



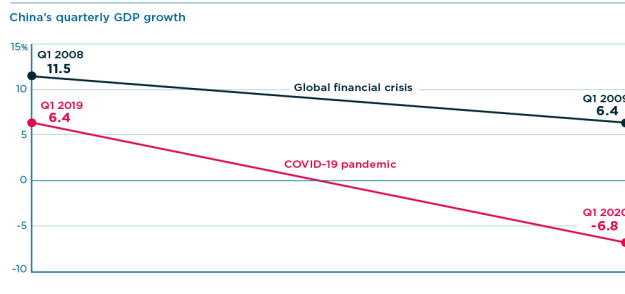
## Plötzlich ist alles anders: Chinastrategie am Scheideweg

### Vollbremsung durch Covid-19

Das Coronavirus hat die Wirtschaft Chinas Ende Januar abrupt abgebremsst. Die Industrie kommt seit März langsam wieder in Gang, auch Einzelhandel und Investitionen legen zaghaft zu. Insgesamt schrumpfte das Sozialprodukt im ersten Quartal jedoch um über 6%. Und wie das Peterson Institute for International Economics [PIIE](#) feststellt, sind die Aussichten noch schlechter als während der globalen Finanzkrise. Selbst 2008/2009 blieb das Wachstum immerhin deutlich positiv, und der Staat war in einer erheblich besseren Lage, die Wirtschaft wieder anzukurbeln.

Der Internationale Währungsfond ist in seinem jüngsten [Ausblick](#) dagegen relativ optimistisch. Für das laufende Jahr geht der IWF für China in etwa von einem Nullwachstum aus, für 2021 wird sogar eine kräftige Belebung prognostiziert. Der IWF stellt seine Einschätzungen jedoch unter erhebliche Vorbehalte. Nur unter der Annahme, dass sich die Pandemie weltweit im zweiten Halbjahr 2020 soweit zurückdrängen lässt, dass die globalen Beschränkungsmaßnahmen schrittweise zurückgenommen werden können und Konsumenten und Investoren wieder Vertrauen fassen, dürfte die chinesische Wirtschaft wieder auf einen Wachstumspfad finden.

Figure 2  
**China's GDP plunged farther during the pandemic than during 2008-10 global financial crisis**



PIIE Source: National Bureau of Statistics of China.

### Blockbildung durch Decoupling

Bereits sein Jahren wird das Chinageschäfts zunehmend anspruchsvoller. Sinkende Wachstumsraten treffen in vielen Branchen auf erhebliche Überkapazitäten. Lokale Wettbewerber werden sprunghaft schlagkräftiger. In weiten Bereichen der Informationstechnologie hat China Europa längst abgehängt und greift die Führungsrolle der amerikanischen Technologiegiganten an. Gleichzeitig zieht der Regierungsapparat die Zügel immer stärker an und entwickelt das Land mehr und mehr zu einem Überwachungsstaat.

China wird im Westen zunehmend als gefährlicher Systemwettbewerber gesehen. Wie unser Consultingpartner, [InterChina](#) in einer eingehenden [Analyse](#) feststellt, ist der Handelskrieg zwischen den Vereinigten Staaten und China nur der erste Schritt in eine anhaltende Phase der Konfrontation. Die antichinesischen Ressentiments haben sich in der Politik festgesetzt und inzwischen die Führungsetagen der Wirtschaft erreicht. Durch die Coronapandemie werden die Spannungen zwischen den beiden wirtschaftlichen Supermächten weiter zugespitzt. Die Schwächen der Vereinigten Staaten im Umgang mit dem Virus nutzt China, um sich selbstbewusst

als globale Führungsnation in Szene zu setzen. Aus den Erfahrungen der Unternehmen Huawei und ZTE hat die chinesische Führung gelernt, wie gefährlich die Abhängigkeit von einem zusehends feindlicher eingestellten Westen ist. Für die kommende Dekade sieht InterChina daher ein signifikantes „Decoupling“ zwischen den USA und China voraus. In der Folge dürften sich regionale Blöcke herausbilden, die durch die geopolitischen Führungsrollen, Lieferketten, Infrastrukturverbindungen, Internet Governance und gemeinsame Technologiestandards geprägt sein werden. Hierbei wird China mit großer Wahrscheinlichkeit eine zentrale Rolle spielen.

### Chinastrategie vor dem Scheideweg

„Decoupling“ und die Bildung regionaler Blöcke werden nach Einschätzung von InterChina weitreichende Konsequenzen für die Strukturen global agierender Unternehmen nach sich ziehen:

#### Größere regionale Autonomie der Chinaorganisation:

Die wirtschaftliche Erholung Chinas ist dem Rest der Welt um mehrere Monate voraus. Während die westlichen Länder sich noch defensiv im Krisenmodus befinden, belebt sich der Markt in China wieder und erfordert ein eher offensives Vorgehen. Da zahlreiche mittelständische chinesische Unternehmen ums Überleben kämpfen, ergeben sich attraktive Gelegenheiten für Übernahmen und Beteiligungen. In jedem Fall erfordert die Wahrnehmung von Chancen in China hohe Entscheidungskompetenzen vor Ort voraus. Ohnehin kann das Chinageschäft zur Zeit mangels Reisemöglichkeiten nur per Videokonferenz an der langen Leine gesteuert werden.

#### Schließung der Lücken in den regionalen Lieferketten:

Viele der von InterChina in China begleiteten M&A-Transaktionen wurden in jüngster Zeit von der Motivation getrieben, Lücken in den Lieferketten zu schließen. Die Intentionen „China-zentrischer“ Lieferketten gehen dabei über Versorgungssicherheit, Lieferzeiten und Kosten hinaus. Um die Kundenanforderungen in China besser erfüllen zu können, werden zunehmend auch Kapazitäten für Forschung und Produktentwicklung regionalisiert.

#### Kritische Masse bestimmt Wettbewerbsfähigkeit:

Das wirtschaftliche Gewicht Chinas wird weiter zunehmen, die Marktanforderungen werden immer stärker von denen westlicher Ländern abweichen. Simple „Satellitenoperationen“ in China sind auf Dauer nicht geeignet, um die Wettbewerbsfähigkeit internationaler Unternehmen gegen lokale Hersteller zu sichern. Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden, Attraktivität für fähige Mitarbeiter und Skalenerträge für wettbewerbsfähige Kostenstrukturen setzen eine kritische Masse der Präsenz in China voraus, die hinreichende Investitionen für organisches Wachstum oder Akquisitionen erfordert.

#### Strategische Weichenstellungen nicht aufschieben

Vor dem Hintergrund der Coronakrise verbietet sich für viele Unternehmen derzeit eine aggressive Expansion in China. Zuwarten ist aber ebenfalls keine Option. Es stellt sich die Frage, ob für die Erreichung der Marktziele in China wirklich hohe Investitionen in eigene Fertigungsstätten oder Vertriebsorganisationen erforderlich sind. Möglicherweise lassen sich Kapitalbindung, Managementaufwand und Investitionsrisiko durch andere Formen der Marktbearbeitung optimieren. Lizenzvergaben sind weniger sexy als der Aufbau eigener Werke, Joint Venture ziehen ermüdende Auseinandersetzungen mit den lokalen Partnern nach sich. Mancher Unternehmer würde jetzt aber wahrscheinlich ruhiger schlafen, wenn er auf die Investition in imposante Hallen und Produktionsanlagen in China verzichtet hätte.

## Praxiserfahrung für Ihren Erfolg in China

Als Ihr Sparringpartner und Lotse begleiten wir Sie bei der Überprüfung Ihrer Geschäftsstrategie und unterstützen Sie mit Rat und Tat, um Ihr Chinageschäft nachhaltig erfolgreich aufzustellen. Profitieren Sie von drei Jahrzehnten Managementenerfahrung im Maschinenbau. Sprechen Sie uns an!

Telefon: +49-7071-209 2314 Mail: [info@hoene-consult.de](mailto:info@hoene-consult.de)

**Marktanalysen - Strategieentwicklung - Vertriebsunterstützung - Personalsuche**