

TIM WOMMELSDORFF

# Local Content oder Kundenbedürfnisse

## Was treibt die Lokalisierung in China?

»Noch vor einem Jahrzehnt waren es hauptsächlich Local-Content-Vorschriften der chinesischen Regierung, die den Ausschlag für Lokalisierungsentscheidungen gaben. Heute ist es die Nähe zum Milliardenmarkt.« Das wäre sehr vereinfacht dargestellt und spiegelt die komplexen Ursachen der Lokalisierung nur ungenügend wider. Sie hängt von verschiedenen Faktoren mit weitreichenden Implikationen für sämtliche Ebenen eines Betriebes ab.

Chinas einst stark regulierter Binnenmarkt hat sich mit dem WTO-Beitritt zunehmend geöffnet. Das Jahr 2006 verzeichnet die vorerst letzte Stufe in der Anpassung an die WTO-Regulieren. Einhergehend mit der zunehmenden Liberalisierung der Märkte bekam auch die Lokalisierung eine immer größere Bedeutung für in China aktive Unternehmen.

### Unterschiede in den Branchen

Dabei ist der Grad der Lokalisierung in den unterschiedlichen Branchen sehr verschieden und reicht vom »Anfangsstadium«, also kleinen Produktpassungen für den chinesischen Markt, bis hin zur »vollen Lokalisierung«, das heißt dem Aufbau voll operationaler und weitgehend autarker lokaler Geschäftseinheiten.

Die Lokalisierung betrifft stets verschiedene Bereiche einer Unternehmung und kann nicht einfach auf die Anpassung eines Produktes an die Gegebenheiten eines spezifischen Landes beschränkt werden. So sollten unter anderem Marketing und Vertrieb, Beschaffung und Sourcing, Produktion, Personal und Management sowie Forschung und Entwicklung auf dem »Lokalisierungsradar« erscheinen. Dabei ist eine Vielzahl von Faktoren entscheidend, ob eine Geschäftsfunktion lokalisiert und nach China transferiert werden kann, unter anderen Gesetzgebung, Kosten, Patentschutz und Urheberrechte, Kundenbedürfnisse, Marktdynamik

und -anforderungen, Vermarktungsstrategie, Corporate Governance.

### Verpackungsindustrie stark lokalisiert

Die internationale Verpackungsindustrie ist seit Mitte der 90er Jahre verstärkt nach China vorgedrungen und heute fester Bestandteil des sehr regional ausgerichteten und stark fragmentierten Marktes. Die ausländischen Firmen agieren dabei überwiegend und mehr oder weniger erfolgreich als Nischenanbieter. Sie versorgen vorrangig andere auslandsinvestierte Unternehmen mit Verpackungen für deren Exportprodukte oder globale Kunden für ihre internationalen Marken in China. Da sie meist teurer sind als die chinesische Konkurrenz,



Werden vorwiegend lokal hergestellt: Verpackungen

differenzieren sie sich häufig über Qualität und Dienstleistungen.

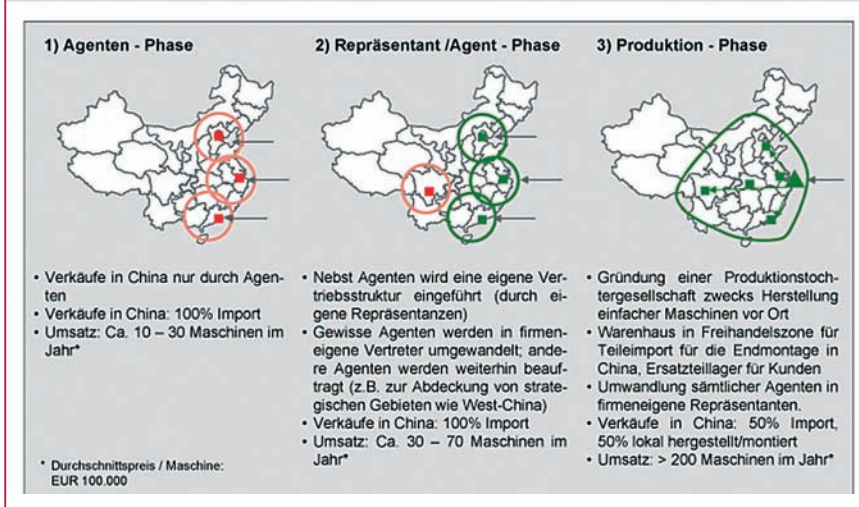
Für fast alle Betriebe ist die Produktion voll lokalisiert. Dies gilt insbesondere für Verpackungen mit relativ geringem Wert wie Papierverpackungen. Die Fertigung umfasst dabei sowohl fortschrittliche Prozesse als auch den Gebrauch hochqualitativer Ausrüstungen. Auch im Sourcing ist die Lokalisierung weit fortgeschritten. Vielerorts werden billigere chinesische Rohmaterialien oder lokal hergestellte Produkte ausländischer Zulieferer verwendet.

Im Hinblick auf Personal sind viele Unternehmen noch in einer »fortgeschrittenen Übergangsphase«. Zwar wird eine vollständige Lokalisierung bisher nur in Ausnahmefällen erreicht, allerdings ist dies häufig das erklärte Ziel. Dennoch zeigt die Realität, dass nach wie vor Manager und Techniker entsandt werden, die neben der Kontrolle der Geschäftsaktivitäten auch die Aufgabe der Ausbildung chinesischen Personals übernehmen.

Dagegen sind in Forschung und Entwicklung kaum Lokalisierungsbestrebungen festzustellen. Auch Sparten für Design und insbesondere Design-Services bleiben noch weitgehend in den Hauptquartieren angesiedelt.

### Global agierende Kunden fordern Lokalisierung

Für die Verpackungshersteller war der Druck von global operierenden Kunden der wichtigste Grund, in China aktiv zu werden. Die in China produzierenden Unternehmen benötigten den globalen Anforderungen entsprechendes Verpackungsmaterial, das von den chinesischen Anbietern meist nicht geliefert werden konnte. Da Importe von Verpackungsmaterial aus Kostensicht selten sinnvoll sind, entstand der Bedarf für lokale Fertigung.

**Fallstudie****Sequentielle Lokalisierung des Verkaufes**

Die Lokalisierung in der Werkzeugmaschinenbranche schreitet nur langsam voran und wird weitestgehend von den Herstellern selbst gesteuert, was nicht zuletzt durch den nach wie vor bestehenden Technologie- und Qualitätsvorsprung ermöglicht wird.

Inzwischen ist die chinesische Konkurrenz so weit gewachsen, dass sie oft sowohl vergleichbare Maschinen als auch Fertigungsqualität vorweisen kann. Dies erhöht die Bedeutung von Lieferzeiten, Service und Kosten. Insbesondere der starke Kostendruck verlangt weitergehende Lokalisierung. Denn importierte Rohmaterialien und ausländisches Personal verteuern die Verpackungsprodukte. Auch die historisch gewachsene Spezialisierung auf multinationale Kunden erschwert ein Bestehen am Markt. Folglich streben viele Firmen eine Ausweitung der Kundenbasis und eine kontinuierliche Senkung der Kosten an, vor allem durch Lokalisierung von Personal und Materialienbeschaffung, durch die Konzentration auf Kernkompetenzen beziehungsweise auf höherwertige Wertschöpfungsschritte sowie die Auslagerung verschiedener Fertigungsschritte, etwa der Druckvorstufe, in lokale Betriebe.

Die Lokalisierungsbestrebungen in der Verpackungsbranche haben damit eine eigene Dynamik bekommen. Die Unternehmen können aufgrund des steigenden Konkurrenzdrucks nicht wirklich frei entscheiden, in welchem Ausmaß sie ihre Chinaaktivitäten lokalisieren. Vielmehr entsteht der Druck aus der strategischen Entscheidung, in China aktiv bleiben zu wollen oder nicht. Da dies langfristig nur über eine Senkung der Kosten und damit direkte Konkurrenz mit chinesischen

Herstellern möglich zu sein scheint, wird eine weitere Lokalisierung zur Notwendigkeit.

### Werkzeugmaschinenbau nur gering lokalisiert

Mit zunehmender Liberalisierung hat auch das Interesse der Werkzeugmaschinenhersteller an China rasch zugenommen. Durch Aufbau von Produktionskapazitäten, etwa in der Automobilbranche, wuchs der Bedarf an Werkzeugmaschinen in China stetig. Heute sind quasi alle führenden Marken in Chinas boomendem Markt vertreten.

Ähnlich wie in anderen Branchen sprechen ausländische Hersteller mit ihren qualitativ hochwertigen Maschinen vornehmlich das Premiumsegment an. Qualitäts- und Technologieführerschaft sind das Fundament für die Marktpositionierung. Zunehmend bieten Unternehmen jedoch auch »Einstiegsprodukte«, also Maschinen mit reduzierter Funktionalität, günstigerem Preis und dennoch vergleichbarer Markenqualität, für preissensitive chinesische Kunden an.

Die hochqualitativen Maschinen werden aber nach wie vor überwiegend im Ursprungsland des Unternehmens hergestellt. In China erfolgt lediglich die Endmontage für den lokalen Verkauf. Zum Teil werden die »Einstiegsmaschinen« oder technologisch »abgespeckte« lokal gebaut.

Auch die Beschaffung ist nur teilweise lokalisiert. Komplexe Baugruppen werden nach wie vor fast ausschließlich im Ausland produziert. Schon seit längerer Zeit werden jedoch einzelne Bauteile und zunehmend auch immer mehr (einfache) Baugruppen lokal bezogen.

Am weitesten ist die Lokalisierung beim Personal vorangeschritten, da speziell Verkaufsabteilungen fast ausschließlich mit Chinesen besetzt sind. Schlüsselpositionen wie die Fabrikleitung werden zwar nach wie vor meist mit ausländischen Managern besetzt, aber auch hier sind Bestrebungen erkennbar, diese mittelfristig zu ersetzen. Forschung und Entwicklung sind dagegen bisher kaum lokalisiert.

### Lokale Kunden zwingen zur Lokalisierung

Der wichtigste Grund für Lokalisierungsbestrebungen ist der Kunde. Chinesische Firmen wollen oft in chinesischer Währung bezahlen. Dies ist nur möglich, wenn der Maschinenhersteller eine Verkaufsniederlassung im Land hat. Zugleich ist der Verkauf nicht nur von Marketing, Produktqualität und Preis abhängig, sondern wird oft durch Beziehungen zum Entscheidungsträger entschieden. Beide Aspekte machen die Lokalisierung von Marketing- und Verkaufspersonal für den Erfolg in China sehr wichtig.

Desgleichen wird die Lokalisierung durch das Kosteneinsparungspotenzial im Beschaffungsbereich vorangetrieben. Durch verstärkten Einkauf billigerer Komponenten aus China können die Kosten der Produktion gesenkt werden. Vollständig in China produzierte Maschinen könnten rechnerisch 30 bis 50 Prozent günstiger als Importe sein. Dies ist jedoch aufgrund von Qualitätsanforderungen und insbesondere mangelnden Patentschutzes für High-End-Maschinen meist keine Option. ■

#### Tim Wommelsdorff

ist Konsultant bei Fiducia Management Consultants, Hongkong.

#### Kontakt

Fiducia Management Consultants,  
Hongkong  
Telefon 00852 / 25 23 21 71  
Fax 00852 / 28 10 44 94  
twommelsdorff@fiducia-china.com