

## Pricing im Maschinen- und Anlagenbau in China

### Mach zwei!

Stefan Herr, Thomas Beducker, Fan Oswald-Chen

*China ist für deutsche Maschinen- und Anlagenbauer mit Qualitätsprodukten ein scheinbar hochattraktiver Markt: Die rasante Wirtschaftsentwicklung verspricht immenses Wachstum. Allerdings haben sich schon viele deutsche „Einsteiger“ im China-Markt ordentlich verrechnet. Denn China ist nicht das Schwabenland. In diesem Markt zu wachsen und profitabel zu sein ist nicht ganz so einfach. Das liegt vor allem an anders gearteten Qualitätsansprüchen und Preisniveaus. Wie soll man den Tiefstpreisen der Chinesen entgegen treten?*

#### „Gut genug“ versus High-end

Der „natürliche“ Platz deutscher Maschinenbauprodukte liegt im oberen Teil der Preis- und Leistungsskala. Dies ist kein Wunschdenken, sondern Fakt. Dahinter stehen entsprechende Wettbewerbsvorteile in Qualität, Technologie, Know-how und Service. Allerdings bedienen viele Endprodukte inzwischen den unteren Bereich der Preisskala, etwa Textilien, Spielzeug und Konsumgüter. Für die Produktion dieser Waren sind oft keine High-end-Maschinen notwendig. Hier macht der Begriff „Good-enough-Maschine“ die Runde. Viele europäische Maschinenbauer wollen jedoch nach wie vor nur die Leistungsspitze anbieten und sind sich zu schade für diese gerade „Gut-genug-Maschinen“ und überlassen dieses Feld ihren asiatischen Wettbewerbern.

Diese Strategie geht aber nur so lange gut, bis der Wettbewerber sich langsam in die oberen Leistungsklassen hocharbeitet und seine Kostenposition über Mengeneffekte des Billigpreis-Segmentes weiter verbessert. Ein Zeichen dafür, dass es die Chinesen ernst meinen, ist der kürzlich verabschiedete 12. Nationale Fünfjahresplan. Darin rückt China die Produktion von High-end-Maschinen als einen der neuen ökonomischen Wachstumstreiber für die nächsten fünf Jahre in den Mittelpunkt. Als Förderungsmaßnahme könnten die Unternehmen der strategischen Industrien zukünftig bis 50 Prozent Steuerermäßigungen erhalten.\* Der Konkurrenzkampf in den oberen Preisklassen wird also auch zunehmen. Daneben besteht eine weitere Herausforderung: Das Preisniveau in Asien liegt oftmals rund 20 bis 30 Prozentpunkte niedriger als in Europa oder Amerika. Diese Preisunterschiede lassen sich dauerhaft nur aufrechterhalten, wenn die Märkte relativ intransparent sind und es inhaltliche Begründungen für diese deutlichen Preisunterschiede gibt.

#### Die goldene Mitte

Deutsche Maschinen- und Anlagenbauer sollten sich demnach stärker auf die sogenannten Mid-range-Märkte konzentrieren, also das Segment mit mittleren Kundenanforderungen unterhalb der High-end-Märkte. In den High-end-Märkten sind deutsche Unternehmen bereits relativ gut positioniert. Doch im mittleren Segment steckt noch ungenutztes Potenzial. Unternehmen müssen in diesem Segment neue Kunden gewinnen und stehen hierbei vor zahlreichen Herausforderungen:

- Kennt das Unternehmen die potenziellen neuen Kunden, die im mittleren Markt tätig sind?
- Welche Marketingmaßnahmen wurden initiiert, um diese potenziellen Kunden auf das Unternehmen aufmerksam zu machen?
- Was sind die Produkthanforderungen, die diese Kunden stellen?
- Was sind die Zahlungsbereitschaften dieser Kunden?
- Wie werden die Kunden aus dem mittleren Segment im Vertriebsgang unterschieden? Mit welcher Vertriebsargumentation geht das Unternehmen in die Verhandlungen?
- Welche Differenzierung ist bei der Betreuung dieser Kunden im After Sales notwendig?

Um verschiedene Kundengruppen bedienen und so am Wachstum beider Marktsegmente partizipieren zu können, kann die Verfolgung einer sogenannten Zwei-Produktlinien-Strategie notwendig sein. Damit können sich deutsche Maschinen- und Anlagenbauer auch in China einen Teil vom großen Kuchen abschneiden und gleichzeitig vermeiden, dass die guten Preise im High-end-Markt zerstört werden.

### **Schlank oder Höherwertig**

Bei einer Zwei-Produktlinien-Strategie werden „schlanke“ Maschinen für preisorientierte Käufer angeboten, und besser ausgestattete Maschinen für wertorientierte Kunden. Der Kunde, der zwar eine hohe Leistung vom Produkt erwartet, aber ansonsten keine anspruchsvollen Features verlangt, erhält ein Angebot für eine „schlanke“ Hochleistungsmaschine. Daneben gibt es aber internationale wie auch asiatische Kunden, die besonders auf den Wert des Produkts achten, etwa zusätzliche Funktionalitäten zur Steigerung der Realleistung der Maschinen. Diesen Kunden sollten Unternehmen das qualitativ höherwertige Produkt anbieten. Denn diese Kunden orientieren sich an Werten („Value Buyer“), nicht am Preis („Price Buyer“). Mit einer Zwei-Produktlinien-Strategie sollen beide Käufergruppen angesprochen und optimal bedient werden – sowohl aus Kunden- als auch aus Firmensicht. In vielen Fällen versuchen Unternehmen vergeblich, den asiatischen Kunden den höheren Preis durch die positiven Gesamteffekte wie höherer Output, geringere Stillstandszeiten sowie geringerer Verschleiß der höherwertigen Maschine zu erläutern. Die „Price Buyer“ führen oftmals einen reinen Preisvergleich durch und sind für eine Gesamtbetrachtung und Argumentation kaum zugänglich.

Ein Beispiel aus dem Maschinenbau veranschaulicht dies: In diesem Fall wurde der deutsche Marktführer im Premium-Markt von chinesischen Wettbewerbern von unten attackiert. Das Unternehmen entschloss sich dazu, eine zweite Produktlinie einzuführen, die ausschließlich den chinesischen Markt bedient und auf die dortigen Kundenbedürfnisse zugeschnitten ist. Die Zwei-Produktlinien-Strategie war so erfolgreich, dass sie dem deutschen Unternehmen einen beachtlichen Marktanteil von 80 Prozent bescherte.

### **Zwei-Produktlinien-Strategie fahren**

Die Herausforderung, vor der deutsche Maschinen- und Anlagenbauer in Asien stehen, ist also kein Einzelfall. Unternehmen müssen verstärkt in die mittleren Segmente einsteigen, um neue Wachstumsfelder zu nutzen. Damit sie aber nicht das profitable Geschäft im High-end-Segment gefährden, sollten sie für eine Zwei-Produktlinien-Strategie Fragen zu den Themenfeldern Produkt, Pricing, Vertrieb und Wettbewerb klar beantworten können:

- Welche technischen Produktfunktionalitäten müssen aus Sicht aller Kunden abgedeckt werden und welche nur optional angeboten werden? Wie viele Kunden der heutigen Produktlinie könnten rein technisch auf die Niedrigpreis-Produktlinie wechseln?
- Wie wird sich der lokale Wettbewerb bei der Einführung der Mid-range-Produktlinie verhalten und wie werden die etablierten Hochpreis-Wettbewerber reagieren?
- Wie hoch soll der Preis der Basisfunktionalitäten der neuen Mid-range-Produktlinie sein?

Nachdem die Produkt-, Pricing- und Wettbewerbsaspekte beantwortet sind, müssen Manager sich fragen, wie sie den Vertrieb der Mid-range-Produktlinie aufstellen:

- Erfolgt der Vertrieb der beiden Produktlinien über den gleichen Vertrieb bzw. die gleichen Vertriebspartner?
- Welche Kunden sollen mit der High-End-, welche mit der Mid-range-Produktlinie bedient werden?
- Wie wird bestehenden Kunden kommuniziert, dass es eine Mid-range-Produktlinie gibt? Wird die Mid-range-Produktlinie in allen Regionen eingeführt?
- Wird die Einführung gleichzeitig oder zeitlich versetzt stattfinden?

Die Mühe zahlt sich aus: Eine Zwei-Produktlinien-Strategie beschert den meisten Unternehmen eine Verbesserung der Rendite um mehr als 2 Prozentpunkte. Das beweist, dass eine Investition beim Pricing sich langfristig positiv auf den Umsatzwachstum auswirkt.

Partizipation an Mid-range-Märkten eröffnet also neue Wachstumsfelder für deutsche Maschinen- und Anlagenbauer in China. Dabei ist die „saubere“ Umsetzung einer Zwei-Produktlinien-Strategie vonnöten, um nicht das profitable Geschäft im High-end-Segment zu gefährden. Erfolgsentscheidend in diesem Zusammenhang ist es, sich im Vorfeld mit Produkt, Pricing und Wettbewerb hinreichend auseinanderzusetzen und klare Handlungsanweisungen aufzustellen. Dadurch kommt der deutsche Maschinen- und Anlagenbau dem Ziel näher, auch in China profitabel zu wachsen.

***Stefan Herr** und **Thomas Beducker** sind Partner und Gesellschafter bei Simon-Kucher & Partners und im Büro Bonn tätig. Die Pricing- und Vertriebsspezialisten beraten Firmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Beide sind Autoren des Buches „Power Pricing für Industriegüter“ (VDMA Verlag, 2010). **Fan Oswald-Chen** ist Managing Director bei Simon-Kucher & Partners und leitet das Büro in Peking. Frau Oswald-Chen verfügt über mehr als sieben Jahre Erfahrung in der internationalen Managementberatung mit dem Fokus auf Industriegüter. Sie ist Autorin des Buches „Business Success in China“ (Springer Verlag, 2006).*

***Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants***

*Simon-Kucher & Partners eine globale Strategieberatung mit Fokus auf Marketing, Vertrieb und Pricing und ist mit rund 500 Mitarbeitern in 23 Büros weltweit vertreten.  
[www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)*