

Markus Prandini
Ralph Lehmann
Helene Blumer
Jacqueline Keller

Industrielle After Sales Services in China

Rahmenbedingungen, Geschäftsmodelle,
Analysen, Empfehlungen

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Industrielle After Sales Services in China

Markus Prandini · Ralph Lehmann
Helene Blumer · Jacqueline Keller

Industrielle After Sales Services in China

Rahmenbedingungen, Geschäftsmodelle,
Analysen, Empfehlungen

Markus Prandini
Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften ZHAW
Zürich, Schweiz

Helene Blumer
Hochschule für Technik und Wirtschaft
HTW Chur
Chur, Schweiz

Ralph Lehmann
Hochschule für Technik und Wirtschaft
HTW Chur
Chur, Schweiz

Jacqueline Keller
Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften ZHAW
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-19041-5 ISBN 978-3-658-19042-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19042-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Barbara Roscher

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

- 1 China als Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen 1**
 - 1.1 Aufstieg von China zur führenden Wirtschaftsmacht 1
 - 1.2 Herausforderungen des chinesischen Marktes 3
 - Literatur 5

- 2 After Sales Services im internationalen Geschäft 7**
 - 2.1 Bedeutung von After Sales Services im internationalen Wettbewerb 7
 - 2.2 Ansprüche an After Sales Services im chinesischen Markt 9
 - Literatur 10

- 3 After-Sales-Service-Geschäftsmodelle von Schweizer Unternehmen in China 11**
 - 3.1 Untersuchung in der Schweizer Maschinenbaubranche 11
 - 3.2 After-Sales-Service-Geschäftsmodelle in China 14
 - 3.2.1 Die Vermessungstechnik AG 15
 - 3.2.2 Die Kompression AG 21
 - 3.2.3 Die Kneter AG 26
 - 3.2.4 Die Feinwerk AG 31
 - 3.2.5 Die Konserven AG 37
 - 3.2.6 Die Werkzeug AG 42
 - 3.2.7 Die Temperier AG 47
 - 3.2.8 Die Zentrifugen AG 53
 - Literatur 58

- 4 Integriertes After-Sales-Service-Geschäftsmodell in China 61**
 - 4.1 Gestaltungsfaktoren 61
 - 4.1.1 Serviceangebot 61
 - 4.1.2 Preisgestaltung 63
 - 4.1.3 Vermarktung 63
 - 4.1.4 Vertrieb 63

4.2	Erfolgsfaktoren	64
4.2.1	Service as a Business	64
4.2.2	Service as a Support	64
4.3	Einflussfaktoren	66
4.3.1	Landesspezifische Einflussfaktoren	67
4.3.2	Kundenspezifische Einflussfaktoren	68
4.3.3	Vertriebspartnerspezifische Einflussfaktoren	71
4.3.4	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren	72
4.3.5	Produktspezifische Einflussfaktoren	74
5	Beurteilung der After-Sales-Service-Geschäftsmodelle von Schweizer Unternehmen in China	77
5.1	Transformation vom produkt- zum dienstleistungsorientierten Industrieunternehmen	77
5.2	Servitization-Stufenmodell für Industriebetriebe	78
5.3	Teufelskreis von After Sales Services für Schweizer Unternehmen in China	80
	Literatur	81
6	Empfehlungen zur Ausgestaltung von After Sales Services in China	83
6.1	Erwartungen an After Sales Services im chinesischen Markt	84
6.1.1	Bedeutung von After Sales Services in China	84
6.1.2	Erwartungen an das Angebot von After Sales Services in China	84
6.1.3	Erwartungen an die Preisgestaltung von After Sales Services in China	85
6.1.4	Erwartungen an die Vermarktung von After Sales Services in China	86
6.1.5	Erwartungen an den Vertrieb von After Sales Services in China	86
6.2	Gestaltung von After Sales Services im chinesischen Markt	87
6.3	Empfohlenes After-Sales-Service-Geschäftsmodell für Schweizer Unternehmen in China	88
7	Ausblick auf die wirtschaftliche Entwicklung von China	93
7.1	Masterplan „Made in China 2025“	94
7.2	Innovation als Treiber für Servitization in China	98
7.3	Szenarien für die zukünftige Ausgestaltung von After Sales Services in China	99
	Literatur	102
8	Schlussbetrachtung	103

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Wachstum von Chinas Bruttoinlandprodukt (1952–2013) 2

Abb. 3.1 After Sales Services der Vermessungstechnik AG 18

Abb. 3.2 Erfolgsfaktoren und -bedingungen von After Sales Services
für die Temperier AG. 52

Abb. 4.1 After-Sales-Service-Gesamtmodell. 62

Abb. 5.1 Teufelskreis von After Sales Services in China. 80

Abb. 6.1 Handlungsmodell zur Ausgestaltung des
After-Sales-Service-Geschäfts in China 87

Abb. 7.1 Schlüsselindustrien der „Made in China 2025“ Strategie 95

Abb. 7.2 Auswirkungen der „Made in China 2025“ Strategie
auf Industrienationen. 96

Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1	Transformation vom Produzenten zum Dienstleister: 3 Phasen in der Literatur	77
Tab. 5.2	Servitization-Stufenmodell für Industriebetriebe.	79
Tab. 6.1	Empfohlenes After-Sales-Service-Geschäftsmodell für China	89

1.1 Aufstieg von China zur führenden Wirtschaftsmacht

Der Wiederaufstieg Chinas zur zweitgrössten Wirtschaftsnation nach den USA per 2012 gilt als einzigartiges Erfolgsmodell in der Geschichte. Während China im 19. Jahrhundert noch über 30 % zum globalen Bruttoinlandprodukt beitrug, fiel dieser Anteil bis 1950 auf unter fünf Prozent. Eine rückwärtsgewandte Ausrichtung der politischen, ökonomischen und sozialen Systeme ebenso wie kriegerische Auseinandersetzungen (Opiumkriege) sowie die Besetzung Chinas durch westliche Mächte gelten als Ursache für diesen Verlust an wirtschaftlicher Bedeutung. Erst mit der Öffnung Chinas ab 1978 konnte dieser negative Trend umgekehrt werden. Der durch Deng Xiaoping eingeleitete Reformprozess führte China auf die wirtschaftliche und politische Weltbühne zurück. Wie Abb. 1.1 zeigt, hat sich die Wirtschaftsleistung Chinas seit den 1980er-Jahren rasant entwickelt mit einem durchschnittlichen Wachstum von neun Prozent pro Jahr. Nominell ist China heute die weltweit führende Nation in der Herstellung industrieller Güter mit einem globalen Exportanteil von zwölf Prozent sowie einem Anteil von 18 % aller weltweit exportierten Industrieprodukte (Tian 2016).

Der Wiederaufstieg Chinas zu einer führenden Wirtschaftsnation ist an viele Ursachen geknüpft. Durch eine graduelle Öffnung und Liberalisierung der Wirtschaft seit den 1980er-Jahren – verbunden mit dem Übergang von einer staatlich gelenkten zu einer partiell freien Marktwirtschaft – hat es China geschafft, die Wirtschaftsleistung markant anzukurbeln und als Resultat davon gegen 700 Mio. Chinesen aus der Armut zu befreien. Das chinesische Wirtschaftsmodell gründete in der Anfangsphase auf der Anziehung ausländischer Direktinvestitionen, um einen Know-how- und Technologie-Transfer einzuleiten und damit die chinesische Wirtschaft zu modernisieren.

China nutzte hierbei seine hohe Anzahl an billigen Arbeitskräften als komparativen Kostenvorteil. Mit dem Geschäftsmodell „80% der Qualität zu 60% des Preises“ konnte

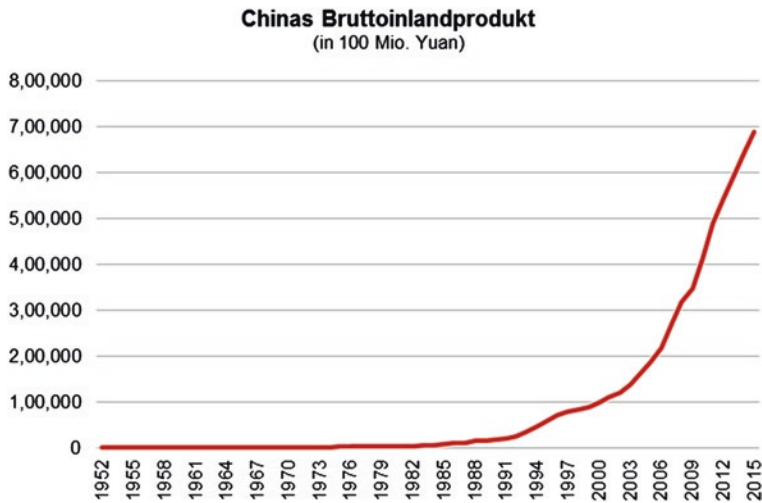


Abb. 1.1 Wachstum von Chinas Bruttoinlandprodukt (1952–2013). (China Statistical Information Network [2017](#))

China zur führenden Exportnation aufsteigen. Die exportorientierte Massenproduktion brachte die benötigten Devisen ins Land, um eine moderne Infrastruktur aufzubauen und strategisch wichtige Industrie- und Dienstleistungssektoren zu entwickeln (Kroeber [2016](#)).

Wie bei jeder Volkswirtschaft unterliegt auch das Wirtschaftswachstum Chinas dem „Catch-up-Effekt“, bei dem sich die wirtschaftlichen Wachstumsraten im Zeitablauf verringern. Während in den 1990er-Jahren das Bruttoinlandprodukt noch mit über zwölf Prozent pro Jahr gewachsen ist, hat sich dessen Wachstum heute auf den „neuen normalen Zustand (new normal)“ von unter sieben Prozent verlangsamt. Dies entspricht absolut gesehen einem immer noch viel grösseren Zuwachs als vor zwanzig Jahren. Allerdings wird heute 60 % mehr Investitionskapital benötigt als in der Periode von 1990 bis 2010, um eine Einheit des Bruttoinlandprodukts zu produzieren (McKinsey [2015](#)). Dieser Umstand widerspiegelt das sogenannte Gesetz des abnehmenden Grenznutzens, dem Volkswirtschaften mit zunehmender Wirtschaftsentwicklung unterliegen. Und China ist von diesem Gesetz nicht ausgeschlossen. Als Folge davon wird es China immer weniger möglich sein, seine Wirtschaftsleistung über die Verlagerung billiger Arbeitskräfte von der Landwirtschaft in den Industrie- und Dienstleistungssektor sowie über massive Investitionen in den Immobilienmarkt und Infrastrukturbereich aufrechtzuerhalten.

Vielmehr wird zukünftiges Wirtschaftswachstum über Innovationen erfolgen müssen, die zu Produktivitätssteigerungen in der Gesamtwirtschaft führen. Gemäss einer Studie von McKinsey ([2015](#)) kann Innovation bis ins Jahr 2025 zwei bis drei Prozentpunkte des Wirtschaftswachstums von China ausmachen und damit bis zu 50 % des totalen BIP-Wachstums bewirken. Dieser Tatsache ist sich die chinesische Führung unter Präsident

Xi Jinping und Premier Li Keqiang bewusst. Das Wirtschaftsmodell Chinas unterliegt deshalb seit Amtsantritt der beiden im Jahre 2013 einem Wandel. Das export- und investitionsgetriebene Wachstumsmodell wird – wie aus dem 13. Fünfjahresplan (2015–2020) abzuleiten ist – durch eine innovations- und konsumorientierte Wirtschaftspolitik abgelöst. Diese Ausrichtung soll ermöglichen, dass China seine Wirtschaft weiter modernisieren kann („moving up the value chain“) und nicht in der sogenannten „middle income trap“ hängen bleibt („becoming old before becoming rich“).

Die gestiegene Bedeutung asiatischer Märkte mit China als „leading tiger“ spiegelt sich auch in der schweizerischen Wirtschaft wider. In einer ersten Welle der Globalisierung in den 1980er-Jahren haben Schweizer Unternehmen den Einstieg in den chinesischen Markt gewagt. Schindler war hierbei das erste westliche Industrieunternehmen, das ein Joint Venture mit einem chinesischen Staatsbetrieb einging. In einer zweiten Welle der Globalisierung ab den 1990er-Jahren folgten viele weitere, vor allem auch kleine und mittelgrosse Unternehmen dem „Ruf“ nach China, um sowohl von den niedrigen Produktionskosten wie auch von den zunehmenden Absatzmöglichkeiten zu profitieren.

Gemäss der jährlich durchgeführten KMU-Exportstudie der Credit Suisse (2014) exportieren heute rund doppelt so viele Industrie-KMU wie noch vor zehn Jahren ihre Produkte in (süd-ost-) asiatische Märkte. Der Anteil Chinas und Südostasiens an den Gesamtexporten hat hierbei von drei Prozent im Jahr 2000 auf sieben Prozent im Jahr 2013 zugenommen. Die Studie geht zudem davon aus, dass sich die Schweizer Exporte in die grossen Schwellenländer (Brasilien, Russland, Indien, China) bis 2035 verdoppeln werden und Deutschland als wichtigster Handelspartner der Schweiz bis dannzumal durch China abgelöst wird. Mit dem 2014 unterzeichneten Freihandelsabkommen zwischen der Schweiz und China und dem stärker werdenden Schweizer Franken gegenüber dem Euro dürfte sich dieser Trend weiter fortsetzen.

1.2 Herausforderungen des chinesischen Marktes

Die Wirtschaftsentwicklung Chinas seit der Reformpolitik hat zu einer Umwälzung wirtschaftlicher Gegebenheiten geführt. Während in den 1980er-Jahren die sogenannte Triade aus USA, Europäischer Union und Japan 80 % des Welthandels unter sich ausmachte, tragen heute mehr und mehr Schwellenländer („emerging markets“) zum globalen Wirtschaftsgeschehen bei. China nimmt hierbei – wie oben beschrieben – eine tragende Rolle ein. Spätestens seit dem Beitritt Chinas zur World Trade Organization (WTO) im Jahre 2001 ist der chinesische Markt eine bedeutende Grösse für ausländische Firmen geworden. Derzeit gibt es gegen eine Million ausländischer Unternehmen aus über 170 Ländern mit Niederlassung in China, wobei der Hauptzufluss ausländischen Kapitals aus Asien (Hong Kong) stammt (80 %), gefolgt von Lateinamerika (7 %), Europa (6 %), Nordamerika (3 %) und dem Rest der Welt (4 %). Während in der Anfangsphase der Markteintritt typischerweise durch ein Joint Venture erfolgte, dominiert heute die Rechtsform der