



Märkte im Wandel

Hersteller von Holzbearbeitungstechnologie haben es mit divergierenden Entwicklungen in den Märkten zu tun, auf die ganz individuell reagiert werden muss. Allen gemeinsam ist die rasante Veränderungsgeschwindigkeit.

Prägung eingesetzt. Denn auch dort setzt man einen technologisch umfangreichen Funktionsumfang bei hoher Produktivität und Fertigungspräzision. Um die größten Wachstumschancen in diesen Märkten nutzen zu können, müssen Maschinenhersteller vor Ort regional angepasste Produkte und Lösungen entwickeln. Um bei den Kosten mithalten zu können, müssen Hersteller von Maschinen auch zunehmend in den Regionen selbst produzieren und lokale Ressourcen im Bereich Einkauf, Entwicklung, Produktion, Inbetriebnahme und Service aufbauen. Unternehmen, die ihre Wertschöpfungsketten so globalisieren, werden langfristig mehr Wettbewerbschancen haben und ein deutlich höheres Wachstum erzielen können.

Doch neben individuell angepassten Sonderlösungen, die bereits jetzt nachgefragt werden, darf das Geschäft mit Standardmaschinen nicht vernachlässigt werden. Denn die vielen kleinen Holz bearbeitenden Unternehmen, die in Ländern wie China, Indien oder Brasilien wie Pilze aus dem Boden schießen, starten zunächst meist mit Standardlösungen. Wer hier bereits von Anfang an den Fuß in der Tür hat, kann mit diesen Betrieben mitwachsen und später höherwertige Maschinen- und Anlagentechnik verkaufen.

Hersteller von Holzbearbeitungsmaschinen sind heute also gehalten, den Weg von einem deutschen Produzenten zu einem multinational denkenden und handelnden Unternehmen mit marktnahen, regionalen Produktions-, Entwicklungs- und Dienstleistungskapazitäten und zentraler Steuerung aus Deutschland heraus zu gehen.

Durch einen solchen globalen Ansatz wird der deutsche Maschinen- und Anlagenbau auch in den nächsten Jahren wachsen und eine hohe Wertschöpfung erzielen können. Dies sichert dann wiederum vorhandene und schafft zusätzlich neue Arbeitsplätze in Deutschland. Doch was bedeutet das konkret für die Unternehmen? Die HOB fragte nach. cb

Während ökonomisches Wachstum in den reifen Märkten westlicher Industrienationen fast ausschließlich über Innovationen und neuartige Produkte erreicht werden kann, liegen die Dinge in den Emerging Markets der so genannten Schwellenländer, wie z. B. Brasilien, Russland, Indien oder China etwas anders. Hier generiert sich Wachstum immer noch über neuen Bedarf und steigende Kaufkraft größer werdender Teile der Bevölkerung.

Gleichzeitig haben wir es – besonders in den entwickelten Märkten in Europa oder den USA – mit einer stetig steigenden Veränderungsgeschwindigkeit zu tun. Unternehmen müssen sich heute schneller und häufiger als jemals zuvor an neue Marktbedingungen anpassen. Die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit, sowohl in strategischer, organisatorischer als auch technologischer Hinsicht – ist das entscheidende Erfolgskriterium und Grundvoraussetzung für eine marktgerechte Produktion. Besonders in den schnell wachsenden Märkten in Teilen Asiens und Südamerikas ist ein beschleunigter Technologiewandel zu beobachten. Statt einfacher „Just-enough“-Konzepte werden zunehmend auch hoch automatisierte Lösungen europäischer

Literaturhinweis



Längst haben sich international tätige Konzerne im chinesischen Absatzmarkt positioniert und drücken sich gegenseitig die Margen. Doch auf der Kostenseite besitzt China einen entscheidenden Standortvorteil, den deutsche Unternehmen zu ihrem eigenen Nutzen ausspielen können. Dies zeigen die Autoren Lutz Kaufmann, Boney Poovan und Benedikt Sobotka in ihrem Buch „China Champions – Wie deutsche Unternehmen den Standort China für ihre globale Strategie nutzen“. Die Kombinati-

on aus Faktorkosten und Skaleneffekten mache China zunehmend auch als Produktionsstandort für den asiatischen oder gar weltweiten Markt interessant. Einer Studie der Autoren zufolge, wird bereits in fünf Jahren ein Drittel der deutschen Wertschöpfung in China für den Auslandsmarkt bestimmt sein. Experteninterviews mit 50 Top-Managern deutscher Tochterunternehmen in China geben Aufschluss über Verlagerung von Standorten. Eine Fülle von Unternehmensfallstudien aus dem Automobilbau, dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektrotechnik/Elektronik, der Chemie sowie der pharmazeutischen Industrie erlaubt zudem Einblicke in konkrete Anwendungsbeispiele. Das Taschenbuch (ISBN-13: 978-3322826268) ist 2012 im Gabler Verlag erschienen, hat 232 Seiten und kostet 49,95 Euro.



Folgende Frage haben wir den Herstellern gestellt:

- a) Welche Chancen ergeben sich daraus für kleine und mittlere Unternehmen?
- b) Welche Erfolgsfaktoren müssen berücksichtigt werden?



Wolfgang Maier

Leiter Produkt-
management/
Marketing, Leuco

zu a+b: Die wirtschaftlichen Chancen für unsere Industrie in den Emerging Markets ist ein Thema, mit dem sich nicht nur die Deutsche Großindustrie auseinandersetzt. Gerade für den deutschen Mittelstand in der Holz verarbeitenden Industrie ist dieses Thema von immenser Bedeutung. Um die Wachstumschancen in den sogenannten Schwellenländern optimal nutzen zu können, müssen wir uns als mittelständisches Unternehmen intensiv mit diesen Märkten auseinandersetzen. Marketing- und Vertriebsstrategien müssen an die jeweilige Kultur angepasst werden, um die Unternehmen und letztendlich die Menschen besser zu erreichen. Eine Aufgabe, die enormes Fingerspitzengefühl erfordert und nicht immer mit unserer deutschen Denke umhergeht.

Sicher sind wir mit unseren Hightech-Produkten ein gern gesehener Partner, gerade wenn es darum geht, Produktivität zu erhöhen. Oft jedoch vergessen wir, dass unsere Lösungen aus den für uns bekannten Aufgabenstellungen entwickelt wurden und die Probleme vor Ort bei genauem Hinschauen etwas anders gelagert sind. Deshalb empfehle ich bei jedem Markteintritt eine detaillierte Analyse vorzunehmen, um in der ersten Stufe eine für das eigene Unternehmen passende Strategie festzulegen. Hier empfiehlt sich auch der intensive Austausch mit erfahrenen Marktteilnehmern, die diese Markteintrittshürde schon erfolgreich genommen haben und bereits über entsprechende Netzwerke verfügen.



Jörg F. Meyer

Gesamt-
Vertriebsleiter,
Wilhelm Altendorf

zu a: Die wachsende Mittelschicht in den Schwellenländern orientiert sich in Bezug auf die Einrichtung ihrer Wohnungen oft am europäischen Design. Die entsprechenden Möbel werden jedoch vor Ort gefertigt. Damit unterliegen sie in der Fertigung natürlich auch den europäischen Qualitätsansprüchen und Fertigungsprozessen. Die dazu benötigten Maschinen und Erfahrung können häufig die kleinere und mittlere Unternehmen aus Deutschland liefern, so auch Wilhelm Altendorf Maschinenbau.

zu b: Eine lange Firmenhistorie, weltweite Präsenz sowie Zuver-

► Die erste Formatsäge von Altendorf aus dem Jahr 1906 (Foto: Altendorf)



lässigkeit und Langlebigkeit dieser Maschinen sind in den Schwellenländern wichtige Erfolgsfaktoren. Wenn es sich dann noch um ein Unternehmen handelt, das in Deutschland seine Wurzeln hat, hilft dieser Umstand gerade in den aufstrebenden Ländern, sich in Kombination mit guten Produkten zu etablieren. Allerdings muss auch der Preis der angebotenen Produkte wettbewerbsfähig sein, denn es gibt lokale Hersteller, die in Sachen Qualität zunehmend aufholen.

Der Erfolg für deutsche Unternehmen in den Schwellenländern wird in Zukunft noch stärker davon abhängen, inwieweit es gelingt, unser Know-how und unsere Erfahrungen so mit den lokalen Anforderungen zu kombinieren, dass der Markt mit den passenden Produkten versorgt werden kann.

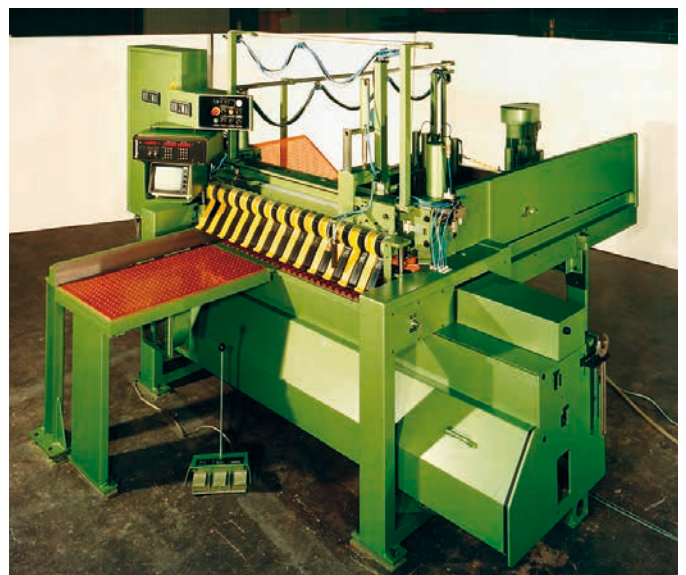


**Armin Bühner (li.)
Matthias Kropf (re.)**
Vorstände,
Atemag

zu a+b: Wir sehen für uns gute Chancen auf diesen neuen Märkten in den sogenannten Schwellenländern. Wenn man sich die vom VDMA veröffentlichten Exportzahlen unserer Branche anschaut, beeindruckt vor allem die BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) mit ihren Zuwachsraten. Der rückgängige Auftragseingang in den europäischen, traditionellen Märkten wird durch die neuen kompensiert. Wer profitiert von diesen Aufträgen? Als Hersteller von Zubehör und Erstausrüster von CNC-Maschinen werden die Produkte unseres Hauses vielleicht als Bestandteil der Gesamtanlage mit verkauft. Es sind die großen Unternehmen, die erfolgreich tätig sind und oftmals vor Ort

produzieren und ihre Kunden mit effektivem Service unterstützen. Diese Möglichkeiten haben wir gar nicht. Von ähnlich hohen Zuwachsraten bei direkten Exporten sind wir daher, wie viele unserer Kollegen, deutlich entfernt. Dennoch gibt es unter den Schwellenländern Märkte, in denen die CNC-Technologie schon jetzt weit verbreitet ist. Mit individuell angepasster Herangehensweise an das jeweilige Land nutzen wir unsere Chancen. Mit einem Vertriebs- und Servicebüro in Moskau sind wir mit Aufträgen aus dem Markt präsent, wo bereits viele Aggregate im Einsatz sind und ausgetauscht, ergänzt und gewartet werden müssen. In anderen Märkten muss der Bedarf noch geweckt werden. Durch Importeure und Beteiligungen zum Beispiel an Messen wird unser Bekanntheitsgrad, aber auch das Anwendungswissen potenzieller Kunden erhöht – und wiederum Bedarf geweckt. Eine Investition in die Zukunft, die bei einem weitgehend gesättigten Heimatmarkt neue Perspektiven öffnet.

► Die erste eigene Serienmaschine vom Typ 41 S wurde ab 1965 zur Produktion von Verbundfenstern mehr als 1000 Mal von der Firma Pfluka in Ofterdingen gebaut. Verkauft und in Betrieb genommen wurde dieses Modell bereits unter dem Namen Holzma (Foto: Holzma)



Darko Zimbakov
Leiter Forschung &
Entwicklung, Holzma

zu a: Als mittelständisches Unternehmen aus Deutschland sehen wir sehr gute Chancen in diesen neuen Märkten – auch weil wir als Teil der Homag Group über die nötige Schlagkraft verfügen, um uns hier erfolgreich zu etablieren. Gefragt sind neben unseren hochautomatisierten Lösungen, die in Deutschland entwickelt und produziert werden, auch sogenannte Einstiegsprodukte. Wir entwickeln sie ganz speziell für den jeweiligen Markt, denn nur so werden wir den Anforderungen vor Ort gerecht. Die Kunst ist es, sich bei der Entwicklung von unseren bestehenden Produkten gedanklich zu lösen – gleichzeitig aber die typische Holzma-Qualität zu garantieren und unsere wichtigsten Features zu integrieren. Dabei ist unsere Engineering-Leistung immer „Made in Germany“. Die Produktion der Maschinen selbst erfolgt meist ebenfalls unter deutscher Leitung, jedoch vor Ort in den Märkten. Dies ist der Schlüssel zu wettbewerbsfähigen Preisen und echten Wachstumschancen. Die Kunden in diesen Märkten sind mit Hilfe unserer Maschinen erfolgreich und benötigen irgendwann leistungsstärkere Hightech-Produkte aus Deutschland. So stärken wir die globale Nachfrage nach unseren Sägen, bleiben wettbewerbsfähig und schaffen neue Arbeitsplätze im In- und Ausland. Diese Strategie hat sich bewährt: Holzma ist heute in allen wichtigen Märkten vertreten. Durch unsere weltweite Präsenz sind wir zudem in der