

Außenwirtschaft



# China Going Global: Ziele, Maßnahmen, Gegenstrategien



# Management Summary

## Chinas Aufstieg zum größten Maschinenbauexporteur

- Die chinesische Maschinenbauindustrie befindet sich derzeit in einer **neuen Welle des „Going Global“**, die sich durch qualitativ hochwertigere und technologisch fortgeschrittene Produkte zu einem vergleichsweise niedrigen Preis auszeichnet
- Die **schwächelnde Nachfrage im heimischen Markt** ist ein zusätzlicher Treiber für die neue Welle der Internationalisierung chinesischer Unternehmen
- Europäische Maschinenbauer spüren zunehmend die Konkurrenz chinesischer Maschinenbauer in **Drittmärkten**: 61 Prozent der befragten VDMA-Mitglieder prognostizieren eine durchschnittliche oder schlechte Wettbewerbssituation in fünf Jahren (im Vergleich zu 37 Prozent heute)
- Chinesische Maschinenbauer verstärken weltweit ihre Präsenz und drängen dabei verstärkt auch auf **europäische Märkte**, insbesondere in Süd- und Osteuropa
- Chinesische Wettbewerber agieren strategisch anders als US- oder EU-Unternehmen: Sie nehmen erstens **kurz- und mittelfristige Verluste** in Kauf, um langfristig Marktanteile zu erobern, und investieren zweitens in massive **Produktionskapazitäten**, bevor sie mit einem Produkt an den Markt gehen
- Die Kombination aus niedrigen Preisen, einer auf Marktanteile ausgerichteten Strategie, verbesserter Qualität und Technologie und schnellen Lieferzeiten macht die **chinesischen Maschinenbauer zu unangenehmen Konkurrenten**

## Politische Ambitionen und die vier Phasen der Industriepolitik

- Der Aufstieg der chinesischen Maschinenbauindustrie wird nach wie vor stark von chinesischer Industriepolitik flankiert und durchläuft vier archetypische **industriepolitische Phasen**
- Die erste Phase zeichnet sich durch die **Dominanz ausländischer Hersteller** und deren Technologie im chinesischen Markt aus, die einhergeht mit einem durch die Regierung geförderten **Technologietransfer**
- In der zweiten Phase entstehen erste chinesische Firmen, die vor ausländischen Firmen durch **protektionistische Maßnahmen** und **hohe Subventionen** der Regierung geschützt werden, aber untereinander in intensivem Wettbewerb stehen
- In der dritten Phase entstehen **nationale Champions**, die den heimischen Markt dominieren; protektionistische und wettbewerbsverzerrende Maßnahmen sind nun unnötig und werden graduell abgebaut
- Mit dem heimischen Markt als solider Basis beginnen chinesische nationale Champions in der vierten Phase die **globale Expansion**, unterstützt durch politische Anreizmechanismen und Außenwirtschaftsförderung

### Exportförderung als wirtschaftspolitisches Instrument

- Trotz des erklärten Ziels, von einem export- zu einem konsumorientierten Wachstumsmodell zu wechseln, nimmt der **Export nach wie vor eine wichtige Rolle** in der chinesischen Wirtschaftspolitik ein
- Ziel ist es, Exporte chinesischer Firmen entlang der **Wertschöpfungskette** zu fördern und den Aufstieg in der Wertschöpfung auch in Drittmärkten zu ermöglichen
- Die Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), sowie die Diversifizierung von Märkten stehen besonders im Fokus der Außenwirtschaftsförderung

### Subventionen bleiben ein Kernaspekt der Außenwirtschaftsförderung

- Die Mehrheit der befragten VDMA-Mitglieder misst **Subventionen eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit** der chinesischen Maschinenbauer in Drittmärkten zu
- Chinesische Maschinenbauer erhalten in den ersten Phasen der Industriepolitik sowohl **direkte Subventionen** aus zentralen und lokalen Fördertöpfen (2022 im Schnitt ca. 15,7 Millionen EUR pro Unternehmen), als auch **indirekte Subventionen**, etwa in Form vorteilhafter Landnutzung, günstiger Strompreise und leichtem Zugang zu Kapital
- Subventionen unterstützen chinesische Firmen dabei, intensiv in die technologische Aufholjagd zu investieren und dabei Kosten und Preise niedrig zu halten
- Insbesondere in der vierten Phase vergibt der chinesische Staat auch gezielte Förderungen, um Unternehmen den **Schritt in internationale Märkte möglichst kosten- und risikofrei** zu ermöglichen

- Darunter zählen **Subventionen** für die Teilnahme an Auslandsmessen, Anmeldungen von Patenten im Ausland, Produkt- und Systemzertifizierungen, internationale Marketingkosten usw.
- Auch wenn die Fördergelder hierfür im Vergleich zu direkten Subventionen eher niedrig sind, schaffen sie dennoch Anreize **internationale Märkte kostengünstig zu explorieren**

### Politische Unterstützung durch Exportkredite wird verstärkt

- Exportkredite spielen eine **entscheidende Rolle im internationalen Handel**, indem sie Unternehmen dabei unterstützen, Risiken zu mindern, Liquidität sicherzustellen und Käufern im Ausland den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten zu erleichtern
- Die chinesische Regierung hat in den letzten Jahren die **politische Unterstützung für Exportkredite verstärkt**, etwa durch die Subventionierung von Versicherungsprämien und den Abbau bürokratischer Hürden
- Auch wenn Sinosure, der staatliche Exportkreditversicherer, mittlerweile deutlich selektiver Versicherungen für mittel- bis langfristige Kredite vergibt, werden insbesondere **kurzfristige Exportkredite** verstärkt versichert und mit günstigen Prämien angeboten

### Wirtschaftsdiplomatie flankiert die Globalisierung chinesischer Unternehmen

- China verfolgt eine **expansive Freihandelspolitik**, die mittlerweile 21 Länder umfasst und chinesischen Firmen vorteilhafte Handels- und Investitionskonditionen in wichtigen Drittmärkten bietet
- Chinesische Politiker von der zentralen wie auch lokalen Ebene organisieren regelmäßige **Wirtschaftsdelegationen**, um die Internationalisierung chinesischer Firmen politisch zu flankieren; die Belt and Road-Initiative ist dabei ein besonders starker Treiber für die Internationalisierung chinesischer Maschinenbauer
- Politische Koordination begünstigt zudem die Allianzbildung chinesischer Unternehmen untereinander; insbesondere im Kontext großer Infrastrukturprojekte können **Zusammenschlüsse chinesischer Firmen „Komplettlösungen“ anbieten**, die von Planung und Bau, über Materiallieferung und Bereitstellung entsprechender Maschinen und Anlagen bis zu passenden Finanzierungspaketen alle Aspekte des Gesamtvorhabens abdecken
- Zudem fördern und koordinieren lokale Regierungen die **Teilnahme ihrer nationalen Champions an Auslandsmessen**, um die Erschließung neuer Märkte zu beschleunigen

### Analyse der Exportsituation ausgewählter chinesischer Unternehmen

- Die Studie analysiert im Detail die Exportposition und -strategie ausgewählter chinesischer Unternehmen für fünf Fachzweige des Maschinenbaus: Baumaschinen und Baustoffanlagen (BuB), Werkzeugmaschinen (Wzm), Präzisionswerkzeuge (Pwz), Kunststoff- und Gummimaschinen (KuG) und Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen (NuV)

### Handlungsoptionen

- Jedes Unternehmen wird ein **eigenes Set an Maßnahmen** ergreifen müssen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der chinesischen Konkurrenz zu erhöhen
- Die Strategie muss für **jedes einzelne Unternehmen hochspezifisch sein**: maßgeschneidert auf das genaue Produkt, die präzise Technologie und die exakten Zielmärkte
- Zudem müssen Strategien auf einer **tiefen Analyse der jeweiligen konkreten chinesischen Wettbewerber aufbauen**: Nur auf Grundlage eines umfassenden Verständnisses der Konkurrenten, ihrer Strategien, Intentionen, Stärken und Schwächen, können europäische Maschinenbauer wirkungsvoll Märkte in Europa, den USA und im Rest der Welt verteidigen
- **Märkte gezielt auswählen, verteidigen oder verloren geben**
  - Bündelung von Ressourcen und Fokussierung auf die wichtigsten Märkte wird für viele Maschinenbauer unumgänglich sein
  - Kehrseite: Märkte müssen gegebenenfalls aktiv verloren gegeben werden, um Ressourcen für die Fokusmärkte freizusetzen
- **Preislücke so klein wie möglich halten, Preise marktspezifisch differenzieren**
  - Auch wenn sich in vielen Fällen die Preislücke zum chinesischen Wettbewerber nicht gänzlich schließen lassen wird: Europäische Maschinenbauer müssen über ihre eigene Kostenstruktur die Preislücke so klein wie möglich halten
  - Zudem müssen europäische Maschinenbauer differenzierte Preisstrategien erwägen, um in Fokusmärkten attraktive Angebote machen zu können

- **Technologieführerschaft behaupten, Produktportfolio neu denken**
  - Technologisch überholen ist schwerer als aufholen: Dies gibt europäischen Maschinenbauern Gelegenheiten, durch eigene Innovationskraft wieder neue technologische Vorsprünge zu schaffen und damit neue Marktsegmente zu erobern
  - Gleichzeitig müssen europäische Maschinenbauer Strategien in Erwägung ziehen, um wenn möglich auch im mittleren Produktsegment kompetitiv zu bleiben: Erhöhter Grad an Standardisierung in der Produktentwicklung und Produktion ist einer von mehreren Ansätzen
- **Service, Langlebigkeit und Zuverlässigkeit betonen**
  - Die chinesischen Wettbewerber hatten bisher wenig Gelegenheit, die Zuverlässigkeit und Langlebigkeit ihrer Produkte und die Qualität ihres Services unter Beweis zu stellen
  - Dies können europäische Maschinenhersteller nutzen und eben diese Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Kundenkommunikation stellen
- **Unternehmerische Allianzen bilden, gemeinsam Stärken ausspielen**
  - Die politisch koordinierten, geförderten Konsortien chinesischer Unternehmen können und sollten europäische Maschinenbauer nicht 1:1 kopieren
  - Aber um den attraktiven chinesischen „Komplettpaketen“ etwas entgegenzusetzen, können auch europäische Maschinenbauer enger kooperieren, komplementäre Allianzen bilden und so die gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
- **Politische Instrumente abwägen, Marktverzerrung bekämpfen**
  - Zumindest auf dem europäischen Markt haben Maschinenbauer die Möglichkeit, politische Instrumente anzustoßen, mit denen die Marktverzerrung durch die chinesische Konkurrenz teilweise ausgeglichen wird
  - Anti-Dumping- und Anti-Subventionsverfahren bergen allerdings immer auch unternehmerische Risiken, zum Beispiel durch mögliche Gegenreaktionen auf dem chinesischen Markt; jedes Unternehmen muss den Einsatz politischer Instrumente daher im Detail abwägen