

---

# mir-Edition

## Herausgegeben von

J. Engelhard, Bamberg, Deutschland

M. Kutschker, Ingolstadt, Deutschland

K. Macharzina, Stuttgart, Deutschland

M.-J. Oesterle, Stuttgart, Deutschland

S. Schmid, Berlin, Deutschland

M. K. Welge, Dortmund, Deutschland

J. Wolf, Kiel, Deutschland

Die Tätigkeit auf ausländischen Märkten ist heutzutage für viele Unternehmen unerlässlich geworden. Die Unternehmensführung steht dadurch vor vielfältigen und komplexen Herausforderungen, um das Management der Internationalisierung erfolgreich zu gestalten. Die Schriftenreihe *mir-Edition* hat das Ziel, die Internationalisierung der Unternehmens-tätigkeit und die damit verbundenen Anforderungen an das Management wissenschaftlich zu begleiten und so die wissenschaftliche Diskussion und die praktische Lösung von Problemen voranzutreiben. Dazu sollen innovative und dem Erkenntnisfortschritt dienende Beiträge einer kritischen Öffentlichkeit vorgestellt werden. Neben Dissertationen und Forschungsmonographien sind auch Werke von Praktikern sowie Sammelbände, etwa zu Tagungen aus dem Bereich des Internationalen Managements, Teil der *mir-Edition*.

For many firms, going and operating abroad has become normal. However, managing internationalization is not an easy task. It leads to various and often complex challenges for top-management and middle-management. The *mir-Edition* has the objective to investigate the internationalization of firms, to stimulate the scholarly discussion and to provide solutions for managerial practice. Therefore, the series includes contributions which advance our knowledge in the International Management and International Business field. In addition to doctoral dissertations, the *mir-Edition* includes research monographs or edited volumes on fascinating topics related to managing across borders.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Johann Engelhard  
Universität Bamberg

Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle  
Universität Stuttgart

Prof. Dr. Michael Kutschker  
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt,  
Ingolstadt

Prof. Dr. Stefan Schmid  
ESCP Europe Wirtschaftshochschule  
Berlin

Prof. Dr. Profs. h.c. Dres. h.c.  
Klaus Macharzina  
Universität Hohenheim,  
Stuttgart

Prof. Dr. Martin K. Welge  
Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Wolf  
Universität Kiel

---

Wolfgang Albeck

# Geschäftsmodellinnovationen für das mittlere Marktsegment

Eine empirische Untersuchung deutschsprachiger Maschinenbauunternehmen in China

Wolfgang Albeck  
Stuttgart, Deutschland

Dissertation Universität Mannheim, 2015

mir-Edition

ISBN 978-3-658-12470-0

ISBN 978-3-658-12471-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12471-7

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 2016

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

*Meinen Eltern und Angelika  
in Liebe und Dankbarkeit*

## Vorwort der Herausgeber

Für viele Unternehmen ist es heutzutage unerlässlich, sich auf ausländischen Märkten zu betätigen. Ein erfolgreiches Management der Internationalisierung stellt Unternehmen allerdings immer wieder vor neue Herausforderungen. Die Herausgeber beabsichtigen mit der Schriftenreihe **mir-Edition**, die vielfältigen und komplexen Managementanforderungen der internationalen Unternehmenstätigkeit wissenschaftlich zu begleiten. Die **mir-Edition** soll zum einen der empirischen Feststellung und der theoretischen Verarbeitung der in der Praxis des Internationalen Managements beobachtbaren Phänomene dienen. Zum anderen sollen die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse in Form von systematisiertem Wissen, von Erklärungen und Denkansätzen sowie von Handlungsempfehlungen verfügbar gemacht werden.

Diesem angewandten Wissenschaftsverständnis fühlt sich seit nunmehr 50 Jahren auch die in über 40 Ländern gelesene internationale Fachzeitschrift **mir** – Management International Review – verpflichtet. Während in der Zeitschrift allerdings nur kurzgefasste englischsprachige Aufsätze publiziert werden, soll der breitere Raum der vorliegenden Schriftenreihe den Autoren und Lesern die Möglichkeit zur umfänglichen und vertieften Auseinandersetzung mit dem jeweils behandelten Problem des Internationalen Managements eröffnen. Der Herausgeberkreis der **mir-Edition** wurde 2008 um weitere renommierte Fachvertreter des Internationalen Managements erweitert. Geblieben ist jedoch die Herausgeberpolitik für die **mir-Edition**, in der Schriftenreihe innovative und dem Erkenntnisfortschritt dienende Beiträge einer kritischen Öffentlichkeit vorzustellen. Neben Forschungsergebnissen, insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses, können auch einschlägige Werke von Praktikern mit profundem Erfahrungswissen im Internationalen Management einbezogen werden. Wissenschaftliche Sammelbände, etwa zu Tagungen aus dem Bereich des Internationalen Managements, sind ebenso sehr gerne in der Reihe willkommen. Die Herausgeber laden zu Veröffentlichungen sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache ausdrücklich ein.

Das Auswahlverfahren sieht vor, dass die Herausgeber gemeinsam über die Veröffentlichung eines für die Reihe eingereichten Werkes entscheiden. Wir freuen uns auf Ihre Manuskripte und hoffen, mit dieser seit langer Zeit renommierten Schriftenreihe die wissenschaftliche Diskussion und die praktische Lösung von Problemen des Internationalen Managements weiter zu stimulieren.

Johann Engelhard, Michael Kutschker,  
Klaus Macharzina, Michael-Jörg Oesterle,  
Stefan Schmid, Martin K. Welge,  
Joachim Wolf

## **Preface of the Editors**

Nowadays, it is essential for a multitude of companies to engage in foreign markets. However, the successful management of internationalization processes constantly poses new challenges. By publishing the book series "mir-Edition", the editors attempt to provide academic guidance on the manifold and complex requirements of international business activities. The book series' purpose hence is twofold. Firstly, the "mir-Edition" is to provide empirical assessment and theoretical elaboration on the phenomena which can be observed in international management practice. Secondly, the findings obtained are to be made available in the form of systematized knowledge, explanations, thought-provoking impulses as well as recommendations for further courses of action.

For the past 50 years, the international journal "mir – Management International Review", which is read in more than 40 countries, has seen itself committed to promoting an understanding of international management as an applied academic discipline. As of now, the journal only publishes articles in English. The wider range of the existing book series ought to give authors and readers the opportunity to deal with the various problems of international management in a comprehensive and thorough manner. The editorial board of the "mir-Edition" was extended in 2008 through the addition of renowned experts from the domain of international management. Yet, the established editors' policy for the "mir-Edition" of presenting innovative work to a critical audience, which support the scientific advancement, has remained unchanged.

Besides the academic contributions of young scholars, the editors also welcome the relevant works of practitioners, who possess a profound knowledge in the area of international management. Furthermore, edited volumes, collecting for instance presentations held at conferences in the field of international management, are invited for publication. The editors explicitly welcome books both in the English and the German language.

The selection process stipulates that the editors jointly decide on the publication of any book manuscript submitted for the series. As editors of this well established and renowned book series, we are looking forward to receiving your manuscripts and we hope to further stimulate the academic discussion and to provide applied solutions for the challenges in the area of international management.

Johann Engelhard, Michael Kutschker,  
Klaus Macharzina, Michael-Jörg Oesterle,  
Stefan Schmid, Martin K. Welge,  
Joachim Wolf

## Vorwort

Eine Promotion ist die Arbeit eines Einzelnen, die jedoch nur durch die Unterstützung Unzähliger möglich wird. Auch ich wurde während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management an der Universität Mannheim und dem damit verbundenen Promotionsprozess von zahlreichen Personen begleitet und unterstützt. Ihnen möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen.

Zunächst möchte ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Michael Woywode bedanken, der mich nach dem unerwarteten Tod von Prof. Dr. Andreas Al-Laham (†) schnell und unkompliziert als Doktorand aufgenommen und in hohem Maße zum Gelingen meines Dissertationsprojekts beigetragen hat. Neben konstruktiven Hinweisen und Ratschlägen hat mir Professor Woywode die nötigen Freiheiten für die Umsetzung meiner Ideen eingeräumt und mir stets das Gefühl vermittelt, dass sich die Arbeit auf einem erfolgsversprechenden Weg befindet. Prof. Dr. Sabine Kuester möchte ich für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens danken. Professor Al-Laham werde ich für die lehrreiche Zeit an seinem Lehrstuhl in Erinnerung behalten. Prof. Dr. Bernd Helmig danke ich für sein Engagement und seine Hilfe in der Zeit nach Professor Al-Lahams Tod.

Für die gute und angenehme Zusammenarbeit am Lehrstuhl sowie die lustigen Zeiten in Mannheim möchte ich mich bei meinen Kollegen Dr. Suleika Bort, Dipl.-Kffr. Diana Heppeler, Dipl.-Kffr. Marie Oehme, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Björn Schmeißer, Dr. Florian Zock, Eva Bomrich sowie bei Dr. Elias Kaiser, Dipl.-Kffr. Melanie Jöhren und Dipl.-Oec. Manuel Pflumm bedanken. Mein ganz besonderer Dank gilt jedoch Dr. Steffen Huth, zu dem ich während unserer gemeinsamen Zeit in Mannheim eine enge Freundschaft entwickelt habe und der entscheidend zum erfolgreichen Abschluss meines Promotionsvorhabens beigetragen hat.

Danken möchte ich auch der Julius-Paul-Stiegler-Gedächtnis-Stiftung, die mir durch ihre großzügige finanzielle Unterstützung die Teilnahme an Konferenzreisen nach Kanada, China und in die Vereinigten Arabischen Emirate ermöglichte.

Bei den Herren Oliver Wack, Dominik Wolfschütz und Thilo Brodtmann vom VDMA möchte ich mich für die Unterstützung meines Forschungsvorhabens bedanken. Mein Dank gebührt ebenso allen Gesprächspartnern sowie den Teilnehmern der schriftlichen Befragung, ohne die ich mein praxisorientiertes Forschungsvorhaben nicht hätte umsetzen können, und die mir sehr offene und interessante Einblicke in ihre Unternehmen ermöglicht haben.

Mein größter Dank gilt schließlich meinen Eltern, meiner Schwester und meiner Verlobten bzw. (zukünftigen) Ehefrau Angelika. Bereits weit vor der Promotion haben sie mich in allen Lebenslagen stets tatkräftig unterstützt, motiviert und ermutigt sowie großes Verständnis für die Anfertigung meiner Dissertation aufgebracht. Ohne ihre fortwährende Unterstützung und Liebe hätte ich weder meine Promotion, noch zahlreiche andere Vorhaben in meinem Leben, verwirklichen können. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Wolfgang Albeck,  
Stuttgart, Oktober 2015



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Tabellenverzeichnis .....	XIX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsdesign .....	5
1.3 Positionierung der Arbeit .....	8
1.4 Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2 Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen .....</b>	<b>15</b>
2.1 Entstehung und Verbreitung des Geschäftsmodellkonzepts .....	15
2.2 Begriff des Geschäftsmodells .....	16
2.3 Elemente eines Geschäftsmodells .....	20
2.4 Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie .....	22
2.5 Geschäftsmodellinnovation .....	27
2.5.1 Umweltveränderungen als Auslöser von Geschäftsmodellinnovationen .....	27
2.5.2 Veränderungen und Erweiterungen von Geschäftsmodellen .....	30
2.6 Theoretischer Erklärungsansatz für Geschäftsmodellinnovationen .....	33
2.6.1 Der Resource-Based View .....	33
2.6.2 Der Dynamic Capability View .....	36
<b>3 Disruptive Innovationen und ihre Auswirkungen auf Geschäftsmodelle .....</b>	<b>43</b>
3.1 Grundlagen disruptiver Innovationen .....	43
3.1.1 Charakteristika disruptiver Innovationen .....	43
3.1.2 Grundkonzept disruptiver Innovationen .....	46
3.1.3 Gründe für das Scheitern etablierter Unternehmen im Zeitverlauf .....	50
3.2 Reaktionsmöglichkeiten etablierter Unternehmen auf disruptive Innovationen .....	53
3.2.1 Generelle Reaktionsmöglichkeiten in der Literatur .....	54
3.2.1.1 Der Ansatz von Christensen .....	54
3.2.1.2 Der Ansatz von Charitou und Markides .....	57
3.2.2 Die besondere Bedeutung des dualen Geschäftsmodells .....	60
3.2.3 Ableitung eines integrativen Reaktionsmodells .....	64

<b>4</b>	<b>Chinas wirtschaftlicher Aufstieg und seine Folgen.....</b>	<b>69</b>
4.1	Von „West leads East“ zu „West meets East“ .....	69
4.2	Emerging Markets .....	72
4.3	Chinas Entwicklung zu einer Wirtschaftsmacht.....	75
4.3.1	Chinas Bedeutung innerhalb der BRIC-Länder .....	75
4.3.2	Historische Entwicklungen in China: Auf dem Weg zu alter Stärke .....	80
4.3.3	Aktuelle Entwicklungen in China: Die Entstehung einer neuen Mittelschicht .....	82
4.4	Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Unternehmen .....	87
4.4.1	Chinesische Unternehmen als Wettbewerber .....	87
4.4.2	Gründe für die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Unternehmen .....	91
4.4.2.1	Innovationen .....	92
4.4.2.2	Kooperationen mit Triade-Unternehmen .....	95
4.4.2.3	Direktinvestitionen im Ausland .....	99
4.4.2.4	Staatliche Maßnahmen .....	105
4.5	Geschäftsmodellinnovationen für China .....	108
4.5.1	Geschäftsmodellinnovationen zur Erschließung des mittleren Marktsegments..	108
4.5.2	Notwendigkeit zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments .....	113
<b>5</b>	<b>Der Maschinenbau als Untersuchungsbranche.....</b>	<b>119</b>
5.1	Branchenskizze .....	119
5.2	Der deutschsprachige Maschinenbau .....	121
5.3	Der chinesische Maschinenbau .....	122
5.4	Vergleich des deutschsprachigen und des chinesischen Maschinenbaus .....	124
5.5	Eignung des Maschinenbaus als Untersuchungsgegenstand .....	128
<b>6</b>	<b>Forschungsprozess .....</b>	<b>129</b>
6.1	Quantitative und qualitative Sozialforschung .....	129
6.2	Mixed-Method-Ansatz als Kombination quantitativer und qualitativer Forschung..	131
6.3	Der Forschungsprozess im Überblick .....	133
<b>7</b>	<b>Die schriftliche Befragung.....</b>	<b>139</b>
7.1	Beschreibung der Teilnehmer.....	139
7.2	Ergebnisse der schriftlichen Befragung.....	141
<b>8</b>	<b>Konzeption der qualitativen Hauptstudie.....</b>	<b>151</b>
8.1	Methodologie und Forschungsansatz .....	151

---

8.1.1	Wissenschaftstheoretische Paradigmen .....	151
8.1.2	Die Grounded Theory als methodologische Basis .....	152
8.1.3	Die vergleichende Fallstudie als Forschungsansatz .....	156
8.2	Forschungsdesign .....	159
8.2.1	Auswahl der Fallstudien .....	160
8.2.2	Datenerhebung.....	163
8.2.3	Datenauswertung .....	167
8.2.3.1	Transkription der Interviews.....	168
8.2.3.2	Der Kodierprozess .....	169
8.2.3.3	Gütekriterien zur Validierung der qualitativen Befunde .....	171
<b>9</b>	<b>Fallinterne Analyse .....</b>	<b>177</b>
9.1	Fallstudie A: Spritzgießmaschinen GmbH.....	177
9.1.1	Unternehmensportrait und Marktumfeld.....	178
9.1.2	Die Bedeutung des mittleren Marktsegments in China.....	179
9.1.3	Die Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China.....	181
9.1.4	Erfolg bei der Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China .....	185
9.2	Fallstudie B: Werkzeugmaschinen AG .....	187
9.2.1	Unternehmensportrait und Marktumfeld.....	187
9.2.2	Die Bedeutung des mittleren Marktsegments in China.....	189
9.2.3	Die Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China.....	191
9.2.4	Erfolg bei der Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China .....	195
9.3	Fallstudie C: Kabelverarbeitungsmaschinen AG .....	196
9.3.1	Unternehmensportrait und Marktumfeld.....	196
9.3.2	Die Bedeutung des mittleren Marktsegments in China.....	198
9.3.3	Die Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China.....	199
9.3.4	Erfolg bei der Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China .....	204
9.4	Fallstudie D: Textilmaschinen GmbH.....	205
9.4.1	Unternehmensportrait und Marktumfeld.....	206
9.4.2	Die Bedeutung des mittleren Marktsegments in China.....	208
9.4.3	Die Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China.....	209
9.4.4	Erfolg bei der Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China .....	215

<b>10 Fallübergreifende Analyse.....</b>	<b>217</b>
10.1 Das Nutzenversprechen .....	218
10.1.1 Anvisierte Zielgruppe im mittleren Marktsegment .....	218
10.1.2 Nutzenversprechen im Vergleich zu den Premiumangeboten .....	220
10.1.3 Nutzenversprechen im Vergleich zum Angebot des (lokalen) Wettbewerbs.....	223
10.2 Das Leistungserstellungsmodell.....	225
10.2.1 Aufbau lokaler Markt- und Kundenkenntnisse .....	225
10.2.2 Kostenreduktion im Leistungserstellungsprozess .....	228
10.2.2.1 Kostenreduktion in der Entwicklung .....	228
10.2.2.2 Kostenreduktion in der Beschaffung .....	231
10.2.2.3 Kostenreduktion in der Produktion .....	234
10.2.3 Aufrechterhaltung der hohen Qualitätsstandards .....	235
10.2.3.1 Aufrechterhaltung der hohen Qualitätsstandards in der Beschaffung .....	236
10.2.3.2 Aufrechterhaltung der hohen Qualitätsstandards in der Produktion.....	238
10.3 Das Vermarktungsmodell.....	241
10.3.1 Die kommunikative Vermarktung.....	242
10.3.2 Die vertriebliche Vermarktung.....	244
10.4 Das Erlösmodell .....	247
10.4.1 Die Erlösquellen .....	248
10.4.2 Das Preismodell.....	251
<b>11 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>253</b>
11.1 Zusammenfassung .....	253
11.2 Implikationen für die Forschung .....	256
11.2.1 Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion .....	256
11.2.2 Restriktionen und zukünftiger Forschungsbedarf .....	262
11.3 Implikationen für die Praxis .....	264
Anhang .....	271
Literaturverzeichnis.....	285

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gang der Untersuchung .....	13
Abbildung 2: Differenzierung des Strategiekonstrukts nach organisatorischen Ebenen .....	25
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Strategie und Geschäftsmodell .....	27
Abbildung 4: Überblick verschiedener Arten von Geschäftsmodellinnovationen.....	32
Abbildung 5: Konzept der low-end Disruption.....	48
Abbildung 6: Beispiele disruptiver Innovationen .....	49
Abbildung 7: Reaktionsmöglichkeiten etablierter Unternehmen nach Charitou & Markides .	60
Abbildung 8: Separations- vs. Integrationsstrategie .....	64
Abbildung 9: Integratives Modell zur Reaktion auf disruptive Innovationen .....	65
Abbildung 10: Wirtschaftliche Bedeutung der Triade .....	70
Abbildung 11: Abgrenzung zwischen Triade-Ländern und Emerging Markets .....	73
Abbildung 12: Historische Verteilung des weltweiten BIP nach Regionen .....	82
Abbildung 13: Direkte und indirekte Auswirkungen der starken Nachfrage in China .....	83
Abbildung 14: Anteil der Haushalte an Chinas neuer Mittelschicht.....	84
Abbildung 15: Wege zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Unternehmen..	88
Abbildung 16: Herkunft der weltweit größten Unternehmen .....	89
Abbildung 17: Führende chinesische Unternehmen in ausgewählten Branchen .....	90
Abbildung 18: Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Unternehmen ...	92
Abbildung 19: Transaktionsformen zwischen Markt und Hierarchie .....	95
Abbildung 20: Ausgewählte Joint Ventures in der chinesischen Automobilindustrie.....	98
Abbildung 21: Die Bedeutung des chinesischen Marktes am Beispiel Putzmeister .....	110
Abbildung 22: Vergleich der Marktstrukturen zwischen Triade-Ländern und China .....	112
Abbildung 23: Duales Geschäftsmodell für China .....	113
Abbildung 24: Erschließung neuer Wachstumspotenziale im mittleren Marktsegment .....	114
Abbildung 25: Realisierte Nutzungsgrade bei europäischen und chinesischen Kunden .....	115
Abbildung 26: Gefahr der Verdrängung in kleine Nischenmärkte .....	117
Abbildung 27: Vergleich des Maschinenumsatzes zwischen Deutschland und China .....	123
Abbildung 28: Bedeutung von Deutschland und China im Maschinenbau .....	126
Abbildung 29: Bedeutung des chinesischen Maschinenbaus in ausgewählten Branchen .....	127
Abbildung 30: Prozessmodelle der empirischen Forschung .....	131
Abbildung 31: Übersicht der verschiedenen Mixed-Method-Ansätze.....	132
Abbildung 32: Ablauf des Forschungsprozesses .....	134
Abbildung 33: Übersicht der Feedbackpartner .....	137
Abbildung 34: Übersicht der teilnehmenden Unternehmen an der schriftlichen Befragung.	140
Abbildung 35: Umsatz- und Mitarbeiterverteilung in China .....	141
Abbildung 36: In China angesiedelte Wertschöpfungsaktivitäten .....	142
Abbildung 37: Wichtigkeit und Berücksichtigung lokaler Anforderungen in China .....	142
Abbildung 38: Anknüpfungspunkte für Produktanpassung an lokale Gegebenheiten .....	143
Abbildung 39: Erfüllung der Preis-Leistungserwartungen chinesischer Kunden .....	144
Abbildung 40: Gefahr durch chinesische Wettbewerber .....	144
Abbildung 41: Technischer Vorsprungs gegenüber chinesischen Wettbewerbern.....	145

---

Abbildung 42: Vergleich zwischen Premiumprodukten und mid-range Produkten .....	146
Abbildung 43: Marktstruktur des Maschinenbaus in China.....	147
Abbildung 44: Verteilung des Gesamtumsatzes in China auf die einzelnen Marktsegmente	147
Abbildung 45: Motive für die (Nicht-)Bearbeitung des mittleren Marktsegments.....	148
Abbildung 46: Neukunden-Rate und Upselling-Rate der mid-range Produkte in China.....	149
Abbildung 47: Marktbearbeitungsstrategien für das mittlere Marktsegment in China.....	150
Abbildung 48: Der iterative Forschungsprozess der Grounded Theorie Methodologie .....	154
Abbildung 49: Fallstudientypologie.....	157
Abbildung 50: Forschungsdesign der qualitativen Hauptuntersuchung .....	160
Abbildung 51: Identifizierung relevanter Unternehmen für die qualitative Hauptuntersuchung	162
Abbildung 52: Verwendete Datenerhebungsmethoden in der qualitativen Hauptstudie .....	164
Abbildung 53: Gütekriterien zur Validierung der qualitativen Befunde.....	176
Abbildung 54: Weltweiter Absatz von Spritzgießmaschinen nach Regionen .....	179
Abbildung 55: Weltweiter Absatz von Werkzeugmaschinen nach Regionen .....	188
Abbildung 56: Werkzeugmaschinenmarkt in China nach Segmenten.....	191
Abbildung 57: Produktangebot der Kabelverarbeitungsmaschinen AG .....	197
Abbildung 58: Umsatzverteilung der einzelnen Geschäftsbereiche nach Regionen.....	208
Abbildung 59: Regionaler Produktionssplit im Geschäftsbereich Wirkmaschinen.....	213
Abbildung 60: Das Value-for-Money-Geschäftsmodell .....	254
Abbildung 61: Notwendigkeit einer Bearbeitung des mittleren Marktsegments .....	265
Abbildung 62: Minimierung von Kannibalisierungseffekten .....	267
Abbildung 63: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch duale Geschäftsmodelle .....	269

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter Geschäftsmodelldefinitionen .....	18
Tabelle 2: Übersicht ausgewählter Geschäftsmodelle und ihrer konstitutiven Elemente .....	21
Tabelle 3: Beispiele veränderter Geschäftstätigkeiten im Zeitverlauf .....	29
Tabelle 4: Übersicht ausgewählter Dynamic Capability-Definitionen .....	37
Tabelle 5: Bedrohung etablierter Geschäftsmodelle durch disruptive Innovationen .....	53
Tabelle 6: Beispiele dualer Geschäftsmodelle in der Unternehmenspraxis .....	61
Tabelle 7: Übersicht der bevölkerungsreichsten Länder der Welt .....	77
Tabelle 8: Übersicht der weltweit größten Volkswirtschaften (in Mio. US-Dollar).....	77
Tabelle 9: Übersicht ausgewählter Länder und ihrer BIP pro Kopf (in US-Dollar) .....	78
Tabelle 10: Übersicht ausgewählter Länder und ihrer BIP-Wachstumsraten (in %).....	78
Tabelle 11: Übersicht der FDI flows ausgewählter Länder (in Mio. US-Dollar) .....	79
Tabelle 12: Übersicht der FDI stocks in ausgewählten Ländern (in Mio. US-Dollar) .....	80
Tabelle 13: Übersicht ausgewählter chinesischer Übernahmen in Deutschland.....	103
Tabelle 14: Übersicht über das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland.....	121
Tabelle 15: Oberes Teilssegment des mittleren Marktsegments als Zielgruppe .....	219
Tabelle 16: Günstigere Verkaufspreise .....	220
Tabelle 17: Berücksichtigung lokaler Besonderheiten.....	221
Tabelle 18: Vermeidung von Overengineering.....	222
Tabelle 19: Höhere Qualität bei der Endproduktherstellung.....	223
Tabelle 20: Höhere Qualität bei den begleitenden Dienstleistungen .....	224
Tabelle 21: Etablierung eines lokalen Produktmanagements .....	226
Tabelle 22: Etablierung lokaler Entwicklungseinheiten .....	227
Tabelle 23: Anwendung von Cost Engineering-Konzepten.....	229
Tabelle 24: Reduzierte Leistungsfähigkeit.....	230
Tabelle 25: Reduziertes Optionsangebot.....	231
Tabelle 26: Local Sourcing .....	232
Tabelle 27: Erzielen von Synergien .....	233
Tabelle 28: Einsatz lokaler Produktionsfaktoren .....	234
Tabelle 29: Geringere Transport- und Zollkosten .....	235
Tabelle 30: Intensive Qualitätskontrollen .....	237
Tabelle 31: Verwendung europäischer Lieferanten für Schlüsselkomponenten.....	238
Tabelle 32: Interne Fertigung von Schlüsselkomponenten .....	239
Tabelle 33: Schulung und Ausbildung der chinesischen Mitarbeiter .....	241
Tabelle 34: Kommunikative Vermarktung durch eine Ein-Marken-Strategie.....	243
Tabelle 35: Flächendeckende Marktdurchdringung in China .....	245
Tabelle 36: Weltweiter Vertrieb.....	247
Tabelle 37: Verkauf von Neumaschinen.....	249
Tabelle 38: Verkauf hoher Stückzahlen .....	250
Tabelle 39: Upselling .....	251
Tabelle 40: Verlangung eines Preispremiums.....	252

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AHK	Außenhandelskammer
AMC	Awareness-motivation-capability
ASEAN	Association of Southeast Nations
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
bspw.	Beispielsweise
bzw.	Beziehungsweise
CAGR	Compound annual growth rate
CBV	Competence-Based View
CE	Communauté Européenne (Europäische Gemeinschaft)
CEO	Chief executive officer
CHF	Schweizer Franken
CIA	Central Intelligence Agency
CIMC	China International Marine Containers Group
COO	Chief operating officer
DCV	Dynamic Capability View
EAC	Euro Asia Consulting
EBIT	Earnings before interest and taxes
E-Business	Electronic Business
EEF	Engineering Employers' Federation
ESMT	European School of Management and Technology
et al.	Et alii
etc.	Et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
FAW	First Automobile Works
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDI	Foreign Direct Investment
FT	Financial Times
FTD	Financial Times Deutschland
GE	General Electric
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSJ	Global Strategy Journal
GTAI	Germany Trade and Invest
GTM	Grounded Theory Methodologie
Hrsg.	Herausgeber
IFC	International Finance Corporation
IHK	Industrie- und Handelskammer
IP	Intellectual property



---

IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
JIBS	Journal of International Business Studies
kN	Kilonewton
LCD	Liquid-Crystal Display
LKW	Lastkraftwagen
LLL	Linkage-leverage-learning
M&A	Mergers & Acquisition
MBV	Marked-Based View
Mio.	Millionen
MNE	Multinational enterprise
Mrd.	Milliarden
n	Stichprobengröße
Nr.	Nummer
OEM	Original equipment manufacturer
PKW	Personenkraftwagen
QDA	Qualitative data analysis
RBV	Resource-Based View
RMB	Renminbi
RPV	Resources, processes and values
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
S&P	Standard & Poors
S.	Seite
SAIC	Shanghai Automotive Industry Corporation
SMH	Société de Microélectronique et d'Horlogerie
SWISSMEM	Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie
SWOT	Strength, weaknesses, opportunities, threats
t	Zeitpunkt
TCL	The Creative Life
TRW	Thompson Ramo Wooldridge
TU	Technische Universität
u.a.	Unter anderem
UN	United Nations
US	United States
USA	United States of America
v. Chr.	Vor Christus
VDI	Verband Deutscher Ingenieure
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
Vgl.	Vergleiche
VISTA	Vietnam, Indonesien, Südafrika, Türkei, Argentinien
Vol.	Volume
WTO	World Trade Organization
WZL	Werkzeugmaschinenlabor

XCMG            Xuzhou Construction Machinery Group  
z.B.             Zum Beispiel