. Für deutsche Maschinenbauer sind zwei Aspekte wichtig: Zum einen nimmt der Wettbewerb der Asiaten innerhalb der ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA) deutlich zu, in den Mitgliedsstaaten ist das Upgrading der Industrie deshalb in vollem Gange.**

In Asien sind Rationalisierung, Modernisierung und Automatisierung gefragt, was deutschen Maschinenbauern neue Absatzchancen beschert. Die andere Seite der Medaille: Während es in der ACFTA keine Zölle mehr gibt, fällt an den Außengrenzen der Region Zoll an, was die Einfuhr deutscher Produkte relativ zum Binnenangebot verteuert. Dazu kommt, dass viele asiatische Länder wie Malaysia oder Vietnam gezielt ihre Support-Industrien aufbauen, um weniger von Importen abhängig zu sein. Das bedeutet, dass sich deutsche Maschinenbauer im ACFTA-Bereich ansiedeln sollten, wenn sie nicht den Anschluss verlieren wollen.

## Liberalisierung des Kapitalverkehrs

Auch die weitere Liberalisierung des Kapitalverkehrs und neue Möglichkeiten der Finanzierung machen Direktinvestitionen in China für deutsche Maschinenbauer jetzt noch attraktiver. So hat die chinesische Zentralregierung beschlossen, die Kapitalverkehrskontrollen weiter zu lockern. Deutsche Maschinenbauer können zukünftig leichter in chinesische Hersteller investieren und Fertigungsstätten kaufen. Darüber hinaus können Geschäfte in der Landeswährung Renminbi abgewickelt werden, die schrittweise konvertibel werden soll. Auch können Einnahmen in Renminbi zukünftig in Euro oder US\$ getauscht werden. Bei der Finanzierung von Investments gibt es ebenfalls Fortschritte, neben der Finanzierung durch chinesische Banken und Investoren sollen auch Anleihen in Renminbi möglich sein. All das erleichtert Direktinvestitionen im Reich der Mitte massiv – gerade für kleinere und mittlere Maschinenbauer. Schon heute sind mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen, die Töchter in China haben, mittelständische Unternehmen, und die Hälfte dieser Unternehmen plant, die Investitionen in der Volksrepublik auszuweiten.

Beide Entwicklungen, ACFTA und die Libera-

lisierung der Kapitalmärkte, führen dazu, dass Mergers & Acquisitions in China jetzt noch interessanter werden. Der Kauf chinesischer Maschinenbauer ist für den deutschen Mittelstand deshalb so attraktiv, weil dadurch sofort komplette innerchinesische Vertriebsnetze übernommen werden können – oft auch in der neuen ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA), die wesentlich von Chinesen bedient wird. Unsere Erfahrung in Projekten zeigen, dass sehr viele chinesische Maschinenbauer über starke Vertriebskanäle und hohe Exportanteile in den ASEAN-Raum verfügen. Darüber hinaus können deutsche Hersteller durch clevere M&A schnell die interessanten mittleren Segmente unterhalb des Premium-Marktes erschließen. Wer in China investiert, kann also mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen. Die interessantesten Regionen sind die Provinz Liaoning mit den Metropolen Shenyang und Dalian sowie das Yangtse-Delta mit den Zentren Jiangsu und Zhejiang.

Mit knapp 700 Milliarden Euro Umsatz ist die VR China der mit Abstand größte Markt für Maschinen, er wuchs in den vergangenen neun Jahren jährlich um durchschnittlich 27 Prozent. Deutsche Hersteller waren 2012 in China nur mit 17 Milliarden Euro im Geschäft, insgesamt exportiert die Bundesrepublik mit einem Anteil von rund 50% deutlich mehr nach Europa als nach Asien (29%). Das Problem ist, dass deutsche Maschinenbauer in Asien oft zu hochwertige, leistungsstarke, komplexe und deshalb teure Maschinen anbieten und asiatische Kunden deshalb lieber bei lokalen Anbietern kaufen. Wenn sie nicht ins Hintertreffen geraten wollen, müssen die deutschen Hersteller ihre Angebote mehr auf die lokalen Bedürfnisse zuschneiden.

## M&A und Frugal Engineering

Wer sich in den chinesischen Maschinenbau einkauft, sollte die Option des Frugal Engineering prüfen. Nicht alle Maschinen zur Modernisierung der asiatischen Industrie müssen Premium-Produkte sein, das gleiche gilt für die von Asiaten derzeit stark nachgefragten Maschinen für die Support-Industrien. Auch hier reicht oft gute Mitte. Frugal Engineering bedeutet aber kein Abspecken hochwertiger Maschinen, um diese billiger zu machen. Es geht vielmehr darum, im Zielland auf der Basis von lokalem Wissen von Grund auf völlig neue Produkte zu entwickeln. Dazu sind lokale, mit großen Handlungsspielräumen ausgestattete Entwicklung-

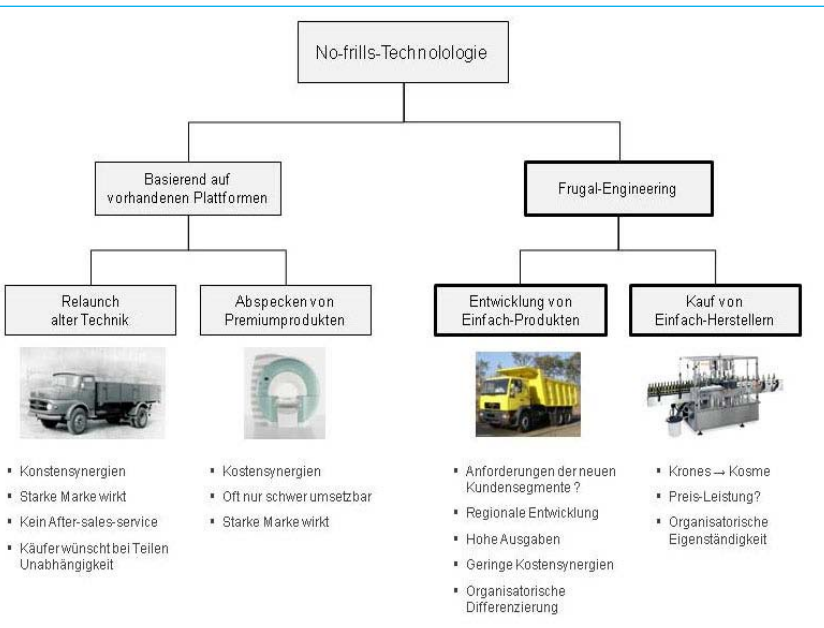
# Maschinen- und Anlagenbau in Asien 2013

steams erforderlich, die bottom-up arbeiten, jedoch top-down unterstützt werden und Zugriff auf die neuesten und besten Ressourcen des Mutterunternehmens haben.

kaufte Unternehmen zu integrieren. Premium und Midrange passen in der Praxis nicht ohne weiteres zusammen.

Ein Beispiel für eine Neuentwicklung ist der robuste Hochdruckreiniger HD 6/15-4, der von Kärcher speziell für Schwellenländer entworfen wurde. Der Weltmarktführer verzichtet dabei bewusst auf das attraktive Design, das seine Geräte sonst auszeichnet. Bekannt wurde auch das portable und batteriebetriebene Ultraschallgerät Vscan von General Electric für den indischen Markt. Dort haben die hierzulande üblichen Großgeräte keine Chance, weil die Stromversorgung, der Transport und der Service fehlen. Dieses Frugal-Produkt war so erfolgreich, dass es den Weg zurück in die Industrieländer fand und dort massenhaft verkauft wird. Diese Reverse Innovation, der profitablen Rücktransfer von einfacher und preiswerter Technik in die hoch entwickelten Länder, ist keine Seltenheit. Möglich war diese Innovation nur, weil das Unternehmen seinem lokalen asiatischen Entwicklerteam die neueste Chip-Technologie zur Verfügung stellte.

Erfolgreiches Frugal Engineering setzt solide Marktforschung in China und den asiatischen Zielmärkten voraus. Deutsche Maschinenbauer müssen herausfinden, welche Features der potenzielle Käufer seiner Maschine oder Anlage genau will. Nicht selten geht es um Leistungsmerkmale wie Drehmoment oder Durchlaufgeschwindigkeit. Wenn eine Midrange-Strategie gefahren wird, die vom Premium-Segment (M1) auf das darunter liegende hochwertige Segment (M2) zielt, sollte grund-



Einfache Produkte, die in Schwellenländern verkauft werden, basieren häufig auf bereits vorhandenen Plattformen. Sie sind entweder ein Relaunch alter Produkte wie der Kurzhauber-Lkw von Mercedes, der überall auf der Welt zu finden ist. Einfache Produkte können aber auch abgespeckte, das heißt in den Features reduzierte Spitzenprodukte sein, beispielsweise die in Shanghai hergestellten Computertomographen SOMATOM Spirit von Siemens, die statt einer Million nur noch 150.000 Euro kosten.

Frugal Engineering geht andere Wege. Hier werden einfache Produkte entweder von Grund auf neu entwickelt, oder man kauft einen lokalen Einfach-Hersteller auf, wie es die Krones AG mit dem italienischen Hersteller Kosme getan hat. Das Kerngeschäft von Kosme besteht in der Entwicklung und Herstellung einfacher Abfüll- und Verpackungslinien für die Getränkeindustrie. Kosme konzentriert sich auf den unteren Leistungsbereich, während Krones die oberen Segmente bedient.

Diese M&A-Strategie ist in China besonders interessant, da chinesische Maschinenbauer die unteren und mittleren Marktsegmente bedienen und Zugang zu den entsprechenden Kundengruppen haben. Die Herausforderung liegt darin, das ge-

sätzlich eine Zweimarkenstrategie gewählt werden. Beispiele sind die Sub-Brands Markenname ECO für Economy oder auch Ecology. Dadurch wird verhindert, dass das hochwertige Image der deutschen Hauptmarke beschädigt wird. ♦

Dr. Hans Joachim Fuchs ist Geschäftsführer von *Chinabrand Consulting* in München.  
[info@chinabrand.de](mailto:info@chinabrand.de)  
 Tel: 089 - 141 71 55