

# Markt China im Wandel

Wie bleibt der Maschinenbau im Wettbewerb erfolgreich?  
Management Summary und Handlungsanregungen



# Management Summary

## Grundlegende Herausforderungen auf dem chinesischen Markt

- Deutsche und Schweizer Maschinenbauer treffen auf ein **komplexes wirtschaftliches und politisches Spannungsfeld** in China. Auf der einen Seite ist der große chinesische Markt ein wichtiger Anker in der Covid-19 Krise. Auf der anderen Seite erschweren geopolitische Spannungen, die chinesische Industriepolitik und die rigide Pandemiebekämpfung das Geschäft.
- Da sich die politischen Faktoren zunehmend auf die Geschäftstätigkeiten in China und global auswirken, wird es für den deutschen und Schweizer Maschinenbau immer wichtiger, diese in **ihre Strategie-Planungen für den chinesischen Markt** einzubeziehen.

## Chinas Wirtschaftsmodell

- China entwickelt sich derzeit eindeutig nicht in die Richtung einer **freien Marktwirtschaft** nach westlichem Vorbild.
- Vielmehr perfektioniert China sein Modell des „**hybriden Staatskapitalismus**“. Der Staat behält die wesentliche Kontrolle. Erhebliche Marktverzerrungen als Folge politischen Handelns bleiben ein strukturelles Element dieses Modells.
- Zugleich überlässt die Regierung den **Marktkräften einen abgesteckten Spielraum** und treibt einzelne Liberalisierungsschritte wie bei Auslandsinvestitionen, Preissetzung und dem Landkauf voran. Das Ziel ist, die Effektivität des Systems zu erhöhen.

## Made in China 2025

- Im Kern der chinesischen Industriepolitik steht die 2015 verabschiedete Strategie **Made in China 2025**. Sie hat drei Ziele: 1. Die Modernisierung der Fertigung; 2. Die Förderung eigenständiger Innovationen; 3. Den Aufbau nationaler Champions.
- China hält unverändert an diesen Zielen fest, auch wenn die Made in China 2025-Strategie in der chinesischen Öffentlichkeit nicht mehr genannt wird, um den USA keine weiteren Angriffspunkte zur Kritik am chinesischen Wirtschaftsmodell zu liefern.
- Fast ein Drittel der Maschinenbauer sehen Made in China 2025 **positiv**. Das liegt unter anderem daran, dass die Strategie die Modernisierung der Industrie und die Nachfrage nach intelligenter Fertigung fördert.

## Ergebnisse von Made in China 2025

- Nach 5 Jahren Programmlaufzeit fallen die **Ergebnisse der Strategie gemischt aus**. Insbesondere große Unternehmen haben ihre Produktion modernisiert. In der Breite jedoch bleiben KMUs in der Modernisierung zurück.
- Made in China 2025 hat die **Substituierung ausländischer Technologie** in einigen Bereichen schrittweise vorangetrieben, wie etwa bei Antriebsbatterien, Energietechnik oder Elektroautos. In anderen Bereichen war die Strategie jedoch bislang nicht erfolgreich, wie zum Beispiel bei Halbleitern oder der Medizintechnik.
- Im Maschinenbau haben chinesische Unternehmen mit staatlicher Hilfe die **Technologielücke** zu ausländischen Wettbewerbern verringert, zum Beispiel bei fünf-achsigen Werkzeugmaschinen. Mehr und mehr bestimmen führende chinesische Unternehmen das mittlere Marktsegment, während ausländische Unternehmen weiterhin im Premiensegment tonangebend sind.

## 14. Fünfjahresplan

- Der **14. Fünfjahresplan** gibt eine **strategische Antwort** auf die Herausforderungen der Covid-19-Pandemie und den Konflikt mit den USA.
- Zudem fußt er auf dem Glauben an die **Überlegenheit des chinesischen politischen Systems**. Die frühe Erholung von der Pandemie wird als Gelegenheit gesehen, gegenüber den Industrieländern aufzuholen.
- Derzeit sind zudem **spezifische Fünfjahrespläne** für den Maschinenbau und die intelligente Fertigung sowie für einzelne Industriesektoren wie Roboter, Landmaschinen oder Baumaschinen in Arbeit.
- Etwas mehr als die Hälfte der **Maschinenbauer** sehen den neuen Fünfjahresplan als relevant für ihr China-Geschäft an. Für besonders wichtig halten sie das Konzept der „Dualen Zirkulation“, Chinas Ambitionen für technologische Eigenständigkeit sowie die chinesische Klimapolitik.

### Duale Zirkulation

- Die Duale Zirkulation als Kernstrategie des Plans zielt auf eine **Steigerung der Binnennachfrage**, unter anderem durch mehr Haushaltskonsum. Damit soll Chinas wirtschaftliche Unabhängigkeit und Widerstandskraft gegenüber unsicheren globalen Märkten als Folge von Covid-19 und dem Konflikt mit den USA gestärkt werden.
- Trotzdem misst die Duale Zirkulation dem **internationalen Handel** weiterhin eine große Bedeutung bei. China fördert die regionale wirtschaftliche Integration mit China als Zentrum.

### Technologische Eigenständigkeit

- Wie Made in China 2025 fördert der 14. Fünfjahresplan eine stärkere **technologische Eigenständigkeit** Chinas.
- Im Vergleich zu Made in China 2025 geschieht dies nun deutlich stärker vor dem Hintergrund der **nationalen Sicherheit** und der Verletzlichkeit gegenüber Unterbrechungen der Lieferketten für wichtige Technologien durch die USA.
- Es ist daher eine Intensivierung und Beschleunigung der Bemühungen für eine technologische Eigenständigkeit zu erwarten. Insbesondere auf „**Engpass-Technologien**“ konzentriert sich die Regierung wie zum Beispiel fortschrittliche Halbleiter, auf die China angewiesen ist, die es aber selbst nur begrenzt entwickeln bzw. produzieren kann.
- Ein Planentwurf für die **intelligente Fertigung** sieht vor, dass chinesische Marken bis 2025 70 % des Marktes für intelligente Fertigung bedienen sollen.

### Klimapolitik

- Xi Jinpings Ankündigung der **CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2060** stößt eine Intensivierung der Klimapolitik an, etwa im Emissionshandel, bei Emissionsvorgaben für den Stahlsektor und beim Ausbau erneuerbarer Energien. Dennoch sind die Emissionsziele des 14. Fünfjahresplans bis 2025 eher moderat. Für den Zeitraum 2021 – 2025 und darüber hinaus existiert bisher kein Richtwert für die absolute Begrenzung der CO<sub>2</sub>-Emissionen.

### Instrumente der Industriepolitik

- Die Regierung setzt die Ziele des 14. Fünfjahresplans mittels einer Reihe von wirtschafts- und industriepolitischen Instrumenten um, die zu **Marktverzerrungen** und der Benachteiligung ausländischer Unternehmen führen können.
- Die Regierung setzt weiterhin auf eine **umfassende Subventionierung** von Unternehmen, etwa für die Modernisierung der Industrie oder bei Forschung und Entwicklung. Nach einer Analyse von Sinolytics erhalten etwa 150 chinesische Maschinenbauer jährliche Subventionen von 1,15 Mrd. EUR, also 12 % ihres Nettogewinns.



- Der 14. Fünfjahresplan intensiviert die **Reformierung der Staatsunternehmen**, um diese wettbewerbsfähiger zu machen. Insbesondere sollen mehr private Investoren beteiligt werden und das Management stärker marktorientiert arbeiten. Im Maschinenbau fanden bereits große Umstrukturierungen statt. So wurde zum Beispiel Sheenyang Machine Tools von der China General Technology Group übernommen.
- China setzt die **Standardisierung** gezielt als ein Werkzeug zur Erreichung industriepolitischer Prioritäten ein. Eine systematische Benachteiligung ausländischer Unternehmen durch eine strategische Standardsetzung ist daher möglich. 40 % der VDMA- und Swissmem-Mitglieder beobachten Benachteiligungen ihres Geschäfts durch eine spezifische chinesische Standardisierung.
- Allerdings eröffnen sich auch neue Möglichkeiten, da **Standardisierungs-Gremien** zunehmend auch für ausländische Unternehmen offen sind. Allerdings sind bislang nur 8 % der VDMA/Swissmem-Mitglieder aktive Mitglieder in technischen Komitees in China.
- Der **Schutz geistigen Eigentums** ist nach wie vor die größte Herausforderung für deutsche und Schweizer Maschinenbauer in China. Dennoch hat China den Schutz stetig verbessert und mit einer effektiven Strategie können Unternehmen Verletzungen des geistigen Eigentums teilweise vermeiden bzw. effektiv ahnden.
- Eine weitere Priorität der chinesischen Außenwirtschaftspolitik ist die verstärkte wirtschaftliche Integration der Asien-Pazifik-Region, insbesondere durch das **RCEP-Abkommen**. Dieses Vorgehen baut auf der durch die Seidenstraßeninitiative geschaffenen regionalen Konnektivität für Handel und Investitionen auf und soll zugleich Chinas Rolle in regionalen Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken stärken. Mit dieser Regionalisierung verfolgt China auch geo-ökonomische Interessen.
- Für den Maschinenbau stehen beim RCEP-Abkommen konkret **drei strategische Effekte** im Vordergrund: 1. Kurzfristig einsetzende geschäftsfördernde Wachstumseffekte der regionalen Volkswirtschaften 2. Mittel- bis langfristig mögliche negative Wettbewerbseffekte durch Importe aus Japan und Südkorea und 3. Langfristige Teilverschiebungen von chinesischen Produktionsnetzwerken insbesondere in Richtung Indonesien, Thailand, Malaysia und Laos.
- Schließlich werden für die 14. Fünfjahresperiode eine ganze Reihe **außenwirtschaftlicher Instrumente** neu eingerichtet. Einerseits zielen Förderinstrumente wie die (FDI)-Positiv-Listen, Technologieimport-Positiv-Listen sowie Erweiterungen von Freihandelszonen und -häfen auf das Anziehen von High-Tech und qualitativ hochwertigen Produkten ab. Andererseits werden verschiedene Instrumente dafür eingesetzt, die Exporttätigkeit chinesischer Unternehmen zu stärken. Dazu gehören Pilotzonen zur Förderung von grenzüberschreitendem E-Commerce, die Digitalisierung des Handels, der Aufbau von Exportallianzen, die Förderung von produktionsunterstützenden Dienstleistungen sowie eine auf den Export ausgerichtete Logistik.

#### Außenwirtschaftspolitik

- China setzt für sein Wachstum zwar nicht mehr primär auf Exportüberschüsse, eine **aktive Außenwirtschaftspolitik** ist aber ein wichtiger Bestandteil der „Dualen Zirkulation“. In der Handelspolitik will China den Marktzugang in Drittstaaten für seine Exporterzeugnisse erweitern, während sich Importe zunehmend auf höherwertige Güter konzentrieren sollen. Gleichzeitig sollen Lieferketten in Bezug auf die nationale Sicherheit optimiert werden. Investitionspolitik soll der chinesische Markt mit den Worten von Präsident Xi zu einem „mächtigen Gravitationsfeld“ werden, das ausländisches Kapital, Technologie und Talente anzieht. Zugleich wird auch die Internationalisierung von chinesischen Firmen fortgesetzt.

## Geopolitik und Entkopplung

- Die **Biden-Administration** setzt den harten Kurs gegenüber China fort. Als Teil des systemischen Wettbewerbs treiben hauptsächlich die USA, aber teilweise auch China selbst die wirtschaftliche und technologische Entkopplung auf unterschiedlichen Ebenen voran.
- Fast die Hälfte der **deutschen Maschinenbauer** geben an, vom Wirtschaftskonflikt zwischen China und den USA betroffen zu sein; zumeist von Strafzöllen, Lieferschwierigkeiten aufgrund von Störungen in der Lieferkette sowie von Lieferrestriktionen an chinesische Kunden.
- Auf der **Schweizer Seite** sehen nur 22 % der Firmen ihr Chinesengeschäft durch den wirtschaftspolitischen Konflikt bedroht. Auch hier ist die Erhöhung der Strafzölle die größte Herausforderung.
- Wenn sich die **politischen Spannungen** verschärfen, könnten deutsche und Schweizer Maschinenbauer gezwungen sein, zwischen dem amerikanischen und dem chinesischen Markt zu wählen.
- **Export- und Investitionskontrollen** sowohl der USA als auch Chinas können infolge der extraterritorialen Anwendung zunehmend Auswirkungen auf Exporte und Lieferketten europäischer Maschinenbauer haben.
- Insbesondere die **„Entity List“** der US-Regierung schneidet gezielt einzelne chinesische Unternehmen von US-Technologien ab. 2020 standen 125 chinesische Firmen auf dieser Liste. Unter Umständen könnte das auch die Exporte europäischer Unternehmen indirekt beeinflussen.
- Die chinesische Regierung hat ihrerseits Maßnahmen ergriffen, um **ausländische Unternehmen zu bestrafen**, die sich an ausländische Sanktionen halten und damit einem chinesischen Unternehmen schaden. Diese Regeln wurden bislang noch nicht angewendet, könnten ausländische Firmen aber vor ein Entscheidungs-Dilemma stellen.

## Außenwirtschaftspolitische Debatten in EU/Deutschland

- Die EU hat im März 2019 ihre **China-Strategie** grundlegend neu ausgerichtet. China wird darin gleichzeitig als „Kooperationspartner“, „Wettbewerber“ und „Rivale“ in Bezug auf das Politik- und Gesellschaftsmodell bezeichnet. Diese China-Strategie sah auch einen 10-Punkte-Aktionsplan vor.
- Unter anderem wurden mehrere Maßnahmen ergriffen, um gegen Verzerrungen im EU-Markt vorzugehen, verursacht vor allem von **chinesischen Staatsunternehmen bzw. staatlichen Finanzierungen**: 1. Einführung eines neuen Investitionskontroll-Regimes auf EU-Ebene 2. Ausarbeitung einer Konnektivitätsstrategie als Alternative zur Seidenstraßeninitiative und 3. Schaffung autonomer Instrumente.
- Das von der EU in Reaktion auf eine geopolitisch zusehends unsichere Welt entwickelte übergeordnete Konzept der **„offenen, strategischen Autonomie“** liefert die Grundlage eines holistischen Umdenkens in der EU im Umgang mit China. Dieses neue Konzept sieht vor, die unabhängigen Entscheidungskapazitäten der EU in Wirtschafts-, Außen-, und Sicherheitspolitik gegenüber ausländischen Mächten eigenständig zu stärken.
- Ergänzend zur China-Strategie veröffentlichte die EU-Kommission im Februar 2021 eine umfangreiche neue Strategie zur europäischen Handelspolitik, die **reziproken und fairen Handel mit China** als eine Kernpriorität definiert. Vor allem soll die neue Handelspolitik die „offene, strategische Autonomie“ und die geopolitischen Interessen der EU unterstützen.
- Eine Ratifizierung des Ende 2020 erreichten **„Comprehensive Agreement on Investment“** (CAI) zwischen der EU und China ist nach den wechselseitigen Sanktionen sehr ungewiss. Das Europaparlament hat am 20. Mai 2021 eine Resolution verabschiedet, wonach der weitere Ratifikationsprozess gestoppt ist, solange die Sanktionen der chinesischen Seite gegen VertreterInnen von EU-Organen in Kraft bleiben. Vor diesem Hintergrund ist die Ratifizierung des CAI als unwahrscheinlich anzusehen.

## Außenwirtschaftspolitische Debatten in der Schweiz

- Die kürzlich vom Bundesrat beschlossene **erstmalige China-Strategie** legt eine Analyse von China als neuer Weltmacht vor, definiert Prinzipien für die zukünftige Zusammenarbeit und legt Ziele und Maßnahmen für die Aussenpolitik gegenüber China fest. Sie folgt dabei, mit Blick auf die geopolitische Positionierung der Schweiz als blockfreiem und neutralem Staat, grundsätzlich dem bewährten, flexiblen Ansatz der Schweizer Außenpolitik.
- Eine Aktualisierung des **Schweiz-China Freihandelsabkommens** wird zwar von der Schweizer Seite insbesondere für einen verbesserten Marktzugang von Schweizer Industriegütern und Dienstleistungen befürwortet, aber die wirtschaftlichen Anreize für die chinesische Seite sind sehr limitiert. Hinzu kommt als zweiter bremsender Faktor die diplomatische Irritation Chinas, die durch den chinesischen Botschafter in Bern ausgedrückt wurde.
- Eine 2019 zwischen der Schweiz und China abgeschlossene Absichtserklärung für die **Zusammenarbeit in Drittmärkten** entlang der chinesischen Seidenstraßeninitiative hat bisher nicht die erwünschten wirtschaftlichen Chancen für die Schweizer Wirtschaft eröffnet. Auch fällt die Analyse der China-Strategie zur Seidenstraßeninitiative kritischer aus und anerkennt explizit auch die geopolitischen Motive dieser chinesischen Regierungsinitiative.
- Gerade im Zusammenhang mit China ist die Thematik der **Unternehmensverantwortung** sehr aktuell. Wegen Bedenken zu Menschenrechtsverletzungen insbesondere von ethnischen Minderheiten in China ist das Parlament sehr aktiv geworden und kritisiert die China-Strategie diesbezüglich als ungenügend. Der Anfang 2021 vom Bundesrat revidierte Nationale Aktionsplan zur Umsetzung der «UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte» sowie zur Corporate Social Responsibility ist eine wichtige Referenz.

- Das Parlament hat im März 2020 die sogenannte „**Motion Rieder**“, ein vom Schweizer Parlament als verbindlich erklärter Gesetzgebungsauftrag, angenommen und den Bundesrat beauftragt, eine Investitionskontrolle zu erarbeiten. Der Bundesrat war zuvor in einer eigenen Analyse zum Schluss gekommen, dass ein Monitoring ausreiche. Der Entscheid für eine Investitionskontrolle folgt einem derzeit breiten internationalen Trend, aus Überlegungen der nationalen Sicherheit autonome Instrumente zu schaffen, mit welchen ein Staat im Bedarfsfall Übernahmen hoheitlich untersagen kann.

## Cybersicherheit

- Seit dem **Cybersicherheits-Gesetz von 2017** hat der chinesische Staat zahlreiche konkrete Vorgaben für die Cybersicherheit erlassen. Auch ausländische Unternehmen, die in China eine Niederlassung haben, sind von diesen Maßnahmen betroffen.
- Die schiere Menge und Komplexität der Regularien kann dabei eine Herausforderung für KMUs sein.
- Trotz dieser Dynamik haben bislang 42 % der VDMA- und Swissem-Mitglieder die Auswirkungen der Cybersicherheits-Regulierung auf ihr Unternehmen nicht evaluiert. 14 % erwarten Herausforderungen, 28 % keine.
- Insbesondere die Verzögerung der Internetgeschwindigkeit und der beschränkte Zugriff auf Server im Ausland, eine unklare Rechtslage bei VPNs und die Reglementierung des grenzüberschreitenden Datenverkehrs sehen viele als die größten Herausforderungen.
- Die Befolgung europäischer und internationaler Vorgaben zur Cybersicherheit (wie zum Beispiel DSGVO und ISO/IEC-27001) bilden eine wichtige Grundlage, sind aber für die Befolgung der spezifischen chinesischen Regeln nicht ausreichend.

- Die Regeln für den grenzüberschreitenden Datentransfer sind noch nicht finalisiert. Voraussichtlich wird aber besonders der Transfer des personenbezogenen Datenverkehrs reglementiert, zum Beispiel was Mitarbeiter- und Kundendaten betrifft. Noch weniger Klarheit besteht bislang beim Transfer von Maschinendaten. Datenbasierte Geschäftsmodelle und Dienstleistungen des Maschinenbaus wie Remote Monitoring, Maintenance oder Cloud-Plattformen könnten betroffen sein.
- Noch weniger Aufmerksamkeit bekommt die wichtige und verpflichtende Selbstbewertung von IT-Systemen durch das eigene Unternehmen, wie zum Beispiel in China gehosteten Webseiten und Plattformen. Ggf. erfordert dies eine Überprüfung durch externe Auditoren sowie eine anschließende Registrierung bei den Polizeibehörden.

#### **Fachzweige/Industriesektoren**

- Kapitel 9 der Studie analysiert im Detail die Implikationen für sieben Fachzweige bzw. Industriesektoren: Werkzeugmaschinen, Präzisionswerkzeuge, Kunststoff- und Gummi-maschinen, Landtechnik, Fluidtechnik, Antriebstechnik und Textilmaschinen

#### **Handlungsanregungen**

- Kapitel 10 der Studie geht auf strategische und operative Handlungsanregungen für das Chinageschäft der Maschinenbauer ein. Diese betreffen unter anderem Innovation, chinesischen Wettbewerb, Lokalisierung, die Belieferung von Asien aus China heraus, Regierungsbeziehungen, Schutz geistigen Eigentums und Standardisierung.

# Handlungsanregungen

Der sich verschärfende Konflikt zwischen den USA und China, die zunehmenden Spannungen in den EU-China-Beziehungen sowie eine sich wandelnde Schweiz-China-Beziehung beeinflussen als **(geo-)politische Faktoren** zunehmend auch das Chinageschäft deutscher und Schweizer Maschinenbauer. Zugleich zeigt sich, dass mittelfristige politische Gestaltungskräfte wie etwa der 14. Fünfjahresplan, die fortschreitende wirtschaftliche Integration des Asien-Pazifik-Raums, Chinas Cybersouveränität und sein Streben nach mehr technologischer Eigenständigkeit auf den Geschäftskontext ausländischer Maschinenbauer einwirken. Auch entwickelt sich der chinesische Markt nominell seit den 1990ern als „sozialistische Marktwirtschaft“ weiter, in welcher der Staatswirtschaft oder der staatlichen Industriepolitik eine grundsätzlich andere Bedeutung als in westlichen Modellen der freien Marktwirtschaft zukommt.

Gleichzeitig ist zu erwarten, dass die chinesische Regierung versuchen wird, das Risiko militärischer Konflikte oder weiterer Eskalationen von politischen Spannungen zu minimieren, um das Ziel der Verdoppelung von Chinas BIP bis 2035 und damit eine erfolgreiche Transition durch die sogenannte „Middle Income Trap“, einer Stagnation in der volkswirtschaftlichen Entwicklung eines Landes auf dem Weg zu Innovationskraft, höherer Produktivität und Hochlohnstatus, nicht zu gefährden. Chinas Ziel ist dabei auch, sich mit diesen Entwicklungszielen im genannten Zeitraum zum **Zentrum und Gravitationspunkt der Weltwirtschaft** zu entwickeln. Dafür sollen das Geschäftsumfeld verbessert und Marktöffnungen vorangetrieben werden. Dies mit einer strukturellen Beseitigung marktverzerrender Effekte im chinesischen Markt gleichzusetzen, wäre jedoch falsch.

Nachfolgend werden verschiedene **Handlungsanregungen** dargestellt, welche mit Blick auf die beschriebene Gemengelage die Maschinenbauer am ehesten befähigen sollen, auch langfristig im chinesischen Markt erfolgreich zu sein. Die Anregungen werden dabei nach ihrer strategischen bzw. operativen Eigenheit unterschieden. Zu beachten ist ebenfalls, dass der Maschinenbau ein sehr heterogener Sektor ist und dass viele Handlungen abhängig sind von Unternehmensgröße und konkretem Geschäftsmodell. Daher müssen die unten beschriebenen Handlungsanregungen für den Einzelfall individuell analysiert und gewichtet werden.

## Strategische Handlungsanregungen

### Innovation im Fokus und proaktive Analyse von Substitutionsrisiken

- Wie die Umfrage unter VDMA- und Swissem-Mitgliedern gezeigt hat, erwarten die meisten deutschen und Schweizer Maschinenbauer, dass sich ihr heutiger Technologievorsprung gegenüber der chinesischen Konkurrenz in den nächsten 5 – 10 Jahren signifikant reduzieren wird. Es ist daher sehr wichtig, das Wettbewerbsumfeld in China nicht nur für „taktisches“ Business Development im chinesischen Markt zu beobachten, sondern zugleich für grundlegende strategische F&E-Überlegungen zu berücksichtigen. Dazu gehört auch die Frage, welche strategische Relevanz ein konkretes Marktsegment im Maschinenbau für die chinesische Regierung und deren Industriepolitik besitzt, um strukturelle Herausforderungen wie Autarkieziele oder den Aufbau „heimischer Champions“ einzukalkulieren. Insbesondere dann, wenn staatliche chinesische Unternehmen im Marktsegment tätig sind, besteht die Gefahr, aus dem Markt gedrängt zu werden (zum Beispiel Windkraftanlagen).
- Mit Blick auf die rasch aufholende lokale Konkurrenz in China führt zur Sicherung des langfristigen Erfolgs kein Weg daran vorbei, sich zunehmend mit der chinesischen Innovationsleistung und den Bedürfnissen der chinesischen Kundschaft zu messen. Innovation ist der wirksamste Hebel, um die Nachfrage nach eigenen Produkten aufrechtzuerhalten und kann gleichzeitig relative Schwächen in anderen betriebswirtschaftlichen Aspekten wie Marketing und Vertrieb kompensieren.
- Ein zusätzlicher Aspekt neben der proaktiven Analyse von Substitutionsrisiken im chinesischen Markt ist der verbreiterte strategische Fokus auf Wachstumsmärkte in der Asien-Pazifik-Region. Dabei muss es nicht allein um das Erschließen von Zusatzpotenzialen gehen, sondern eine solche Verbreiterung kann zugleich den Zweck einer unternehmerischen Diversifikation abseits des chinesischen Markts erfüllen.



### Analyse des Lokalisierungsgrads

- Die veränderten geopolitischen Rahmenbedingungen, aber auch die anhaltende hohe Dynamik im chinesischen Markt, werfen die Frage nach dem geschäftlich sinnvollsten Lokalisierungsgrad auf. Unternehmen sollten die Lokalisierung in Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion und im Vertriebs- und Servicemodell systematisch auf Chancen und Risiken bewerten und abwägen.
- Hierbei gibt es gute Gründe, die gegen eine stärkere Lokalisierung sprechen. Beispielsweise der weiterhin lückenhafte Schutz geistiger Eigentumsrechte für ausländische Technologien, der begrenzte Schutz privater und geschäftlicher Daten und auch die sich verändernde politische Sicht Europas und der USA auf China. Über diese auf den chinesischen Markt und Kontext bezogenen Gesichtspunkte hinaus können auch Gründe im Heimmarkt wie ein etabliertes Innovationsökosystem oder stabile Kooperationen dagegensprechen, weitere Wertschöpfungsschritte in China zu lokalisieren.
- Andererseits sprechen diverse Punkte für eine intensivere Lokalisierung in China. Beispielsweise eine Umgehung von Handelshemmnissen, die erleichterte Produkthanpassung an lokale Bedürfnisse mit F&E Aktivitäten in China oder die effektivere Nutzung chinesischer Innovations-Ressourcen und Partner. Der Grad der Lokalisierung kann auch ein Kriterium für die Vergabe von öffentlichen Beschaffungsprojekten sein. Ein besonderer Zweck der Lokalisierung kann auch sein, das Unternehmen weitgehend so zu lokalisieren, dass man, abgesehen von formellen Aspekten, faktisch ein „chinesisches Unternehmen“ wird, um im chinesischen Umfeld eine höhere Akzeptanz bei Kunden und lokalen Behörden zu gewinnen und dadurch die Nachhaltigkeit des Geschäfts zu erhöhen.
- Zur Frage der Lokalisierung gehört im Übrigen auch, das Eingehen lokaler Partnerschaften aktiver zu bewerten. Mögliche Beweggründe umfassen beispielsweise eine Verbreiterung der Marktabdeckung oder der Kundenbasis, Kostenvorteile, die Nutzung komplementärer technischer Kompetenzen oder die Nutzung von Produktionskapazitäten.

### Evaluation einer „China-for-Asia“-Strategie

- Betreibt ein Unternehmen bereits eine eigene Fertigung in China, eröffnet Chinas Strategie zur zunehmenden Regionalisierung des Handels eine neue Gelegenheit, den chinesischen Markt aktiv als Plattform für die Belieferung von Kunden in asiatischen und anderen internationalen Märkten zu nutzen. Nach erfolgter Ratifizierung des RCEP-Abkommens sollten daher die Chancen und Risiken einer „China-for-Asia“-Strategie neu eingeschätzt werden und die Vorteile von Exporten aus Deutschland bzw. der Schweiz in der Asien-Pazifik-Region im Vergleich zu Exporten aus China verglichen werden. Über das RCEP hinaus kann Chinas wachsendes Netz von Freihandelsabkommen grundsätzlich neue Vorteile bieten. Überdies kann ein Offshoring einzelner Produktionsschritte oder eine Neuorganisation der Wertschöpfungskette mit Blick auf die zunehmende wirtschaftliche Integration der Region gerade für grössere Unternehmen, die weitere Niederlassungen im Asien-Pazifik-Raum haben, mittel- bis langfristig ebenfalls Sinn machen. Dies gilt auch für Unternehmen, die etwa aus Gründen des nach wie vor mangelnden Know-how-Schutzes in China Alternativen suchen.
- Gefördert wird eine „China for Asia“-Strategie auch durch die im neuen 14. Fünfjahresplan vorgesehenen handelspolitischen Instrumente zur Exportförderung aus China heraus (vgl. Kapitel 5.3). Ein wichtiges Beispiel sind die Unterstützungen für den grenzüberschreitenden Onlinehandel mit Exportkrediten oder der von Covid-19 stark beschleunigte Einsatz von digitalen Tools bei Messen und Exportförderveranstaltungen, welche insbesondere von chinesischen Firmen rege genutzt werden. Deutsche und Schweizer Maschinenbauer tun gut daran, diese Möglichkeiten zu analysieren und wo sinnvoll, auch zu nutzen. Es ist auch die umgekehrte Option zu nennen, und zwar die Integration des Asien-Pazifik-Raums sowie Chinas regionale Freihandelsabkommen beispielsweise aus ASEAN heraus mit Exporten nach China zu nutzen. Insbesondere die wachsenden Lohn- und Betriebskosten in China sowie Bedenken zum mangelnden Schutz der eigenen IP können hierbei eine Rolle spielen.

## Ausbau von Dienstleistungen rund um das Produkt

- Wenn sich der „Technologievorsprung“ zu chinesischen Wettbewerbern weiter verringert, werden Dienstleistungen als Teil des Geschäftsmodells für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung noch wichtiger. Traditionell sind chinesische Unternehmen bei Verkauf und After-Sales-Services dynamisch und kundenfreundlich und besitzen wegen lokaler Vernetzung gegenüber ausländischen Unternehmen grundsätzlich Vorteile. Die Entwicklung von gut auf das Produkt abgestimmten und hochwertig erbrachten Dienstleistungen und kundenzentrierten und holistischen „Lösungen“ sind ein wichtiger neuer Wachstumstreiber und Differenzierungsfaktor. Sie dienen zugleich dazu, die Kundenbindung zu stärken und Impulse für F&E-Aktivitäten aus dem engen Austausch mit den Kunden zu gewinnen. Die Hochwertigkeit von Dienstleistungen soll dabei kein Selbstzweck sein. So kann es mitunter viel wirksamer sein, Schnelligkeit und Pragmatismus gegenüber einem perfektionierten Angebot den Vorrang einzuräumen, um besser mit dem „80 – 20“-Ansatz vieler chinesischer Wettbewerber Schritt zu halten.

## Beschleunigte Digitalisierung

- Die Digitalisierung der chinesischen Industrie hat, gerade mit Blick auf die bisher eher langsame Entwicklung, weiterhin eine Priorität für die chinesische Regierung. Dies eröffnet prinzipiell viele Chancen für deutsche und Schweizer Maschinenbauer. Zugleich ist es aber auch ein Appell an die lokal präsenten Maschinenbauer, zu überdenken, welche Aspekte sowohl im eigenen Geschäftsmodell als auch in den Produkten und Dienstleistungen digitalisiert werden sollten. Dazu gehören beispielsweise die strategische Nutzung von E-Commerce-Kanälen, der Einsatz von Big-Data-Analytics, das Vorsehen von digitalem Fernzugriff für die Wartung oder auch die Kundenkommunikation.

## Operative Handlungsanregungen

### Durchführung eines Compliance-Reviews

- Der Aufbau und die Verfeinerung der chinesischen Marktregulierung schreitet schnell voran. Die Compliance-Anforderungen unterscheiden sich teilweise deutlich von europäischen Konzepten oder Bestimmungen wie zum Beispiel bei Umweltrichtlinien, der Cybersicherheit, dem Datenschutz sowie dem Sozialkreditsystem für Unternehmen (Corporate Social Credit System). Letzteres bemisst am Grad der Compliance die „Integrität“ eines Unternehmens und sieht entsprechend Vorteile oder Bestrafungen vor.
- Wie im Kapitel 6 dargestellt, ist mit dem Lieferkettengesetz in Deutschland und dem Gegenvorschlag zur „Konzernverantwortungsinitiative“ in der Schweiz mit neuer Gesetzgebung zu rechnen, die verlangen wird, daß Maschinenbauer künftig für deren Lieferketten im Ausland insbesondere zum Schutz ausgewählter Menschenrechte wie dem Verbot der Zwangsarbeit ihre Compliance sicherstellen.
- Eine klare Zuweisung der Compliance-Verantwortlichkeit innerhalb des Betriebs der China-Niederlassung und eine sinnvolle Ressourcenausstattung ermöglichen, dass eine vollständige Compliance jederzeit gewährleistet ist. Hierbei kommt gerade den Handelskammern und Verbänden vor Ort eine wichtige Rolle darin zu, über neue regulatorische Entwicklungen frühzeitig zu informieren.

### Mehr Aufmerksamkeit auf Regierungsbeziehungen (Government Affairs)

- Die betriebliche Funktion der „Regierungsbeziehungen“ in der Tochtergesellschaft vor Ort wird grundsätzlich wichtiger, um komplexer gewordene politische Entwicklungen und die branchenspezifisch relevante Wirtschaftspolitik aktiver zu verfolgen und den Bedarf für Austausch oder Lobbying mit lokalen Behörden zu identifizieren.
- Deutsche und Schweizer Wirtschaftsverbände in den Heimmärkten und ihre vor Ort Vertretungen, die europäische und bilaterale Handelskammer, staatliche Exportförderungsagenturen sowie die jeweiligen Auslandsvertretungen in China spielen insofern eine zentrale Rolle, als dass

sie die im Bereich der Regierungsbeziehungen notwendigen Analysen und Informationen zentral zur Verfügung stellen können. Gleichzeitig kommt diesen Akteuren eine beratende Funktion zu und insbesondere die Botschaft kann wirtschafts- und handelspolitische Anliegen aufnehmen, um konkrete Unterstützung für Firmenanliegen einzufordern.

#### **Durchführung von Normen-/Standardanalysen**

- Chinas Standardisierung ist von industriepolitischen Interessen geprägt und kann den Marktzugang von deutschen und Schweizer Maschinenbauern negativ beeinflussen. Ein aktives Engagement in den relevanten technischen Komitees oder Industrieverbänden – ggf. in Koordination mit ausländischen Branchenpartnern vor Ort – kann dabei helfen, die Auswirkungen wichtiger neuer Normen frühzeitig abschätzen und auf die Entwicklungen Einfluss nehmen zu können. Falls eine direkte Teilnahme wegen fehlender Ressourcen oder anderer Gründe nicht möglich ist, sollten alternative Wege zur Einflussnahme und Informationsbeschaffung zum Beispiel via Verbände, Kunden oder chinesische Partner evaluiert werden.

#### **Schutz geistigen Eigentums – mit aktiver Involvierung des Hauptsitzes**

- Der Schutz geistigen Eigentums (IPR) ist nach wie vor eine der größten Herausforderungen deutscher und Schweizer Maschinenbauer in China. Die Reform des chinesischen IPR-Gesetzes und relevanter Regulierungen hat den Schutz des geistigen Eigentums deutlich verbessert, wenngleich in der Praxis weiterhin Lücken bestehen. Eine am Hauptsitz in Deutschland bzw. der Schweiz hohe Sensibilität für das Thema kann dabei helfen, notwendige Abklärungen vorzunehmen und Patent- und Markenrechtsverletzungen vorzubeugen, zu identifizieren und gegebenenfalls Ansprüche behördlich oder gerichtlich durchzusetzen.

#### **Bessere Synchronisierung von Perspektiven des Hauptsitzes und der Tochtergesellschaft**

- Zwischen den Hauptsitzen in Deutschland und der Schweiz einerseits und den Tochtergesellschaften oder Verkaufsbüros in China andererseits können sich durch den unterschiedlichen operativen Kontext unterschiedliche Sichtweisen und Herangehensweisen an das China-geschäft herausbilden. Eine enge Abstimmung zwischen beiden Seiten ist daher unerlässlich, um eine alle wichtigen Erwägungen berücksichtigende Chinastrategie zu entwickeln, das Chinageschäft in die Strategie der Unternehmensgruppe effektiv einzubinden und grenzüberschreitende Compliance-Fragen oder Unsicherheiten zu politischen Entwicklungen proaktiv und vertrauensbildend zu behandeln. Dieser Umstand ist durch die gewachsenen politischen Spannungen rund um China noch wichtiger geworden, so dass Unternehmen zunehmend auch die europäische und chinesische Politik berücksichtigen sowie Anliegen der Öffentlichkeit oder Stimmen von NGOs ernst nehmen sollten.
- Dabei gewinnt auch die Frage an Bedeutung, wie man die Balance zwischen lokalem und ausländischem Personal in geschäftsführender Funktion der Chinagaktivitäten gestaltet. Einerseits kann es sein, dass das Know-How des Hauptsitzes nicht für alle Wertschöpfungsschritte vollständig lokal abgedeckt ist (zum Beispiel Produktion, Finanzen). Zugleich ist aber die Kommunikation mit dem Hauptsitz und das Verständnis für dessen Entscheidungskriterien beispielsweise bei der Evaluation neuer Investitionen weiterhin sehr wichtig. Andererseits erfordert die effektive Weiterentwicklung von Geschäftstätigkeiten im chinesischen Markt immer mehr lokale Marktkenntnisse sowie vermehrt Fähigkeiten wie Lobbying zur lokalen Durchsetzung von Firmeninteressen oder ein besseres Verständnis für die dynamischen und anspruchsvollen Compliance-Themen.