

Hans Joachim Fuchs
Mingming Du
Alexander Gangnus
Liyuan Wang

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Neue Chancen in China

Mit den aufstrebenden Märkten wachsen,
aber geistiges Eigentum schützen

FBV

© des Titels »Neue Chancen in China« (ISBN 978-3-89879-694-1)
2012 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint
der Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

Kapitel 1

Chinas neue Stärke

Die Fakten sind allseits bekannt: Während viele Staaten im Westen hoch verschuldet sind, sitzt China auf 3,2 Billionen USD Devisenreserven. Das Reich der Mitte verzeichnet seit Jahren rund neun bis zehn Prozent Wirtschaftswachstum, in Europa sind es magere zwei Prozent. Hierzulande stagnieren viele Absatzmärkte, in der Volksrepublik brummt das Geschäft. Es gilt inzwischen als ausgemacht, dass sich die Auswirkungen der massiven Schuldenkrise in Europa und den USA noch lange bemerkbar machen werden, Experten gehen von sieben bis zehn schwierigen Jahren aus. Denn dabei handelt es sich nicht nur um kurzzeitige Störungen der Wirtschaft, die relativ schnell beseitigt werden können, sondern um die Folgen struktureller Fehlentwicklungen, die sich schon seit Jahrzehnten abgezeichnet haben. Die öffentlichen Kassen sind leer, der private Konsum hält sich in Grenzen, das Kapital für Investitionen wandert ab. Die Ähnlichkeiten mit der Asienkrise von 1997/98 sind unverkennbar. Dort kam es durch die maßlose Kreditvergabe für Konsum und Investitionen zu einer massiven Verschuldung vieler Staaten, die letzten Endes zu Inflation, Währungsverfall und Einbruch der Konjunktur führte.

Vor diesem Szenario steht die Volksrepublik China wirtschaftlich nicht nur glänzend, sondern geradezu triumphierend da. Im Gegensatz zu Europa und den USA überwand das Land die Finanzkrise 2008/09 mit einem nur leicht reduzierten positiven Wirtschaftswachstum. Während das Wachstum in der Eurozone im Jahr 2009 um vier Prozent schrumpfte, konnte China dem Rest der Welt immer noch einen Anstieg um 8,7 Prozent melden. Die Volksrepublik ist nicht verschuldet, sie schwimmt geradezu im Geld. Das Land verfügt durch seinen Handelsbilanzüberschuss, der täglich rund zwei Milliarden US-Dollar in die chinesischen Kassen spült, inzwischen über Devisenreserven in Höhe von 3,3 Billionen US-Dollar.

Das vier Billionen Renminbi (RMB) schwere Konjunkturprogramm der Jahre 2008 bis 2010 hat nicht nur chinesischen Unternehmen über die Runden geholfen, sondern auch in den westlichen Industrieländern den Absatz angekurbelt und dadurch als Konjunkturstütze gewirkt.

Unter den zehn wichtigsten Investitionsbereichen des Konjunkturpaketes befanden sich der Wohnungsbau für die unteren Einkommensschichten, die Infrastruktur im ländlichen Raum, Projekte der Wasser- und Elektrizitätswirtschaft, das Transportwesen, der Umweltschutz sowie zahlreiche technische Innovationen. Die chinesische Regierung lockerte darüber hinaus die Geldpolitik und leitete weitere Zinssenkungen ein. Auch wenn diese Maßnahmen in der Volksrepublik China die Inflation beschleunigt haben, stellt der riesige und weitgehend noch immer unerschlossene Markt für ausländische Unternehmen ein attraktives Ziel dar.

China zeichnete sich schon in der Asienkrise als Gewinner aus, weil der Staat über genug Devisenreserven verfügte, keine frei konvertierbare und damit geschützte Währung hatte, im Ausland kaum verschuldet war und ein geringes Haushaltsdefizit aufwies. China hielt seinen Wechselkurs stabil und unterstützte damit sogar die Sanierung der anderen asiatischen Staaten. Gewarnt durch die Asienkrise reorganisierte die Volksrepublik ihr Bankensystem und konnte der jüngsten Finanzkrise gewappnet begegnen.

Von der Geldmacht zur Weltmacht

Die wirtschaftliche Aufholjagd der Volksrepublik China ist beeindruckend. Der Staat ist vor allem durch seine wirtschaftspolitische Ordnungspolitik, die in den Fünfjahresplänen langfristig Wachstumsmotoren identifiziert und gezielt fördert, in drei Jahrzehnten von einem Entwicklungsland zur zweitstärksten Wirtschaftsmacht der Welt aufgestiegen. Über 30 Jahre hinweg betrug das jährliche BIP-Wachstum durchschnittlich rund zehn Prozent. An die 300 Millionen Menschen konnte das Land aus der Armut führen. Das Pro-Kopf-Einkommen hat sich seit der Gründung der Volksrepublik verzehnfacht, die Arbeitslosigkeit beträgt heute nur rund vier Prozent. Der Wohlstand wächst weiter, das Ausbildungsniveau steigt stetig, und die Infrastruktur verbessert sich permanent. 2010 stieg das chinesische Bruttoinlandsprodukt (BIP) wegen des gigantischen Konjunkturprogramms und der Erholung des Welthandels um 10,3 Prozent und damit am stärksten weltweit. Durch einen Anstieg des Exports um 30 Prozent im Jahr 2010 konnte China die Bundesrepublik Deutschland überholen und

der neue Exportweltmeister werden. Das Reich der Mitte könnte schon in den nächsten fünf bis zehn Jahren die USA überholen und die global führende Wirtschaftsmacht werden.

Dieses enorme wirtschaftliche Gewicht lässt die Volksrepublik international mit zunehmendem Selbstbewusstsein auftreten. China agiert als eine Nation, die genau weiß, dass auf der weltpolitischen Bühne zukünftig kaum mehr eine Entscheidung ohne sie getroffen werden wird. Bei kritischen Hinweisen anderer Staaten auf die Verletzung von Menschenrechten, die Zensur des Internets oder die Tibet-Frage reagiert Peking oft ungewohnt harsch und droht manchmal sogar offen mit Sanktionen.

China demonstriert sein neues Selbstbewusstsein auch durch die Modernisierung und Aufrüstung seiner Streitkräfte. So wurde der Militäretat für 2011 massiv erhöht, er beträgt stolze 65 Milliarden Euro. Obwohl das Reich der Mitte auf der Weltbühne noch nie aggressiv aufgetreten ist, zeigt es auf diese Weise doch subtil, dass die Voraussetzungen für zukünftige militärische Aktionen durchaus gegeben sind. Vor Kurzem machte das Land durch Tests eines Tarnkappenfliegers auf sich aufmerksam. Es ist davon auszugehen, dass die Volksrepublik China in den kommenden Jahren aktiver in internationalen Konflikten involviert sein wird, da bei einer weitergehenden Globalisierung auch die chinesischen Interessen betroffen sein werden. Selbst das chinesische Volk trägt zu Chinas neuer Stärke bei. Es fordert von seinen Politikern, sich vehement für das Wohl der Nation und damit auch der Bevölkerung einzusetzen – auch wenn dies Verstimmungen auf der weltpolitischen Bühne nach sich zieht. Der chinesische Patriotismus gewinnt an Kraft, und viele Chinesen fühlen sich persönlich in ihrem Stolz verletzt, wenn es international gegen die Interessen ihres Heimatlandes geht.

Die chinesische Regierung spielte ihre Macht nicht nur beim Klimagipfel in Kopenhagen aus, sondern auch in der Schuldenkrise der Industriestaaten. China reagierte mit ungewöhnlich scharfer Kritik. „Amerika muss für seine Schuldensucht und das kurzsichtige politische Gezerre bezahlen“, kommentierte die amtliche Nachrichtenagentur Xinhua nach der Herabstufung der Kreditwürdigkeit der USA Anfang August 2011 durch die Ratingagentur Standard & Poor's (S&P). Als größter Gläubiger der USA habe China das Recht, zu verlangen, „dass die USA ihre strukturellen Schuldenprobleme in den Griff bekommen und die Sicherheit chinesischer Dollar-Anlagen sicherstellen“. Ob der Dollar weiterhin als Leitwährung gelten könne, solle überdacht werden. Premier Wen Jiabao ging noch einen Schritt weiter. Er knüpfte Chinas Hilfsangebote an die schwächelnden europäischen Finanzmärkte an die Bedingung, die zweitgrößte Volkswirt-

schaft der Welt endlich als Marktwirtschaft anzuerkennen. Gegenüber den USA forderte Chinas Ministerpräsident eine größere Öffnung des US-Marktes für chinesische Investitionen.

Chinas starke Unternehmen

Chinas neue Stärke zeigt sich auch im Erstarren und in der Expansion vieler chinesischer Unternehmen, die in unterschiedlichen Branchen bereits zum dominanten Player aufgestiegen sind. Durch ihre ansteigende Innovationskraft und die inzwischen qualitativ hochwertigen, aber noch immer konkurrenzlos günstigen Produkte werden sie den etablierten westlichen Unternehmen zunehmend gefährlicher. Die Zeit, in der chinesische Produkte als qualitativ minderwertig und billig erachtet wurden, ist allmählich vorbei. Chinas Vorzeigeunternehmen strecken ihre Fühler in immer neue Regionen und Marktsegmente aus, viele haben sich bereits auf den europäischen Märkten etabliert oder sich durch Mergers & Acquisitions Zugang verschafft. Immer wieder machen spektakuläre Übernahmen westlicher Unternehmen durch chinesische Konkurrenten Schlagzeilen. Die Liste reicht vom Kauf des norwegischen Öl- und Gasförderers Awilco im Jahr 2008 durch die China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) und die Übernahme der schwedischen Traditionsmarke Volvo durch den chinesischen Autohersteller Geely Anfang 2010 bis hin zur Akquisition von Medion durch Lenovo im Jahr 2011.

Chinas Unternehmen drängen immer mehr mit hochqualitativen, aber dennoch günstigen Produkten auf den Weltmarkt. Das Land versucht überdies, Energie und Rohstoffe für sein weiteres Wachstum zu sichern. Der staatliche chinesische Ölkonzern Petrochina beispielsweise will in den kommenden zehn Jahren 60 Milliarden US-Dollar im Ausland investieren. Dazu wurde ein Investitionsplan bewilligt, der für Firmenakquisitionen im Ausland vorgesehen und zweckgebunden ist. Bis 2020 soll die Hälfte des geförderten Öls und Gases aus dem Ausland kommen, zurzeit ist es nur ein Zehntel. Der sukzessive Abbau bürokratischer Hürden bei grenzüberschreitenden Investitionen chinesischer Unternehmen zeigt, dass auch die chinesische Regierung die Globalisierung seiner Champions weiter forciert. All dies geschieht im Rahmen der Globalisierungsstrategie „Zou Chu Qu!“, was mit „Schwärmt aus!“ zu übersetzen ist. Chinesische Unternehmen machen sich auf, mit starken Marken und hochwertigen Produkten den Weltmarkt zu erobern. Im heimischen Markt werden sie dabei durch finanzielle Anreize, Bürokratieabbau und Maßnahmen zur Förderung eigener Innovationen unterstützt, wobei das selbstbewusste und manch-

mal forsche und fordernde Auftreten Chinas auf der globalen politischen Bühne diesen Prozess nach außen hin flankiert.

Im Folgenden werden einige der neuen Champions, die auch im Westen immer mehr Terrain erobern, vorgestellt.

Lenovo

Lenovo ist mit einem Marktanteil von 26 Prozent der größte PC-Hersteller Chinas und seit der Übernahme der PC-Sparte von IBM im Jahr 2005 der viertgrößte weltweit (9,7 Prozent Marktanteil). Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Raleigh, North Carolina, Hauptniederlassungen gibt es in Peking und Singapur. Im Januar 2011 wurde bekannt, dass NEC und Lenovo im PC-Geschäft fusionieren und das chinesische Unternehmen sich damit Zutritt zum japanischen Markt verschafft. Durch die gemeinsame Entwicklung, Materialbeschaffung und Produktion sollen Synergieeffekte entstehen. Das neue Gemeinschaftsunternehmen gehört zu 51 Prozent Lenovo und zu 49 Prozent NEC. Ende Juli 2011 investierte Lenovo 629 Millionen Euro in die Medion AG und übernahm 57 Prozent der Aktienanteile. Mit dieser Übernahme wurde Lenovo neben Acer und HP zum drittgrößten Player auf dem deutschen PC-Markt. Medion hat seine Computer beim Discounter Aldi vertrieben, bot aber auch bei anderen Händlern Rechner unter den Marken Medion, Microstar und Life an. „Unser Anteil am Weltmarkt ist jetzt zweistellig, und wir haben einen zweistelligen Anteil in einer größeren Zahl unserer strategischen Märkte erreicht“, sagt Lenovos Vorstandsvorsitzender Yang Yuanqing.

Geely

Der chinesische Autobauer sorgte 2008 mit der Ankündigung für Furore, das strauchelnde schwedische Traditionsunternehmen Volvo übernehmen zu wollen. Die Verhandlungen zogen sich bis in das Jahr 2010 hinein, gebremst vor allem durch den Streit über die Nutzungsrechte des geistigen Eigentums von Volvo. Inzwischen herrscht Einigung zwischen Ford, dem bisherigen Eigentümer von Volvo und dem chinesischen Unternehmen. Geely sind die Rechte an der Marke Volvo, den Fabriken und dem Know-how umgerechnet etwa 1,3 Milliarden Euro wert. Ziel der Akquisition ist seitens Geely, den gewünschten Wandel von preisgünstigen Massenmodellen hin zu qualitativ hochwertigen, sicheren und effizienten Fahrzeu-

gen zu beschleunigen. Dazu plant das chinesische Unternehmen den Aufbau eines Volvo-Werks in China, um vor Ort Modelle zu fertigen, die auf den chinesischen Markt abgestimmt sind. Davon sollen in China bis zu einer Million Stück abgesetzt werden.

Mit den europäischen Produktionsanlagen verschafft sich der chinesische Autobauer einen hervorragenden Zugang zum europäischen Markt. In Südamerika, dem Nahen Osten und Osteuropa ist Geely schon seit Längem erfolgreich präsent. Und was viele Europäer nicht wissen: Geely hat sich bereits vor Volvo eine europäische Traditionsmarke einverleibt. Das Unternehmen hält seit 2007 einen Anteil von 19,9 Prozent an der britischen Firma Manganese Bronze, dem Hersteller der legendären Londoner Taxis Black Cabs. Nach der Gründung eines Joint Ventures zwischen Geely und Manganese Bronze werden nun auch London Taxis in und für Shanghai hergestellt. Doch nicht nur der Kauf von Volvo und Manganese Bronze soll die Innovationskraft von Geely steigern. Der früher als Imitator europäischer Autodesigns verpönte Hersteller betreibt in China mittlerweile eigene Design- und F&E-Zentren und beschäftigt nahezu 20 Prozent der Belegschaft als Ingenieure und Techniker. Außerdem gründete das Unternehmen in China drei höhere Schulen (Colleges). Eine davon, die Beijing Geely University, ist eine der wenigen privaten Hochschulen der Volksrepublik, die anerkannte Diplome ausstellen darf.

Huawei

Der Spezialist für Kommunikationstechnik aus dem südchinesischen Shenzhen war bis vor wenigen Jahren über die chinesischen Grenzen hinaus kaum bekannt. Der Hauptteil des Umsatzes wurde in China gemacht. Inzwischen hat sich das Blatt gewendet. Von den knapp 29 Milliarden US-Dollar, die das Unternehmen 2010 umgesetzt hat, wurden zwei Drittel im Ausland erwirtschaftet. Auf der Kundenliste von Huawei stehen mittlerweile angesehene europäische Telekommunikationsunternehmen wie T-Mobile, Vodafone, Telefónica oder deren Tochter O2. Die etablierten europäischen und US-amerikanischen Unternehmen, die bisher 80 Prozent des Marktes beherrschten, sehen nun zu Recht ihr Revier bedroht. Huawei hatte bereits Nokia Siemens Networks hinter sich gelassen und schickt sich nun an, den Marktführer Ericsson zu überholen. Das Rezept der Chinesen ist einfach: qualitativ hochwertige Produkte zu einem günstigen Preis. Innovationskraft und Kostensenkung werden durch massive Staatskredite finanziert. Beijing gibt offen zu, dass Huawei einer der neuen „Chinese Champions“ ist, der von der Regierung mit allen Mitteln zur

Weltmarktführerschaft gepusht wird. Westliche Telekommunikationsunternehmen klagen bereits darüber, dass Huawei bei bestimmten Teilen schon eine monopolähnliche Stellung hat und der internationale Wettbewerb damit ausgeschaltet ist. Weltweit verfügt Huawei mittlerweile über 40 Forschungseinrichtungen in verschiedenen Ländern der Erde, unter anderem in Düsseldorf. Die Hälfte der über 61.000 Angestellten arbeitet im F&E-Bereich.

ZTE

Das Telekommunikationsunternehmen ist ein Wettbewerber von Huawei und versucht ebenso, auf den ausländischen Märkten Fuß zu fassen. 2010 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 10,9 Milliarden US-Dollar, von denen 54 Prozent im Ausland erwirtschaftet wurden. Die Einnahmen aus den USA und der Eurozone wuchsen um 50 Prozent. Um das bisherige Wachstumstempo aufrechtzuerhalten, soll die Expansion vor allem mithilfe von Übernahmen erfolgen. Dazu verwendet das Unternehmen Staatskredite im Wert von 25 Milliarden US-Dollar, zweckgebunden für die Auslandsexpansion. Ein weiterer Treiber für das Wachstum im Ausland soll nach Aussage des ZTE-Managements der Ausbau des Dienstleistungsbereichs sein. Dieser war bisher eine Domäne der großen europäischen und amerikanischen Netzwerkhersteller. So ist für ZTE beispielsweise der Betrieb eines kompletten Netzwerks im Kundenauftrag denkbar. Trotz der notwendigen Einstellung von Fachkräften vor Ort soll der Großteil der Wertschöpfung auch im Dienstleistungsbereich weiterhin in China verbleiben. Davon verspricht sich ZTE einen Kostenvorteil gegenüber den Wettbewerbern. Das Unternehmen hat zusammen mit Vodafone ein Forschungs- und Entwicklungslabor im Test- und Innovationszentrum von Vodafone Germany in Düsseldorf eröffnet. Von dieser Forschungsplattform aus sollen ZTE-Kunden in ganz Europa bedient werden. ZTE hat auch in der E-Plus-Gruppe einen neuen Partner gefunden. Im Rahmen der Kooperation unterstützt der chinesische Telekommunikationsspezialist den Mobilfunkanbieter E-Plus sowohl beim Ausbau seines Mobilfunknetzes der vierten Generation mit der Breitbandtechnologie HSPA+ als auch bei der Einführung des LTE-Standards.

Haier

Haier ist nach wie vor der Superstar unter den chinesischen Champions. Das hoch innovative Unternehmen wurde 1984 in Qingdao gegründet und ist seit 2009 mit 5,1 Prozent Marktanteil weltweit Marktführer im Bereich Haushaltsgeräte. Der Konzern beschäftigt global über 50.000 Mitarbeiter in 240 Niederlassungen und Fabriken, die in über 165 Ländern vertreten sind. Das Portfolio umfasst etwa 100 Produktlinien mit insgesamt 15.100 Artikeln. Dazu gehören Kühlschränke, Waschmaschinen und Klimaanlage ebenso wie LCD-Flachbildschirme, Plasmafernseher, Laptops und Mobiltelefone. 2010 betrug der Umsatz der Haier-Gruppe 21,1 Milliarden US-Dollar. Im Ranking der wertvollsten chinesischen Marken ist Haier jedes Jahr auf den vordersten Plätzen zu finden. Das Unternehmen verfolgte von Anfang an die Strategie, eine international bekannte Marke zu werden. Über Asien und den Mittleren Osten expandierte Haier nach Europa, wo 1999 die ersten Niederlassungen entstanden. In den weltweit acht Designzentren entstehen innovative Produkte, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. Haier hat mehr als 10.000 Patente registriert, zu einem nicht unerheblichen Teil handelt es sich dabei um originäre Erfindungen der eigenen Design-Teams. Durch umfassende Marketingkampagnen versucht das Unternehmen, sich im Bewusstsein der Kunden fest zu verankern. Einen wichtigen Beitrag dazu leistete das Engagement als einer der Hauptsponsoren der Olympischen Spiele 2008 in Beijing oder in Deutschland die Werbekooperation mit der BILD-Zeitung, die einen Haier-Kühlschrank als Volkskühlschrank vermarktete. Auch in Fachkreisen ist Haier mittlerweile als ein Qualitätshersteller anerkannt. Das Unternehmen erhielt für seine Produkte zahlreiche Auszeichnungen für Design und Bedienkomfort, beispielsweise den „Plus X Award“ oder den „Reddot Design Award“.

Branchenführer aus China

Doch nicht nur einzelne chinesische Unternehmen nehmen auf dem Weltmarkt inzwischen eine führende Position ein. In ganzen Branchen wie der Solartechnologie dominiert die Volksrepublik das globale Geschehen. Das deutsche Solarunternehmen Q-Cells, ehemals ein international dominanter Player, kämpft ums Überleben und schrieb im zweiten Quartal 2011 Verluste von 350 Millionen US-Dollar. Durch die weltweit höchsten Investitionen in erneuerbare Energien – allein 2010 rund 54 Milliarden US-Dollar – hat China seinen Weltmarktanteil innerhalb der letzten fünf Jahre von 36 auf 45 Prozent ausgebaut. Deutschlands Marktanteil ist in dieser Zeit von 50 auf 20 Prozent gesunken. Fast ein Drittel aller Investitio-

nen der G-20-Länder in diesem Bereich stammen aus China. In der Solarbranche weltweit führend ist inzwischen das chinesische Unternehmen Suntech.

Chinesische Solarhersteller profitierten lange Zeit in hohem Maße von deutschen Subventionen. Denn die Milliarden Euro an deutschen Fördergeldern für private Photovoltaikanlagen wurden vor allem für die konkurrenzlos günstigen Solarmodule aus chinesischer Produktion ausgegeben. Europäische Unternehmen, die nicht so kosteneffizient produzieren können, werden dadurch sukzessive aus dem Markt gedrängt. Große chinesische Hersteller wie Suntech erzielen mittlerweile 98 Prozent ihres Umsatzes im Ausland. Zwar hat sich der Rückgang der europäischen Nachfrage unlängst negativ auf die Umsätze und Margen chinesischer Solarunternehmen ausgewirkt, langfristig werden sie in dieser Branche aber weiterhin erfolgreich sein.

In der Windkraft steht eine ähnliche Entwicklung bevor, sobald sich der Markt konsolidiert hat. Noch gibt es zu viele Markteinsteiger, die der Boom der Branche angezogenen hat. Kurzfristige Einbrüche der Umsätze der Champions Sinovel und Xinjiang Goldwind aufgrund des zunehmenden Preiswettbewerbs, der Überkapazitäten und der sinkenden Fördergelder sind vor diesem Hintergrund verständlich. Der staatlich geplante Ausbau der Windkraftleistung auf 112 Gigawatt bis 2015 bzw. 200 Gigawatt bis 2020 zeigt eindeutig eine positive Zukunft. Allein im ersten Halbjahr 2011 baute China 8 Gigawatt hinzu, was 43 Prozent der weltweiten Windkraftinstallationen entspricht.

Vor allem auf dem Gebiet der Großanlagen können die Europäer preislich oft nicht mehr mithalten. Dieser Trend wird durch hohe staatliche Subventionen verstärkt, die chinesische Unternehmen bei der Bewerbung um Großprojekte im Ausland erhalten. Die chinesische Regierung bezuschusst Auslandsvorhaben massiv, damit die einheimischen Unternehmen ihre Produkte und Leistungen billiger anbieten und so das Ausschreibungsverfahren aufgrund des signifikant niedrigeren Angebotspreises für sich entscheiden können. Oft machen diese Zuschüsse bis zu 40 Prozent des Auftragsvolumens aus. Um genau diesen Betrag können die Chinesen dann ihren Angebotspreis reduzieren. Kein europäisches Unternehmen kann bei diesen Preisnachlässen mithalten. Chinesische Unternehmen sind wegen der riesigen staatlichen Investitionen aber auch innovativer, beispielsweise bei den Verfahrenskombinationen. 2010 wurden in China die meisten Windräder installiert, hauptsächlich aus eigener Produktion. Im Juli 2011 erhielt Sinovel einen Großauftrag für Windräder in Irland über 1,5 Milliarden Euro und Yingli Solar baut in Griechenland Solaranlagen.

gen. Experten vermuten, dass die Volksrepublik vielleicht als erstes Land eine zehn Megawatt-Turbine entwickeln wird.

Auch in der Luftfahrt preschen die Chinesen nach vorne. Im September 2009 stellte der staatliche Konzern Commercial Aircraft of China (COMAC) das Kurz- und Mittelstreckenflugzeug C919 vor. Mit einer Kapazität von 168 bis 190 Sitzplätzen wildert es im Revier der erfolgreichen Airbus-Modelle A320 und A321 sowie der Boeing 737. Damit greifen die Chinesen das traditionelle Duopol der globalen Flugzeugindustrie an. Laut COMAC soll das Modell deutlich wirtschaftlicher sein als derzeitige Modelle der Konkurrenz. Während die ersten Maschinen im Jahr 2014 noch mit ausländischen Triebwerken ausgeliefert werden sollen, will COMAC bis 2016 für die C919 eigene Triebwerke bauen. Angesichts der bisherigen Entwicklungen in anderen Wirtschaftssektoren ist anzunehmen, dass China auch hier die Kostenführerschaft anstreben wird, allerdings auf einem hohen Qualitätslevel. Auch auf dem Markt für Militärflugzeuge wird die Volksrepublik immer aktiver. Seit 2010 werden chinesische Kampffjets an Venezuela verkauft. Die Chinesen profitieren hierbei von einem Waffenlieferungsverbot gegenüber dem lateinamerikanischen Land, das die USA ihren Rüstungsherstellern auferlegt haben.

Ein anderes Ziel der Chinesen ist die Medizintechnik. Das Wachstum der ohnehin boomenden Branche wird durch die Reform des chinesischen Gesundheitssystems weiter befeuert und verlagert sich zunehmend nach Westen in das Hinterland. Investitionen in den Sektor wurden um 18,4 Prozent auf 38,8 Milliarden RMB ausgeweitet. Chinesen werden immer älter, leben gesundheitsbewusster, geben mehr Geld für ihr Wohlbefinden aus und werden dabei noch vom Staat unterstützt. Der chinesische Markt für Medizintechnik wächst jährlich konstant um 20 Prozent und wird demnächst das Volumen von 20 Milliarden US-Dollar überschreiten. Nur etwa ein Viertel dieses Wertes wurde von ausländischen Firmen erbracht, die sich vor allem in Hochtechnologie- und Premiumsegmenten ansiedeln. China produziert zunehmend selbst, hält als Exporteur schon den Rang vier und deckt seinen Bedarf bis zum mittleren Segment durch inländische Anbieter oder Joint Ventures.

Unsere Analysen des chinesischen MedTech-Marktes zeigen, dass sich die westlichen Anbieter in China in Sachen Wettbewerb noch sehr sicher fühlen. Sie sehen ohne Ausnahme keine Gefahr, kurz- oder mittelfristig von chinesischen Konkurrenten angegriffen zu werden. Doch sollte sich die chinesische Medizintechnikindustrie aufgrund der staatlichen Unterstützungen ähnlich schnell entwickeln wie es in anderen Branchen der Fall war, werden ausländische Hersteller mit massiven Marktanteilsverlusten

und Umsatzeinbußen rechnen müssen – auch in ihren westlichen Heimatmärkten. Die Anzeichen für ein Erstarken der chinesischen Wettbewerber sind klar zu erkennen: Unternehmen wie die Weigao-Gruppe, die noch vor fünf Jahren auf keiner Messe vertreten waren, haben inzwischen Stände, die sich in Größe und Auftritt nicht vor denen der westlichen Champions zu verstecken brauchen. Sie erwirtschaften Erlöse von über zehn Milliarden RMB.

Wie ist diese Entwicklung motiviert?

Für die chinesischen Unternehmen sind Engagement und Erfolg im Ausland unerlässlich, weil sich der Wettbewerbsdruck im Heimatmarkt seit Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation aufgrund der zunehmenden Globalisierung ständig erhöht. Die einheimischen Unternehmen werden durch die Öffnung des lokalen Marktes für ausländische Firmen gezwungen, ihre Konkurrenzfähigkeit permanent zu verbessern. Wenn sie gegenüber ihren ausländischen, international starken Konkurrenten auf dem Heimatmarkt und im Ausland bestehen wollen, dann liegt die einzige Lösung darin, sich selbst zu einem internationalen Unternehmen zu entwickeln. Haiers CEO Zhang Ruimin formulierte das einmal so: „Wer mit dem Wolf geht, sollte selbst ein Wolf sein, sonst wird er von den Wölfen gefressen.“

In den Zeiten vor der Wirtschaftskrise gab es zudem andere Motivationsgründe. Statt für den Abbau der Überkapazitäten die Binnennachfrage zu entwickeln und auszubauen, wurden ausschließlich Absatzmärkte im Ausland gesucht. Das gilt beispielsweise im Bereich der elektrischen Haushaltsgeräte und der Unterhaltungselektronik, aber auch in der von Staatsbetrieben kontrollierten Telekommunikation. Fehlende Kaufkraft und markante Defizite in der Infrastruktur des Hinterlandes führen dazu, dass chinesische Hersteller nur schwer neue Kunden finden, wenn sie die boomenden Wirtschaftszentren an der Ostküste verlassen. Die massenhaften Produkte, die 1,34 Milliarden Menschen herstellen, müssen aber auch weiterhin verkauft werden, wenn die Wirtschaft florieren und das Land stabil bleiben soll – wenn nicht zu Hause, dann im Ausland. Absatzeinbrüche durch die jüngste Wirtschaftskrise rücken allerdings wieder verstärkt den Ausbau des Binnenkonsums als zweites Standbein in den Vordergrund.

Chinesische Unternehmen versuchen, ihre heimischen Kostenvorteile ins Ausland zu exportieren. Denn in China kann nicht nur billig gefertigt, son-

dern auch geforscht, designt und entwickelt werden. Die Gewinnsteigerung, die Erhöhung der Betriebseffektivität und die Vergrößerung des Betriebsumfangs zur Senkung der Produktionskosten spielen bei chinesischen Unternehmen immer eine große Rolle. Sie investieren auch deshalb im Ausland, um neue Technologien, Markennamen, Distributionsnetzwerke und Management-Know-how zu erhalten. Beispiele sind die Aufkäufe deutscher Maschinenbauer durch chinesische Wettbewerber. Chinesische Firmen versuchen auf diesem Weg, technologische Lücken zu schließen, die Abhängigkeit von Hightech-Importen zu reduzieren und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Sie haben erkannt, dass man auf den offenen Weltmärkten auf Dauer nicht mehr nur mit niedrigen Lohnkosten und Dumpingpreisen konkurrieren kann, insbesondere angesichts der Lohnsteigerung und des Anstiegs der Lohnnebenkosten im eigenen Land, sondern auf Innovationen, Marken und hochwertigen Dienstleistungen setzen muss.

Chinesische Unternehmen werden im Ausland immer stärker werden – ganz besonders in den Schwellenländern, den wachsenden Exportmärkten der Zukunft. Der Wettbewerb wird qualitativ und quantitativ zunehmen, sich beschleunigen und an Dramatik gewinnen. Die Frage ist, wie exportorientierte deutsche Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen reagieren sollen. Was ist zu tun, wenn erstarkende chinesische Wettbewerber nicht nur in den Schwellenländern immer stärker werden, sondern auch mit besseren und dennoch preiswerten Produkten in die wichtigen europäischen Märkte und den deutschen Heimatmarkt eindringen?

Es kommt jetzt zum einen darauf an, die eigenen Wettbewerbsvorteile konsequent zu verteidigen, aber auch das große Potenzial des chinesischen Binnenmarktes wahrzunehmen. Im Wettbewerb mit den chinesischen Unternehmen haben deutsche Hersteller zahlreiche Möglichkeiten der Verteidigung, das Repertoire möglicher Reaktionen ist groß. Unser Buch „Die China AG“ beschreibt detailliert die wichtigsten Verteidigungsstrategien gegenüber der chinesischen Konkurrenz. Dazu gehören das Abstoßen unrentabler oder zukunftsschwacher Geschäftsbereiche, die Suche oder der Ausbau von Nischen, eine weitergehende und schwer nachzunehmende Differenzierung, das nicht Sichtbarmachen von Wettbewerbsvorteilen oder die Begrenzung des Ressourcenzugangs für Wettbewerber.

Eine unerlässliche Verteidigungsstrategie ist der Schutz des geistigen Eigentums, über das der Wettbewerb mit den Chinesen weitgehend ausgeht. Deshalb stehen auch in China – und gerade dort – die Rechte am geistigen Eigentum wie Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmus-

ter und Copyrights, zunehmend aber auch Know-how und andere Betriebsgeheimnisse (Trade Secrets) im Mittelpunkt des Interesses. Es wird wichtiger, geistiges Eigentum im Wettbewerb mit den Chinesen professionell zu generieren, zu schützen, zu managen und zu vermarkten. Weitere Verteidigungsstrategien sind die Erhöhung der Wechselkosten für die Kunden, die Nutzung von Erfahrungskurven-, Beziehungs- und Netzwerkeffekten sowie der Einsatz von Reputation. Eine noch zu wenig genutzte Abwehrstrategie ist die Stärkung der eigenen Marke, besonders im Bereich der Investitionsgüter. Hier läuft das Geschäft noch immer zu sehr über den Preis, starke B2B-Marken können ausländischen Angreifern mit Garantien und Service noch viel entgegenzusetzen.

Deutsche Unternehmen müssen mit China auf den Weltmärkten wachsen, wenn sie ihre starke Stellung im globalen Wettbewerb behalten wollen. Die chinesische Herausforderung erfordert neue Strategien, die mit der wachsenden Vielfalt und Dynamik der weltweiten Märkte Schritt halten können. Gefordert sind Offenheit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Es geht letzten Endes um den angemessenen Umgang mit Ambivalenz, Komplexität und Unsicherheit: China ist niemals „entweder oder“, sondern immer „sowohl als auch“. Im Reich der Mitte ist vieles zwiespältig und mehrdeutig, vielfältig und veränderlich.

Mit seiner weiter wachsenden Wirtschaft bleibt China für viele deutsche Unternehmen auf unbestimmte Zeit der attraktivste Markt der Welt. Mit innovativen, hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, geschützt durch eine nachhaltig wirksame IP-Strategie, müssen deutsche Unternehmen dort wachsen, wo die Weichen für die Zukunft gestellt werden: in China und Asien. Wenn nicht unmittelbar, dann sind sie doch mittelbar betroffen – über die Erfolge ihrer westlichen Mitbewerber in China und die in Europa wachsende chinesische Konkurrenz.

Doch wenn die Chinesen den deutschen Unternehmen im Westen Marktanteile abjagen, warum sollte das nicht auch umgekehrt der Fall sein? Ein Beispiel gibt der schwedische Telekommunikationsanbieter Ericsson. Ende März 2010 hat das skandinavische Unternehmen entgegen dem Trend Aufträge von mehr als 1,8 Milliarden US-Dollar aus China ergattert und damit die chinesischen Konkurrenten Huawei und ZTE ausgestochen. Es waren nicht die Preise, die bei der Entscheidung der chinesischen Kunden den Ausschlag gaben. Ausschlaggebend waren der Service und die innovative Technik. Das steigende Qualitätsbewusstsein der chinesischen Konsumenten und Geschäftskunden sorgt für einen ständig wachsenden Bedarf an hochwertigen Produkten und Dienstleistungen aus dem Westen – ganz besonders aus Deutschland.