



## „Partnerschaft ist die Basis des Erfolges“

*Komplementär zu China aufgestellte Volkswirtschaften wie Deutschland haben dabei die besten Chancen, so eines der Ergebnisse der aktuellen Trendstudie des Beratungsunternehmens A.T. Kearney. ASIA BRIDGE sprach mit den China-Experten Wolfgang Haag und Bernhard Hartmann über ihre Erkenntnisse und Beobachtungen zur wirtschaftlichen Entwicklung Chinas und den Wachstumsmöglichkeiten deutscher Unternehmen.*



### Welche Trends haben Sie in der Wirtschaftspartnerschaft zwischen Deutschland und China beobachtet?

**Hartmann:** China und Deutschland sind bereits alte Wirtschaftspartner, direkt nach Marktöffnung Mitte der 80er Jahre haben deutsche Investitionen schon Zeichen gesetzt. Ursprünglich gab es zwei generelle Ziele für die Investitionen in China: Entweder man hat China als günstiges Land für die Produktion genutzt, weil die Lohnkosten niedrig waren oder man wollte – wie etwa im Falle von VW – direkten Zugang zum chinesischen Markt bekommen. In der Regel haben sich diese Geschäfte über Joint Ventures entwickelt. Wenn man sich aber heute die Trends anschaut, versuchen beide Seiten aus den Gemeinschaftsunternehmen herauszukommen, um eine alleinige Position im Markt zu erreichen. Heute zählen zwar noch immer beide Argumente, aber vorrangig geht es um die Erschließung eines Marktes von 1,3 Milliarden Menschen, deren verfügbares Einkommen rapide wächst.

**Haag:** Betrachtet man die quantitative Seite des Warenaustauschs, lässt sich insbesondere ab 2003/04 beobachten, dass sich die Schere zwischen deutschen Importen aus China und deutschen Exporten nach China immer weiter öffnet. Ein Ungleichgewicht, das sich für unsere Volkswirtschaft auch zunehmend zur Gefahr entwickelt. Das ist der Ausgangspunkt unserer Studie. Deutschland und China müssen vor diesem Hintergrund versuchen, ihre Partnerschaft auf eine neue Basis zu stellen, sodass beide langfristig profitieren können.

*„Die Basis der Wirtschaftsbeziehungen muss neu überdacht werden“*

### Die bisherige Arbeitsteilung zwischen Deutschland und China wird Ihres Erachtens in der Zukunft keinen Bestand haben. Wie sieht eine neue Basis aus?

**Haag:** Ein bisschen vereinfachend gesagt, haben die Deutschen in der Vergangenheit China als verlängerte Werkbank begriffen. Daneben galt der Markt als reiner Absatzmarkt. Hochwertige Güter sollten nach China exportiert werden, ohne dort eine langfristige Produktionsbasis aufzubauen. China hingegen will den technologischen Anschluss schaffen und versucht, beispielsweise durch Local-Content-Auflagen Importe so zu steuern, dass sie nur möglich sind, wenn Technologien und Know-how an chinesische Unternehmen abgegeben werden. Das hat gerade in der Vergangenheit zu einer Reihe von Konflikten geführt, weil die deutschen Unternehmen berechtigterweise der Ansicht sind, dass hier Know-how aufgesaugt wird. Die Chinesen haben wiederum ein berechtigtes Interesse daran, dass bei ihnen auch Technologie entwickelt wird. Dabei müssen sie aber auch verstehen, dass sich dies gerade für deutsche Unternehmen mit hohem Technologieanteil riskant darstellt. Das verlangt eine Neudefinition entlang der Wertschöpfungskette, in die auf der einen Seite die Deutschen ihr Know-how einbringen, aber auf der anderen Seite auch sichergehen können, dass dieses Wissen langfristig ihre eigenen Unternehmen profitabel macht und nicht nach China abwandert.

**Hartmann:** Ähnliches gilt, wenn deutsche Unternehmen in China investieren. So im Falle eines Joint Ventures: In der Regel wird relativ klar definiert, dass Know-how-Transfer Teil des Vertrages ist. Darüber hinaus sehen wir bereits seit einigen Jahren, dass China als Volkswirtschaft, aber auch einzelne Firmen versuchen, in technologieintensive Unternehmen zu investieren. Das wird jetzt sicher vor dem Hintergrund eines



Abschwungs der Weltwirtschaft noch zunehmen. Das ist aber keine langfristige Basis für wirtschaftliche Partnerschaft. Es ist auch für China keine Erfolg versprechende Strategie, da die Fähigkeiten, diese Technologien weiterzuentwickeln, marktgängig zu machen und zu managen, doch sehr beschränkt sind. Es sollte vielmehr eine Partnerschaftslösung angestrebt werden, die auf einer gegenseitigen „Win-win-Situation“ basiert.

### Ist das nicht eine sehr idealistische Zielsetzung?

**Haag:** Ich halte es für ein realistisches Szenario, da die Kompetenzen der beiden Volkswirtschaften recht komplementär sind. Natürlich kann man davon ausgehen, dass sich langfristig alles angleicht. Aber wir sind der Ansicht, dass auf längere Sicht noch eine sehr starke Komplementarität existiert: Die Deutschen sind sehr stark bei der Entwicklung höchstwertiger Technologien und im Bereich der Grundlagenforschung, aber immer ein bisschen schwächer dabei, eine Technik dann auch sehr schnell für den breiten Markt auszurollen. Das wiederum ist etwas, das sich die Chinesen ob ihres großen Marktes angeeignet haben. Was sie in der Entwicklung leisten, geht hingegen über angepasste Kopien noch nicht hinaus.

### Das Wirtschaftswachstum in China verlangsamt sich. Wie können deutsche Unternehmen in China dennoch wachsen?

**Haag:** Es verlangsamt sich schon, im dritten Quartal dieses Jahres ist das Wirtschaftswachstum auf 9% zurückgegangen – gegenüber knapp 13% im vergangenen Jahr. Bei der Frage, wie deutsche Unternehmen weiter wachsen können, gibt der Blick auf den 5-Jahres-Plan der Regierung die Richtung an. Gefördert und gepusht werden demnach Technologien, die China nun braucht. Das sind alles Technologien, in denen die Deutschen wirklich stark sind.

**Hartmann:** Ich denke, es geht tatsächlich niemand von einer echten Rezession in China aus. Aber es ist durchaus möglich, dass sich das Wirtschaftswachstum zwischen 7% und 9% einpendelt. China ist zu Wachstum verpflichtet. Jetzt lässt sich beobachten, dass Beijing versucht, die Wirtschaft stärker von der Exportorientierung wegzubringen und zu versuchen, die Binnennachfrage anzuregen. Es gibt wahrscheinlich auch ein ganz massives Investitionsförderungsprogramm. Das wird wie immer, wenn China sich etwas vornimmt, in großen Dimensionen stattfinden. Man kann davon ausgehen, dass etwa in der Infrastruktur in den nächsten Jahren Hunderte von Milliarden investiert werden. Die Schwerpunkte wurden bereits erkannt. Priorität wird auf Umwelttechnologie, Wasser- und Abwassertechnologie, aber auch die Verkehrsinfrastruktur – insbesondere auf das Bahnsystem – gesetzt.

### Wie ergreifen deutsche Unternehmen diese Chancen? Kooperation heißt Ihre These. Joint Ventures jedoch haben sich nicht als Erfolgsmodell beweisen können.

**Haag:** Nein, es müssen keine Joint Ventures sein. Man kann auch zwei formal getrennte Unternehmen so aufstellen, dass

diese langfristig und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Ein deutsches Unternehmen leistet beispielweise die Entwicklung eines Produkts für den chinesischen Markt, das lokale Unternehmen übernimmt die Produktion dieser Maschinen und stellt sein Vertriebsnetzwerk zur Verfügung.

**Hartmann:** Wichtig zu betonen ist, dass die chinesische Seite im Rahmen der Wertschöpfungskette den Marktzugang beitragen kann. Da ergeben sich ganz klare Synergien aus einer sehr viel weiteren Perspektive heraus als derjenigen, dass China nur die einfache Fertigung übernehmen kann.

### Wie wird sich die Unternehmenslandschaft vor dem Hintergrund der Regierungsprogramme in China entwickeln?

**Hartmann:** Noch ist die Industrie in vielen Sparten in China sehr fragmentiert. Da ist Beijing natürlich sehr bemüht darum, diese Ineffizienzen zu beseitigen und diese Industriezweige ähnlich wie in reiferen Volkswirtschaften um einige wenige Unternehmen herum zu strukturieren. Daneben gibt es die klassischen Staatsmonopole, etwa die Energiewirtschaft, da wird man eher liberalisieren und neue Unternehmen zulassen, um eine Konkurrenzsituation zu schaffen. Generell wird versucht, mehr privatwirtschaftliche Aspekte einfließen zu lassen – ohne allerdings die Kontrolle aus der Hand zu geben.

### Ist die von Ihnen vorgeschlagene Strategie der Kooperation komplementär aufgestellter Volkswirtschaften auch für andere Länder Asiens geeignet?

**Haag:** Indien ist von der Industriestruktur anders aufgestellt. Indien ist in Bereichen sehr stark, in denen die Deutschen nicht so stark sind, etwa in der Softwareindustrie oder bei großen Shared Service Centern. Da können die Deutschen nicht soviel beitragen wie vielleicht andere Länder. Wir sehen schon speziell die Komplementarität zwischen den Volkswirtschaften China und Deutschland.

**Hartmann:** Eher trifft dies auf die sich neu entwickelnden Volkswirtschaften wie Vietnam zu. Hier gibt es ähnliche Strukturen wie in China. Da lässt sich das Modell der vergangenen zehn Jahre relativ gut replizieren. Auf reifere Märkte wie Thailand oder Malaysia passt es eher weniger.

### Chinesische Unternehmen drängen durch Unternehmens- bzw. Anteilskäufe auch auf den deutschen Markt. Ist das nicht Grund für große Besorgnis?

**Haag:** Das ist ein ganz normaler Vorgang. Die Chinesen werden die gleichen Erfahrungen machen wie andere Investoren auch. Mit dem Kauf allein ist es nicht getan. Letztlich werden einige wenige Know-how-Träger eingekauft. Bei einem mittelständischen Unternehmen sind vielleicht sieben Mitarbeiter, die den Wert der Firma ausmachen. In deutschen Unternehmen tragen sie das Know-how, in chinesischen garantieren sie den Marktzugang. Durch den Kauf ist jedoch nicht gesichert, dass diese Leute an Bord bleiben. Und das haben chinesische und deutsche Käufer gelernt. ❧

*„China und Deutschland ergänzen sich in ihren Kompetenzen“*