

3 Thesen für das Business to Business Geschäft: Markterfolg in China

Dr. Michael Laker und Jochen Garbers*

1. These: Im Business to Business Segment liegt der Schlüssel zum Markterfolg in der genauen Kenntnis der Marktanforderungen – diese unterscheiden sich oft erheblich von denen des Westens.

Im Konsumgüterbereich sind westliche Produkte oft ohne größere Änderungen erfolgreich und wegen ihres modernen, „westlichen“ Images nicht selten sogar besonders begehrt. Im Investitionsgüterbereich ist dies dagegen kaum der Fall. Zwar haben vor allem deutsche Produkte auch im Investitionsgüterbereich einen guten Ruf. Ökonomische Rahmenbedingungen und Produktionsverhältnisse unterscheiden sich aber erheblich von denen des Westens. In einem Projekt für einen international tätigen Kunststoffmaschinenhersteller stellte sich heraus, dass chinesische Produktionsleiter deutlich weniger Wert auf Faktoren wie Geräuschentwicklung, Energieeinsparung und kurze Rüstzeiten legen als ihre europäischen Kollegen. Intuitiv unmittelbar einsichtig

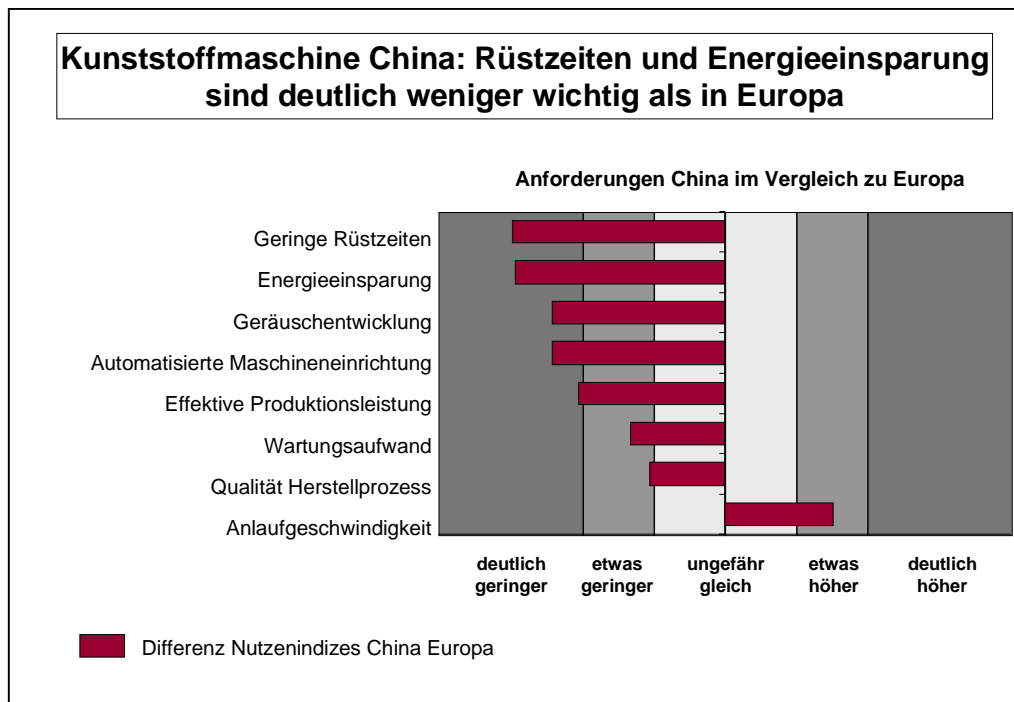
sind auch die Unterschiede beim Punkt „automatisierte Maschineneinrichtung“. Hohe Lohnkosten in Europa führen dazu, dass es europäischen Kunden viel wert ist, wenn Maschinen mit geringem Arbeitskräfteeinsatz bedient werden können. In China sieht man dies anders. Solange die Qualität stimmt, darf das Automationsniveau niedrig sein – im Gesamtkostengefüge ist es zweitrangig, ob eine Maschine durch 1, 2 oder 3 Arbeitskräfte bedient wird. Auch in einem weiteren Punkt entsprachen die befragten chinesischen Kunden einem weitverbreiteten Klischee. Sie waren deutlich preissensibler als ihre europäischen Kollegen. Wollten sie eine „Einfachmaschine“ mit durchweg reduzierten Leistungsdaten? Nein – bei den Eigenschaften Produktionsqualität und Wartungsaufwand waren die Anforderungen etwa so hoch wie diejenigen der Europäer, bei der Anlaufgeschwindigkeit lagen sie sogar etwas über denen der Europäer. Auf Grundlage des von Simon ♦ Kucher & Partners

erstellten Anforderungskatalogs konnte eine Maschine entwickelt werden, die dem chinesischen Markt exakt entsprach. Sie konnte dank insgesamt niedrigeren Ausstattungs-niveaus günstig angeboten werden und erfüllte so die Erwartungen der chinesischen Kunden bei Preis und Funktion.

2. These: Vertrieb in China braucht einen klaren Fokus. In China darf man sich nicht zu viel auf einmal vornehmen.

China ist riesig (28-mal größer als die Bundesrepublik), hat eine deutlich weniger entwickelte logistische Infrastruktur und bietet bisher kaum überregionale Handelsstrukturen.

Geschäftsbeziehungen sind langfristig angelegt und wollen intensiv gepflegt werden. Diese vertriebliche Herausforderung kann nur bestehen, wer klare Ziele hat und die Vertriebsmannschaft danach ausrichtet. Eine Möglichkeit der Fokussierung besteht in der bewussten Auswahl von Kundensegmenten. Dazu ein Beispiel: Ein Zulieferer aus dem



3 Thesen für das Business to Business Geschäft: Markterfolg in China

Dr. Michael Laker und Jochen Garbers*

Bereich der Bauindustrie sah sich mit einem unübersichtlichen und sehr heterogenen chinesischen Markt konfrontiert. Als ideales Segment für einen erfolgreichen Markteintritt wurden große Bauunternehmen identifiziert, die sich auf den Bau von Appartementblocks spezialisiert hatten. Die überschaubare Anzahl an Kunden in dem Zielkunden-segment erlaubte intensive Vertriebsaktivitäten. In verhältnismäßig kurzer Zeit konnte ein Geschäftsvolumen realisiert werden, das einen profitablen Export nach China erlaubte. Auf der Basis dieses Erfolgs konnten dann weitere Teilmärkte – Regionen und Kundensegmente – erschlossen werden.

Fokussierung bedeutet auch Weglassen. Ein weiteres Praxisbeispiel soll diesen Punkt verdeutlichen. Ein china-erfahrenes Unternehmen aus dem Hochtechnologiebereich verfügte über eine Datenbank mit über 1000 Kunden bzw. potentiellen Kunden aus China. Die Auswahl der intensiv zu betreuenden Kunden erfolgte unsystematisch. Ein aussagefähiges Controlling der Vertriebsaktivitäten fand nicht statt. Simon ♦ Kucher & Partners erarbeitete eine Strategie zur Fokussierung des Vertriebs. In einem mehrstufigen Verfahren wurde zunächst ein knappes Drittel der bisherigen Kunden / Prospects schlichtweg von weiteren Marketingbemühungen ausgeschlossen. Der Rest wurde in einer ABC-Analyse klassifiziert. Etwa 50 Kunden und Prospects erhielten Key-Account Status. Für diese Gruppe war es der Vertriebsmannschaft auch im riesigen China mit seinen Infrastrukturproblemen möglich, enge Kundenbeziehungen

aufzubauen. Ein überaus wichtiger „Nebeneffekt“: die Basis für ein stringentes Vertriebscontrolling war gegeben.

Auch in regionaler Hinsicht gilt das Gebot der Fokussierung. Würden Sie einem chinesischen Geschäftsfreund empfehlen, alle europäischen Länder simultan zu erschließen? Sicher nicht, auch hier gilt es, sich zu konzentrieren – und zwar auf Basis einer ausgezeichneten Marktkenntnis. Wo finden sich potentielle Kunden und Zulieferer? Wo gibt es geeignete Infrastrukturbedingungen? Für ein selbstbewusstes Unternehmen werden auch bereits vorhandene Wettbewerber eher für eine Region sprechen, weil sie auf vorhandene Facharbeitskräfte und funktionierende Zulieferstrukturen hinweisen.

3. Das derzeitige starke Wachstum der chinesischen Wirtschaft bietet im Business to Business Bereich eine hervorragende Chance, Umsätze und Margen zu verbessern.

Keinesfalls ist China ein Land, das generell eine Niedrigpreisstrategie erzwingt. Durch das extrem hohe Wachstum der chinesischen Wirtschaft entstehen gerade im Investitionsgüterbereich derzeit hohe Nachfragespitzen. Wer hier flexibel ist und zügig liefern kann, kann auch hohe Gewinne einfahren. So kann z.B. ein uns bekannter Anlagenbauer derzeit Margen in China realisieren, die deutlich über denen in Europa liegen. Der Hersteller profitiert von einer Wettbewerbs- und Nachfragesituation, die größere Spielräume erlaubt als in den angestammten Märkten. Ganz

offensichtlich ist dies kein Einzelfall. Bei einer Umfrage der amerikanischen Handelskammer im vergangenen Jahr sagten immerhin knapp 40% der befragten Unternehmen, dass die aktuellen Gewinnmargen in China über den weltweit üblichen lägen.

Um derartige Ergebnisse zu erzielen, ist neben guter Wettbewerbsrecherche allerdings eine genaue Kenntnis von Bedürfnissen und Zahlungsbereitschaften nötig. Kommen wir noch einmal zum obigen Beispiel des Kunststoffmaschinenherstellers. Wie werden die chinesischen Unterhändler wohl argumentieren, wenn Ihnen eine unangepasste, „europäische“ Maschine angeboten wird? Sie werden kaum sagen, dass Ihnen die Maschine zu leise sei, zu wenig Energie verbrauche und sich zu schnell umrüsten lasse. Sie werden sich dagegen über den zu hohen Preis beschweren. Das scheinbare Preisproblem ist in Wahrheit eine schlechte Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden. Wer ständig gezwungen wird, bei Preisverhandlungen bis an die „Schmerzgrenze“ zu gehen, sollte das Produktangebot in China kritisch überprüfen.

Fazit: China ist anders – und zwar nicht nur in Bezug auf die chinesische Geschäftskultur, die derzeit Gegenstand vieler Seminare und Veröffentlichungen ist. Rahmen- und Marktbedingungen unterscheiden sich erheblich von denen Europas und zwingen zur Anpassung an chinesische Verhältnisse. Gelingt sie, ist der renommierten deutschen Investitionsgüterindustrie ein Markterfolg in China garantiert.