

23.05.2024 - 07:45 Uhr

Subventionierte Importe für Europa: Kein Platz für blinden Pessimismus

Köln/München (ots) -

Subventionierte Unternehmen aus China erobern die Weltmärkte. Zugleich schotten sich die USA mit extremen Importzöllen von 25 bis 100 Prozent auf Elektroautos, Solarzellen, Batterien & Co. gegen Konkurrenz aus Übersee ab. Wirtschaftsexperten schlagen Alarm, warnen Europa vor einer drohenden Importschwemme. Wie ansässige Unternehmen - insbesondere Autoindustrie, Maschinenbau und Windturbinenhersteller, jetzt reagieren sollen, erklären die Technologie-Experten Grigori Bokeria und Dr. Franz Ramsauer der globalen Strategieberatung Simon-Kucher.

"Wenn der Wind kommt, bauen die einen eine Mauer, die anderen Windmühlen". Das chinesische Sprichwort verdeutlicht: Es braucht innovative Konzepte, den Mut zu Neuem sowie Unternehmergeist, um in einem fordernden Marktumfeld zu bestehen. Regulierungen und Zölle sind nicht mehr als Mauern, die nur kurzfristigen "Schutz" bieten. Die Vergangenheit hat gezeigt, wie leicht sich diese umgehen lassen. Wer Wettbewerbspositionen hiesiger Unternehmen nachhaltig stärken will, sollte daher auf "Windmühlen" setzen: Neue Produkte, neue Geschäftsmodelle, neue Kooperationen.

Ziel muss darum sein, die Wettbewerbsposition ansässiger Unternehmen durch Schnittstellen zu lokalen Märkten und Kunden zu stärken - auch durch das Verständnis der genauen Kundenanforderungen. Essentiell sind hier vor allem fünf Punkte: Fokus aufs Kerngeschäft, vertikale Integration, Vertriebseffektivität, neue Technologien und die richtigen Preismodelle.

Strategische Positionierung im Kerngeschäft

Zunächst gilt es zu verstehen: Ein breites Produkt- und Serviceportfolio mit einer Vielzahl an Varianten, Derivaten und Applikationen kann zwar die Grundlage für maßgeschneiderte Kundenlösungen sein - ist es in der Praxis aber nicht immer. Im unternehmerischen Alltag führen unstrukturierte Produkt- und Serviceportfolien aufgrund ihrer Komplexität oft zu ausufernden Lagerbeständen (Rohmaterial, Halb- und Fertigprodukte), Zusatzaufwänden in der Fertigung und einer vertriebsseitigen Überforderung.

Besser ist hier eine durchdachte Modul- und Plattformstrategie mit klarer Positionierung des Wertes der jeweiligen Produkt- und Servicesegmente für einen Kunden ("Value Proposition"). Das erhöht die interne Transparenz zu "echten" Umsatz- und Wachstumsfeldern und ermöglicht es, maßgeschneiderte Lösungen mit klarem Kundenmehrwert effizient anzubieten und entsprechend zu kommunizieren.

Vertikale Integration

Endkunden interessieren sich für Lösungen - in der Fertigung besonders für wenig Ausschuss, eine geringe Maschinenausfallquote und schnelle Wiederinstandsetzung. Für Maschinen- und Anlagenbauer erfordert dies bewusste, strategische Entscheidungen: Ist eine Positionierung als Lösungsanbieter möglich bzw. gewünscht? Oder wird eine Rolle als Komponentenlieferant anvisiert?

Ein Zugang zu einem hinreichend großen Endkundensegment ist für einen Lösungsanbieter unabdingbar. Die Verfügbarkeit benötigter Ressourcen (Personal, Fläche, Maschinen, Capex, Opex) und erforderlicher Fähigkeiten (Software, Hardware, B2B / B2C Vertrieb) stellen weitere Entscheidungskriterien dar. Sind fehlende Ressourcen und Fähigkeiten stets intern aufzubauen oder können diese auch extern über anorganisches Wachstum (M&A), Joint Ventures und Kooperationen beschafft werden?

Neue Geschäftsfelder und -modelle

Technologischer Wandel bietet Chancen - heute mehr denn je. Smart Fluid Hydraulics und Smart Factories bieten eine ganzheitliche Überwachung und Steuerung von Anlagen - 24 Stunden, 7 Tage je Woche, 100 Prozent remote. Modernste Messinstrumente leiten Fertigungsdaten (Taktzeiten, Störungen, Temperaturen, Auslastungen, etc.) in Echtzeit an die Leitstelle. Ausfälle erscheinen sofort, kritische Muster aufgrund veränderter Parameter (Druck, Temperatur, Ausschussquote, etc.) werden über Software-Lösungen wie "Predictive Maintenance" frühzeitig erkannt, Instandhaltungspersonal agiert zielgerichteter.

Neben erweiterten Angeboten in den Bereichen Software, Service, Instandhaltung und Wartung ermöglichen Smart Solutions auch Pay-on-Demand Modelle. Anstatt eine Anlage zu erwerben, können diese auch gemietet werden. Kunden können somit hohe Capex Investitionen in Opex Ausgaben überführen, die ihren Verbrauch abbilden. Klassische Maschinen- und Anlagenbauer können zugleich mit stetigen Umsätzen ("Subscription Models") konjunkturelle Nachfrageschwankungen etwas abfedern.

Verbesserte Vertriebseffektivität

B2B-Verkaufsteams setzen nur 36 Prozent ihrer Ressourcen für "echte" Verkaufsaktivitäten wie Verkäufe, Interaktionen mit Kund*innen und die Pflege aktiver Kundenbeziehungen ein. Unfassbare 44 Prozent der Ressourcen entfallen auf kundenferne Tätigkeiten wie die Verwaltung von bestehenden Aufträgen und die operative Abwicklung von Anfragen. Weitere 20 Prozent benötigen administrative Aufgaben (wie das Entziffern von Reisekostenformularen). Das Ergebnis? Vertriebsteams verbringen 64 Prozent ihrer Zeit mit Aktivitäten ohne direkten Einfluss auf das Wachstum. Unternehmen müssen diese "verlorene" Vertriebszeit

unbedingt für aktive Kundenzeit nutzen und den Kostenfaktor in einen Effizienzhebel verwandeln.

Value Pricing und neue Preismodelle

Der Günstigste ist nicht immer der Beste. Daher ist es wichtig, den Wert einer Lösung für den Kunden zu verstehen, diesen mit Alternativen am Markt zu validieren und diesen in ein geeignetes Preismodell zu übersetzen. Enercon (Windturbinen), Michelin (Reifen) oder andere Hidden Champions haben es bereits vorgemacht - auch in preissensitiven Märkten kann eine Preismodellanpassung inklusive einer Verknüpfung mit kundenseitigen Werttreibern erfolgreich sein. Immer mehr Branchen gehen zu Preismodellen über, die den Wert über den gesamten Lebenszyklus hinweg monetarisieren.

Fazit: Der "China Schock" ist da und nicht mehr weg zu denken

Jetzt kommt es darauf an, wie unsere Technologie-Champions darauf reagieren, um den Wettbewerb zu ihren Gunsten zu lenken und diesen auf einer anderen Ebene als einer reinen Preis- und Rabattschlacht auszutragen. Blinder Pessimismus darf in der aktuellen Entwicklung jedenfalls keinen Platz haben.

Grigori Bokeria ist Partner und Global Head of Technology & Industrials in der globalen Strategieberatung Simon-Kucher. Als Experte für Better Growth Strategien für die Industriegüter-Branche unterstützt er Unternehmen aus den Bereichen Maschinen-, Anlagen- und Komponentenbau sowie Elektronik/Elektrotechnik mit individuellen Preis- und Vertriebslösungen.

Dr. Franz Ramsauer ist Partner im Technology & Industrials Sector der globalen Strategieberatung Simon-Kucher. Als Experte für Transformation, Strategie und Commercial Excellence verhilft er Unternehmen zu langanhaltendem, profitablen Wachstum.

Über Simon-Kucher

Simon-Kucher ist eine globale Unternehmensberatung mit über 2.000 Mitarbeitenden in 30 Ländern. Unser Fokus: "Unlocking Better Growth". Wir helfen unseren Kunden, "besser" zu wachsen, indem wir jeden Aspekt ihrer Unternehmensstrategie optimieren, von Produkten und Preisen bis hin zu Innovation, Digitalisierung, Marketing und Vertrieb. Mit rund 40 Jahren Erfahrung in Monetarisierung und Pricing gelten wir als weltweit führend in den Bereichen Preisberatung und Unternehmenswachstum

simon-kucher.com

Pressekontakt:

Für Rückfragen und detaillierte Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Linda Katharina Klein (Communications & Marketing Managerin)

Tel: +49 173 5381929

E-Mail: linda.klein@simon-kucher.com

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100019081/100919663> abgerufen werden.