

IN DEN EMERGING MARKETS DAS RENNEN ENTSCHIEDEN

BAUMASCHINEN

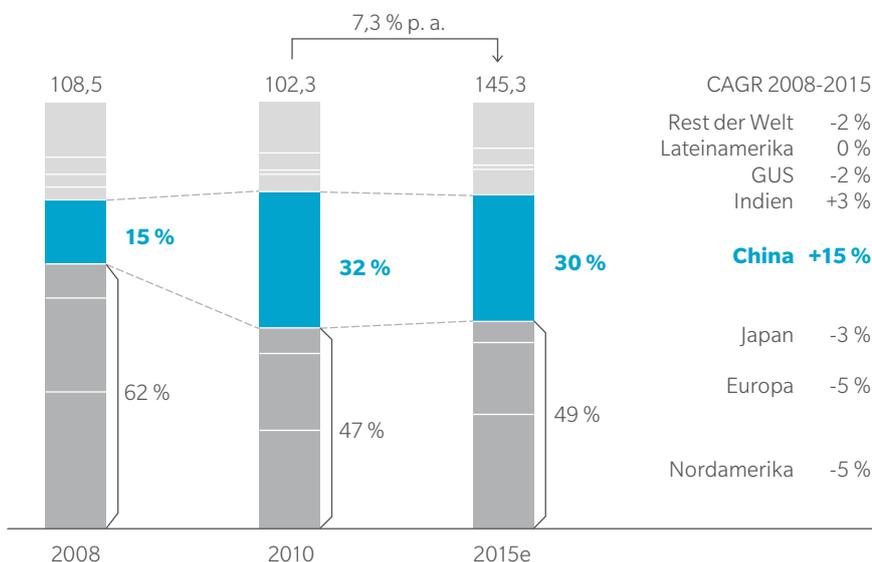
Chinesische Baumaschinenhersteller haben in den vergangenen drei Jahren ihren Anteil am Weltmarkt mehr als verdoppelt und erhöhen massiv ihre Exporte in die Schwellenländer. Etablierte Produzenten müssen schnell mit neuen Strategien für neue Märkte dagegenhalten, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. Ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg ist Lokalisierung.

Der globale Baumaschinenmarkt hat sich nach der Finanz- und Wirtschaftskrise spürbar erholt und wird auch in den kommenden Jahren kräftig zulegen. Das Marktvolumen belief sich vor der Krise auf mehr als 108 Milliarden US-Dollar. Im Jahr 2015 wird es voraussichtlich mehr als 145 Milliarden US-Dollar erreichen. Diese Entwicklung wird jedoch nur von einem Marktteilnehmer getragen und vorangetrieben: China. Die chinesischen Baumaschinenhersteller sind während und kurz nach der Krise extrem gewachsen. Im Jahr 2008 hatten sie einen Marktanteil von 15 Prozent. Zwei Jahre später lag dieser schon bei 32 Prozent. Dieses Niveau werden Chinas Baumaschinen-

Der chinesische Baumaschinenmarkt ist während und kurz nach der Krise extrem gewachsen

Marktvolumen in Milliarden US-Dollar

Quelle: Oliver Wyman-Analyse



produzenten mindestens noch weitere vier Jahre halten. Dagegen verringerte sich der Marktanteil von Herstellern aus Europa, Nordamerika und Japan von 62 Prozent im Jahr 2008 auf 47 Prozent 2010.

Allein drei Baumaschinenhersteller aus China haben sich in nur sechs Jahren in die Top Ten der Branche gearbeitet – mit zum Teil beachtlichen Umsatzsteigerungen und Margen. XCMG verdoppelte seinen Umsatz zwischen 2004 und 2010. Zoomlion legte im gleichen Zeitraum um mehr als das Vierfache zu und Sany verfünffachte sogar die Umsätze auf mehr als fünf Milliarden US-Dollar. Zudem erwirtschafteten die chinesischen OEMs 2010 Margen von 14 bis 21 Prozent. Bei etablierten Herstellern wie Komatsu und Caterpillar lagen diese bei zwölf beziehungsweise acht Prozent.

MASSIVE EXPORTE AUS CHINA

Aus dieser Position der Stärke heraus, deren Basis ein robuster Binnenmarkt ist, beginnen die chinesischen Baumaschinenhersteller, weitere Märkte zu erobern. Dabei konnten allein im Jahr 2010 erhebliche Exportzuwächse erzielt werden. Auffällig ist, dass sich die Chinesen besonders auf Schwellenländer wie Indien, Afrika und Südamerika fokussieren, die keine oder nur wenige kleine, einheimische Baumaschinenhersteller haben und eine ideale Zielgruppe für die eher preisgünstigen chinesischen Maschinen sind. So bauen die Chinesen geschickt eine starke Position gegenüber der westlichen Konkurrenz auf. Denn in den Schwellenländern haben Premiummaschinen bislang nur eingeschränkte Chancen, da Premiumsegmente sich erst in sehr reifen, ausdifferenzierten Märkten vollständig etablieren können. Gleichzeitig sind die chinesischen Hersteller durchaus auch auf den entwickelten Märkten aktiv. Dies zeigen die jüngsten Investitionen von Sany in Bedburg bei Köln oder von XCMG im nordrhein-westfälischen Krefeld. Für die etablierten Hersteller stellt das eine zusätzliche Herausforderung dar.

NEUE STRATEGIEN FÜR NEUE MÄRKTE

Westliche Hersteller müssen der aktuellen Herausforderung in drei Stoßrichtungen begegnen:

1. Die Position auf den Heimatmärkten verteidigen, insbesondere mit Instrumenten wie Serviceorientierung, Technologieführerschaft und hohe Produktqualität.
2. Nischen in China als Qualitäts- und Technologieführer besetzen und so von einer zunehmenden Reifung des Markts profitieren. Der Versuch allerdings, die starken lokalen Player in ihrem Kernsegment der preisgünstigen Maschinen zu schlagen, wird scheitern.
3. Neue Strategien für die nächste Welle neuer Märkte entwickeln und sich dort gegenüber den chinesischen Akteuren positionieren, bevor diese den Markt dominieren. Dies ist ein Erfolg versprechender Weg, denn Brasilien, Indien, Russland und viele afrikanische Länder sind aussichtsreiche, noch nicht von chinesischen Herstellern dominierte Märkte, die rasant wachsen. Chinesische Player sind jedoch schon vor Ort, investieren kräftig und stehen mit ihren Low-Cost-Produkten in den Startlöchern.

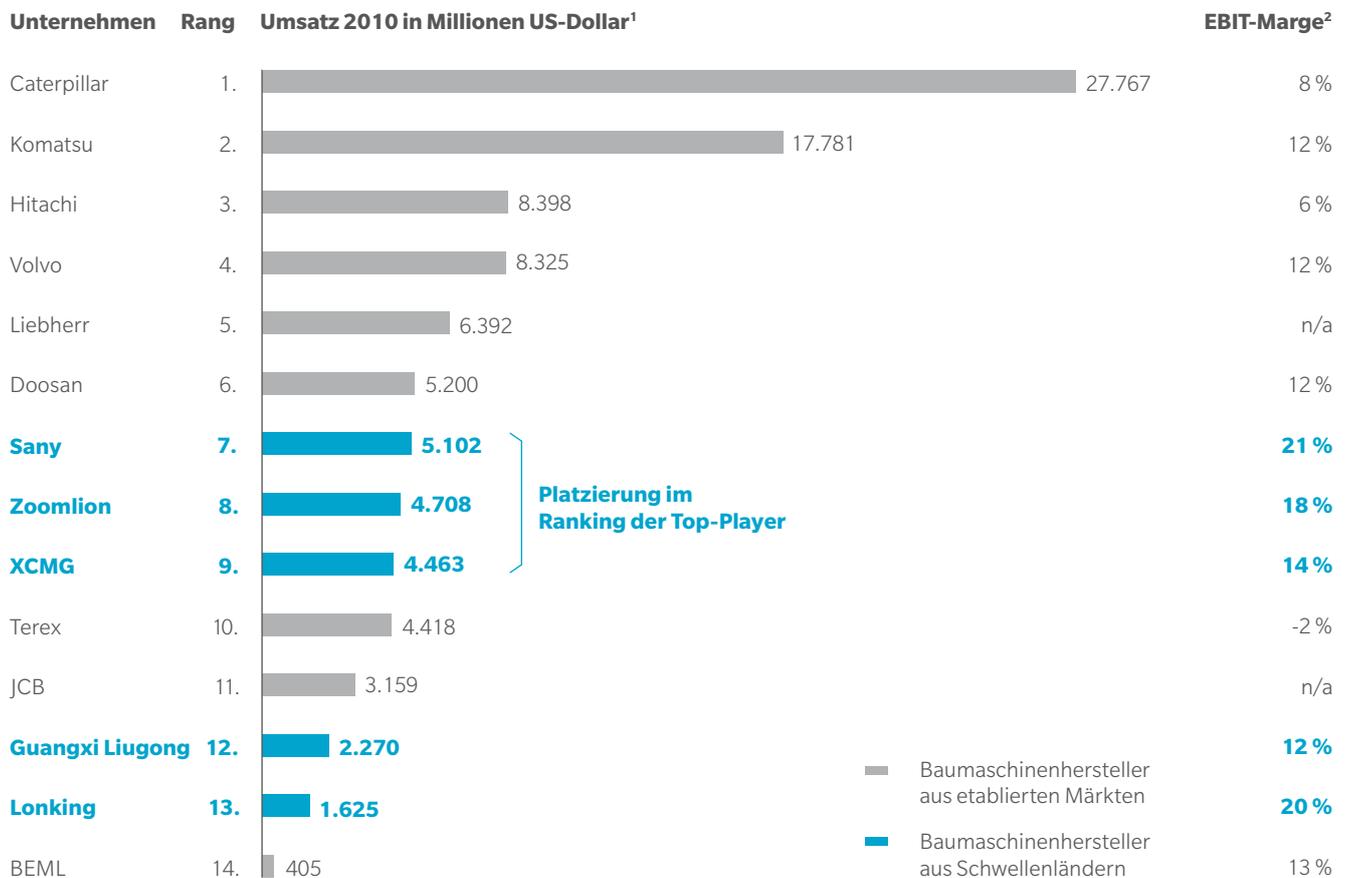
30 %

des Weltmarkts für Baumaschinen wird im Jahr 2015 in China liegen.

Drei Hersteller aus China haben sich in die Top Ten der Branche gearbeitet

Quellen: Yellow table, Thomson, Bloomberg, Geschäftsberichte, Websites der Unternehmen

¹ Nur Baumaschinenumsätze, basierend auf Segmentzahlen (sofern verfügbar) oder konsolidierten Unternehmensangaben ² Operative Gewinnmarge



LOKALISIERUNG VORANTREIBEN

Aus dem Wettbewerb in den neuen, rasant wachsenden Märkten wird ein westlicher Hersteller nur als Sieger hervorgehen, wenn er die gleichen Kosten- und Preisstrukturen erreicht wie sein chinesischer Konkurrent – zumindest für eine Low-Cost-Produktionslinie. Eine Internationalisierungsstrategie muss darauf abzielen, lokale Partner, Produkte und Strukturen einzubinden – etwa so wie es Sany im indischen Pune vormacht. Das Unternehmen investiert dort in eigene Fabriken, um für die regionalen Märkte zu den entsprechenden Vorort-Kosten produzieren zu können. Zoomlion betreibt in Brasilien ein anderes Modell. Dort stehen nicht nur Partnerfirmen für Verkauf, Schulung und Instandhaltung der Flotte bereit, sondern auch eine Partnerfabrik für die Produktion von Zoomlion-Produkten in Lizenz.

Etablierte Hersteller müssen schneller handeln, als sie es in der Vergangenheit getan haben. Da die Chinesen in den neuen Schwellenländern bereits mit den richtigen Produkten vertreten sind, ist der entscheidende Schlüssel für den Erfolg, den Grad der Lokalisierung klar zu definieren.

Romed.Kelp@oliverwyman.com
 +49 89 939 49 485
 Tom.Sieber@oliverwyman.com
 +49 89 939 49 264