

Aufbau eines R&D Competence Centers in China: Projektleitung für ein Low-Cost-Produkt

Einführung

Erfolgreiche Unternehmen haben gezeigt, dass profitables Wachstum in Asien möglich ist.



Sie haben das Produktportfolio mit Entry-Produkten erweitert. Firmen mit Anspruch auf globale Marktführerschaft haben Antworten auf die oft genannten Risiken wie Produkt-Kannibalisierung, «Down-Selling» und Markenverwässerung (Brand Dilution) gefunden. Auf der anderen Seite sind Firmen arg in Bedrängnis gekommen oder gar vom Markt verschwunden, weil sie die Herausforderung der Low-Cost Competitors nicht - oder zu spät - angenommen haben. Diese Situation dürfte auf viele Firmen im DACH-Raum zutreffen.

Umfeld / Ausgangslage des beauftragenden Kunden-Unternehmen

Das Unternehmen ist ein globaler Hersteller von Präzisionsinstrumenten für den Einsatz in Labor und Industrie. Die Firma gilt in mehreren Produktkategorien als der globale Marktführer. Bis anhin konnte die Marktposition gehalten oder ausgebaut werden, ohne wesentliche Preiskonzessionen zu machen. Die grossen Wachstumsmärkte befinden sich allerdings in den aufstrebenden Schwellenländern (Emerging Countries, namentlich China und Indien). Die Bereitschaft, die in Europa und USA üblichen Preise zu bezahlen (Willingness-to-Pay) ist vor allem in Asien limitiert. Ein substantielles Wachstum ohne Entry-Produkte ist nicht möglich. Selbst in den angestammten Märkten wird der Verkauf in preissensitiven Marktsegmenten schwieriger.

Das Marktpotential in den Emerging Countries stellt für das Unternehmen eine enorme Chance dar. Für Produkte im mittleren und unteren Preisbereich ist das Potential teilweise um Faktoren grösser – und erfreut sich einer grossen Wachstumsdynamik. In diesen Märkten entstehen lokale Wettbewerber (Low-Cost

Competitors, LCC). Das Risiko besteht, dass Produkte dieser Hersteller auch in den Hochpreisländern auftauchen werden. Einige traditionelle Wettbewerber produzieren schon kostengünstige «Entry»-Produkte in China, oft in Zusammenarbeit mit lokalen Herstellern.

Das attraktive Marktpotential einerseits und die Bedrohung seitens LCC andererseits zwingt die Firma, das Produktsortiment nach unten zu ergänzen. Es sollen «Good enough»-Produkte definiert, spezifiziert und in Zusammenarbeit mit der chinesischen Tochtergesellschaft entwickelt und produziert werden.

Der Leiter der Geschäftseinheit führt die Projekte mittels eines Steering Committees sehr nahe und greift in die Linienorganisation ein, wenn Schwierigkeiten auftauchen.

Lösungsweg durch den Interim Manager

Basierend auf einer Business- und Produkt-Vision wurde das Entry Produkt als «Good-Enough»-Produkt spezifiziert. Eine seriöse Marktanalyse war notwendig, um das zu entwickelnde Produkt korrekt zu positionieren und daraus die Zielkosten abzuleiten (Target Cost Approach).

Anschliessend wurde das Entwicklungsprojekt definiert. Das Entwicklungsteam bestand aus Mitarbeitern von Stammhaus und vom lokalen Entwicklungspartner. Eine Kompetenzanalyse zeigte die Lücken, die gefüllt werden mussten, um das Projekt erfolgreich umzusetzen.

Parallel zum Entwicklungsprojekt wurde ein Kollaboration-Programm aufgesetzt, mit dem Ziel, den Knowhow- Transfer sicherzustellen, die notwendige Projekt-Infrastruktur aufzubauen, Organisation und Prozesse nach Bedarf zu alignieren und regelmässig dafür zu sorgen, dass die Ziele beider Organisationseinheiten das Projekt unterstützen.

Ergebnisse

Das neue Produkt wurde sehr erfolgreich im Markt eingeführt. Es hat sich gezeigt, dass auch in den angestammten Märkten Europa und USA ein Kundenbedürfnis gestillt werden konnte – zu höheren Verkaufspreisen und als Start für einen sehr profitablen Upselling-Prozess.

Über die Zeit wurde der lokale Partner, in diesem Fall eine Tochtergesellschaft, zu einem Kompetenzzentrum für «Low-Cost»-Produkte entwickelt. Die Verantwortung zur Weiterentwicklung der Produkte und zur Entwicklung von Produktlinien für preissensitive Kundensegmente konnte übertragen werden.

Referenzen des Kunden:

Herr Strotz besitzt ausgeprägte Fähigkeiten, Organisation, Projekte, Zusammenarbeitsformen über Kulturgrenzen – China – hinweg zu gestalten.

Head Quality Management

Herr Strotz ist Experte in Low-Cost Competition für Investitionsgüter und deren Märkte (Positionierung, Märkte, Customer Value). Er ist ein exzellenter, erfahrener Asienkenner mit Schwerpunkt China/SEA (Märkte, Kultur, Businessgepflogenheiten)

GM, Head of Global Business Area

Mr. Strotz has a wealth of global business experience - covering supply chain, R&D, marketing and sales. He understands both Western and Eastern cultures and their critical role in business. He has strong leadership and networking skills in a complex global matrix organization.

GM, Head of China Organisation

Stichworte zum Mandat

Auftraggeber	Geschäftseinheit eines globalen Herstellers von Präzisionsinstrumenten
Branche	Präzisionsinstrumente (Messtechnik in Labor und Industrie)
Einsatzort	Zürich, Shanghai
Umsatz	2500 Mio. USD
Mitarbeiter	14000