

## China-Strategie neu denken: Herausforderungen für den Mittelstand

Die von China geförderten Schlüsselindustrien fordern die Wettbewerbsfähigkeit hiesiger Unternehmen heraus. Um die richtige Strategie zu finden, müssen viele Aspekte beachtet werden.

Die Volksrepublik China investiert immer stärker in Schlüsselindustrien und -technologien, die im Fokus des 13. und 14. Fünfjahresplans stehen. Dies hat einige Auswirkungen auf mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg.

Unternehmen, die schon lange in China aktiv sind, sollten nach den Lockdowns in Shanghai und weiteren Städten neu über die Ausrichtung ihres Geschäftes in China nachdenken. Betriebsunterbrechungen, stillgelegte Fertigungsstraßen, geschlossene Büros, nicht abgefertigte Waren und Bauteile, deutlich eingeschränkte Reisemöglichkeiten: Das Festhalten an der Null-Covid-Strategie hat unter anderem dazu geführt, dass Tochterunternehmen oder Niederlassungen deutscher Unternehmen keinen Besuch mehr von Mitarbeitenden aus der Zentrale empfangen konnten. Stattdessen erforderte die Situation die Entwicklung einer größeren Eigenständigkeit der Tochterunternehmen in China beispielsweise in der Kundenbetreuung oder Montage und Inbetriebnahme von gelieferten Maschinen und Anlagen.

### Transformation ist unabdingbar

Viele Mittelständler stehen unmittelbar vor oder bereits in der Transformation ihrer Geschäftsmodelle: Die Technologien verändern sich rasant, dazu kommt die Energiekrise ausgelöst durch den Ukrainekrieg. Nachhaltigkeit und die Dekarbonisierung werden immer wichtiger, nicht nur für das eigene

Geschäftsmodell, sondern auch für die Sicherstellung eines zukunftsfähigen Betriebs, dessen Finanzierung und zur Gewinnung von neuem Personal. Hinzu kommt der demografische Wandel, der vor allem mittelständische Unternehmen immer häufiger vor das Problem einer unklaren Nachfolgeregelung stellt. Hartnäckig hält sich dabei die Meinung, dass chinesische Mitbewerber noch immer Technologien aus Europa schlichtweg kopieren. Doch die Welt hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. China hat in seinem 14. Fünfjahresplan unter anderem Schlüsselindustrien definiert und möchte die führende Industrienation der Welt in diesen Technologien werden. Zusätzlich verfolgt die sogenannte Dual-Circle-Strategie das Ziel, eine Eigenständigkeit auf dem chinesischen Inlandsmarkt zu erreichen. Die Abhängigkeit von Hochtechnologien aus den USA, Japan und Deutschland soll dadurch abgebaut werden.



Gunther Fauth,  
Valegra GmbH, Urbach

### Die neue Realität

Eine neue China-Strategie erfordert die Betrachtung der neuen Realitäten. Dazu gehört, China und dessen Unternehmen als gleichwertige, in manchen Technologien

sogar führende Player wahrzunehmen. Dies bedingt auch die intensive Risikoabwägung von Lieferketten, Folgen der Null-Covid-Politik, der Menschenrechte und mehr. Grundsätzlich gilt es drei wesentliche Aspekte zu hinterfragen:

- **Absatzmarkt in China:** China ist nach wie vor ein sehr großer Absatzmarkt mit seinen 1,4 Milliarden Einwohnern. Die Wirtschaft wächst trotz der wiederholten Lockdowns stark. Die Absatzpotenziale für Unternehmen aus Deutschland sind unverändert sehr groß.
- **Liefermarkt aus China:** Zulieferer aus China bieten hochqualitative Produkte zu deutlich günstigeren Einkaufspreisen als in Deutschland. Wenn sich die Lieferketten wieder „einschwingen“, ist neben dem Schiff und dem Flugzeug auch die Bahn wieder ein Transportmittel. Sicher ist China kein Billiglohnland mehr, jedoch haben Mittelstandsunternehmen in China dieselbe „DNA“ wie in Deutschland, liefern schnell, günstig, zuverlässig und vor allem flexibel. Lokale Wirtschaftsförderungen locken weiterhin deutsche Mittelständler mit sehr guten Konditionen an, vor Ort eine Produktion zu eröffnen.
- **Wettbewerb aus China:** Die chinesischen Unternehmen sind in zahlreichen Technologien bereits weltweit führend, in anderen Technologien verringert sich zunehmend der Abstand zu heutigen Technologieführern aus Europa und den USA. Die Technologien wurden teilweise

durch Firmenübernahmen aus Deutschland nach China gebracht, jedoch in den meisten Fällen in China auch selbst entwickelt. Die Größe des heimischen Marktes und die förderliche Industriepolitik ermöglichen es, chinesischen Unternehmen, zuerst den Markt in China zu erobern und dann nach Asien, Europa und die USA zu expandieren.

Unternehmen sollten sich fragen, wie ihre Marktchancen in ein paar Jahren aussehen, wenn ein chinesischer Wettbewerber in ihren Heimmarkt in Europa eintritt und dort deutlich günstigere Anlagen mit derselben Technologie und Qualität liefert? Der Markteintritt verschiedener Automobilhersteller aus China, insbesondere von Elektrofahrzeugen, steht in Deutschland unmittelbar bevor. Es ist zu erwarten, dass chinesische Mittelständler auch Maschinen und Anlagen nach Europa liefern.

### Wer sich im Wettbewerb behaupten will, braucht eine gute Strategie

Der große Absatzmarkt in China bietet Potenziale für die Zukunft. Die dortige Entwicklung von Schlüsselindustrien führt zu neuem Wettbewerb, den viele deutsche Unternehmen bereits durch „kopierte“ und von chinesischen Wettbewerbern weiterentwickelte Anlagen in China zu spüren bekommen haben. Die Maschinen und Anlagen sind mittlerweile technologisch so gut, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis sie auch in Europa die bestehenden Märkte erobern.

In vielen Fällen hilft IP-Schutz, seine selbst entwickelte Technologie zu schützen. In China gilt dies jedoch nur bedingt: Obwohl die Gesetze und Voraussetzungen für einen

IP-Schutz vorhanden sind und ständig verbessert werden, werden sie jedoch nicht konsequent eingehalten. Praktisch betrachtet, dauert es von der Patenteinreichung bis zur Patentvergabe in Deutschland einige Jahre. Wenn bereits im Zuge des Anmeldeverfahrens Anlagen mit neuen Technologien auf den Markt kommen, dann wird der IP-Schutz in Europa bereits konsequent umgesetzt, in China jedoch nur bedingt.

Die großen deutschen Unternehmen sind längst auf dem riesigen chinesischen Markt tätig, sei es durch eigene Werke oder durch Export. Viele Mittelstandsunternehmen überlegen jedoch noch, wie sie mit dem großen Absatzpotenzial in China zukünftig umgehen. Die deutschen Unternehmen unterschätzen nicht selten die riesige Marktdynamik.

### Sind Sie in einer Branche tätig, die als Schlüsselindustrie in China definiert wurde?

Die Schlüsselindustrien und deren Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette sind definiert und öffentlich zugänglich. Viele Unternehmen in Baden-Württemberg sind in diesen von der chinesischen Regierung definierten Schlüsselindustrien tätig. Es gilt nun, sich intensiv um die Zukunft und Innovationen Gedanken zu machen. Jedes Unternehmen in Deutschland wird mit dieser Fragestellung konfrontiert werden. Die Frage ist nur, zu welchem Zeitpunkt und wie intensiv.

### Denkanstöße für eine neue China-Strategie

- Durch Veränderungen der Märkte, Umwelt und Politik ergeben sich laufend neue Herausforderungen, die geschäftstrategische Anpassungen beziehungsweise Neuausrichtungen erfordern.

- Wer in einer Branche agiert, die China als Schlüsselindustrie definiert hat, muss sich auf die Umstellung der kompletten Wertschöpfungskette einstellen. Dies gilt für den dortigen Absatzmarkt, den dortigen Zuliefermarkt und vor allem auf den zukünftigen Wettbewerb in und aus China.
- Chinesische Technologien, Innovationen und die Qualität sind längst mit Deutschland vergleichbar und in vielen Fällen sind in China entwickelte Technologien bereits führend.
- Neues Denken und Handeln auf Augenhöhe ist erforderlich. Dazu müssen allerdings erst an verschiedenen Stellen im Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen werden.
- Technologie, IP-Schutz, Transformation, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Lieferketten, aber auch politische Rahmenbedingungen: Bei der strategischen Neuausrichtung von Produkten, Maschinen, Anlagen und Geschäftsprozessen müssen alle Potenziale erkannt und gehoben werden, aber immer unter Berücksichtigung der möglichen Risiken.
- Es gilt, rechtzeitig Chancen in einem veränderten Marktumfeld zu evaluieren – und dann zeitnah zu entscheiden und zu handeln. ■

Gunther Fauth,  
geschäftsführender Gesellschafter  
der Beratungsgesellschaft für den  
Mittelstand Valegra GmbH, Urbach  
[www.valegra.de](http://www.valegra.de)

### Ihre IHK-Ansprechpartnerin

Thu-An Dao, Länderreferentin Asien  
Telefon 0711 2005-1279  
[thu-an.dao@stuttgart.ihk.de](mailto:thu-an.dao@stuttgart.ihk.de)