

Das neue China-Geschäft deutscher Unternehmen

Realistisch. Pragmatisch. Risikobewusst.



Das neue China-Geschäft deutscher Unternehmen

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ingo Bauer, Thomas Heck, Dr. Christian Wulff, Bernd Jung und Felix Kuhnert

November 2023, 28 Seiten, 14 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Vorwort

China ist einer der wichtigsten Handelspartner für die Bundesrepublik Deutschland, das Land hat unser wirtschaftliches Wachstum jahrelang stark geprägt. Pandemiebedingte Störungen und geopolitische Einflüsse auf die Lieferketten haben uns aber in den letzten Jahren die Risiken von Abhängigkeiten verdeutlicht. Das Wachstum der chinesischen Wirtschaft hat sich ebenso wie das der Weltwirtschaft derzeit insgesamt verlangsamt. Die von China erhoffte schnelle Rückkehr zu stetig hohen Zuwächsen scheint sich auch nach dem Ende der Null-Covid-Politik nicht abzuzeichnen.

Unter den heutigen Rahmenbedingungen stellt sich die Frage, welchen Einfluss geopolitische und wirtschaftliche Entwicklungen auf das Engagement deutscher Unternehmen in China haben. Wie gehen sie mit den Risiken um, die mit ihrem dortigen Engagement verbunden sind? Wie passen sie ihre Aktivitäten an, um weiterhin von China als wichtigem Absatz- und Beschaffungsmarkt zu profitieren?

Bereits in den Jahren 2011 und 2018 haben wir deutsche Unternehmen zum Standort China befragt. In der nun vorliegenden Studie fragen wir auch wieder ein Stimmungsbild deutscher Unternehmen ab, die in China aktiv sind. Wir ziehen, wo möglich,

Vergleiche zu den Ergebnissen aus den Vorjahren, haben aber auch neue strategische Aspekte in die Interviews integriert. So beleuchten wir Erfahrungen aus den letzten Jahren und deren Einfluss auf künftige Entscheidungen.

Ein Kernergebnis unserer Analyse: Die deutschen Unternehmen reagieren pragmatisch auf die aktuelle Lage in China, ebenso wie auf mögliche Regularien aus dem eigenen Land. Grundsätzlich stehen deutsche Unternehmen zu ihren Aktivitäten in China und wollen ihr Engagement dort fortführen. Je nach Themenschwerpunkt der abgefragten Risiken zeigen sich aber auch branchenspezifische Unterschiede in der Planung und Umsetzung. Welche Themen aktuell besonders im Fokus stehen und wie sich die Unternehmen an die veränderten Bedingungen anpassen, um Risiken abzufedern und gleichzeitig Chancen nutzen, lesen Sie in der vorliegenden Analyse.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre. Falls Sie Fragen oder Anmerkungen haben, sprechen Sie uns an. Gerne stellen wir Ihnen die Ergebnisse für Ihre Branche in einem persönlichen Gespräch detailliert vor.

Düsseldorf,
November 2023



J. Bauer

Ingo Bauer

Leader Transport and Logistics bei
PwC Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Zusammenfassung der Highlights.....	6
A Die fetten Jahre sind vorbei.....	8
B Ergebnisse der Studie im Detail.....	14
1 Unternehmensstandorte, realisierte Wertschöpfungskette	15
2 Strategische Pläne, Stand der Umsetzung.....	18
3 Einschätzungen und Prognosen	20
4 Logistik und Personalsituation.....	22
C Handlungsempfehlungen und Ausblick	24
Anhang	26
Ihre Ansprechpersonen	27

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wert der deutschen Importe aus und Exporte nach China von 2010 bis 2022 (in Milliarden Euro)	9
Abb. 2	China: Anteile der wichtigsten Importgüter am gesamten Einfuhrhandel im Jahr 2022, aufgeschlüsselt nach SITC Revision 4 Warenabschnitt ¹	11
Abb. 3	Import Deutschland aus China und Exporte Deutschland nach China.....	12
Abb. 4	Standorte der Produktindustrien im Vergleich zu 2018	15
Abb. 5	Standorte der Produktindustrien im Vergleich zu 2018	16
Abb. 6	Standortverlagerung aus China heraus	16
Abb. 7	Realisierte Wertschöpfungskette im Vergleich zu 2018	17
Abb. 8	China-Strategie deutscher Unternehmen	18
Abb. 9	Umgesetzte Maßnahmen deutscher Unternehmen im China-Geschäft	19
Abb. 10	Einschätzungen der Lage mit Rückblick auf die letzten 3 Jahre.....	20
Abb. 11	Herausforderungen für die kommenden drei Jahre.....	21
Abb. 12	Auswahlkriterien für Logistikdienstleister	22
Abb. 13	Aussagen zur Personalentwicklung.....	23
Abb. 14	Deutsche Unternehmen in China	26



Zusammenfassung der Highlights

Wirtschaftsmacht China, Weltmacht China. Schon heute bestimmt die Volksrepublik die Geschehnisse des Weltgeschehens maßgeblich mit. Es vergeht kein Tag, an dem die internationale Presse nicht über die Entwicklungen in China berichtet, und hier zeigt sich, dass die Volksrepublik ihre globale Einflussosphäre auf politischer, geopolitischer und wirtschaftlicher Ebene zunehmend vertieft. Mit unserer Umfrage mit Fokus auf Strategien und Prozessen rund um das Engagement deutscher Unternehmen in China wollten wir ein Stimmungsbild ermitteln, welche Themen auf der Agenda stehen und welche Ziele verfolgt werden. Was denken die Entscheidungsträger über die Zukunft mit China? Werden sie weiter investieren oder planen sie bereits einen Abzug vom chinesischen Markt?

- **Realismus:** China bleibt auch künftig ein unerlässlicher und wichtiger Rohstofflieferant (88 %) und kann als Absatzmarkt für die Unternehmen der eigenen Branche auch in schwierigen Zeiten an Bedeutung gewinnen (53 %). Beschaffung in China hat jedoch den Zenit überschritten – unter dem Stichwort „Glokalisierung“ findet bei jedem zweiten Unternehmen (57 %) ein Umdenken statt.

- **Pragmatismus:** Es ist kein großflächiger Exodus geplant, denn China war schon immer ein herausfordernder Wirtschaftspartner; minimale, geplante Teilabzüge (6 %) sollen lediglich Risiken minimieren. Die Unternehmen wollen bleiben, obwohl Regulierungen der Bundesregierung als Einschränkung (65 %) wahrgenommen werden, die Mehrheit (63 %) der befragten Unternehmen Projekte wie die „Belt and Road“-Initiative (BRI) durch geopolitische Konflikte in Frage gestellt sieht und nur 33 % die Global-Gateway-Initiative der EU als attraktives Angebot betrachten. Zudem betrachten 56 % der Befragten die Anwendung der „Environmental, Social and Governance“-Standards (ESG-Standards) als Hindernis. Der Pragmatismus deutscher Unternehmen zeigt sich auch darin, dass fast die Hälfte (44 %) keine ausformulierte China-Strategie im Unternehmen hat, aber wichtige Themen strategisch angeht.

- **Risikomanagement:** Risiken werden schärfer ins Visier genommen und sind ein integraler Bestandteil jeder Unternehmensstrategie. 84 % der Befragten sehen in den geopolitischen Entwicklungen die größten Herausforderungen. 77 % halten Standortoptionen in anderen Ländern als Risikovorsorge als unabdingbar. Die deutsche Wirtschaft hat begonnen, Maßnahmen zu ergreifen, um ihre Aktivitäten in China zukunftssicher zu gestalten – 51 % haben ihre Cybersicherheitsaktivitäten erhöht und 37 % besitzen konkrete Ausfallstrategien für den pandemischen oder geopolitischen Krisenfall.
- **Dies alles zeigt:** Es geht zumindest in den nächsten drei Jahren positiv weiter, auch wenn die Vorteile eines China-Engagements durch die steigenden Kosten bei sechs von zehn Unternehmen (58 %) reduziert werden. Ebenso viele Unternehmen (59 %) beklagen vermehrte Cyberangriffe. Kurzfristig sehen deutsche Unternehmen (67 %) keine Umsatzeinbußen in andere Länder abwandern.

Für die Studie wurden Unternehmen aus sechs verschiedenen Branchen befragt. Bei den meisten Themen gab es branchenspezifische Abweichungen. Diese waren zum Teil sehr deutlich und unterschieden sich grundsätzlich von den Aussagen der Mehrheit.

Beispielsweise wird das Thema Arbeitskräftesituation von den Unternehmen aller Branchen mit etwa zwei Drittel Mehrheit nicht als limitierend betrachtet. Nur im **Maschinen- und Anlagenbau** hat die Mehrheit Personalprobleme. Überdurchschnittlich viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden. Auch hinsichtlich der Abwerbung in China und der Entsendung aus Deutschland weicht die Einschätzung dieses Wirtschaftsbereichs stark von der Einschätzung der anderen Branchen ab.

Die Erhöhung der Cybersicherheitsaktivitäten und Anpassung der IT-Strategie an die neue Gesetzgebung sind in der **Automobilindustrie** unterdurchschnittlich realisiert. Hier könnte sich andeuten, dass sie diesen Part im Zuge von Allianzen den

Mitbewerbern überlassen wollen, denn diese Art der strategischen Kooperation ist nur in diesem Sektor relevant.

Überdurchschnittlich viele Unternehmen der **Pharmabranche** sehen sich in den letzten drei Jahren als Opfer von Cyberattacken. Für die nächsten drei Jahre befürchten Pharmaunternehmen weiterhin überdurchschnittlich eine Verschlechterung des Umgangs mit sensiblen Daten und bauen die „Local-first“-Strategie weiter aus.

Der **Handel** sieht mehr als alle anderen Branchen China und seine Partnerländer als unverändert wichtige Rohstofflieferanten und schreibt ihnen eine wachsende Bedeutung als Absatzmarkt zu.

Die **Konsumgüterindustrie** hat bei der Auswahl von Logistikdienstleistern überdurchschnittlich hohe Ansprüche an Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit und setzt mehr als andere auf Flexibilität.

Weitere Ergebnisse und die Einschätzung unserer Branchenexperten finden sie auf unserer Internetseite: www.pwc.de/China-Studie

A man with dark hair, wearing a dark blue button-down shirt and grey trousers with a black belt, is walking through a modern office hallway. He is looking down at a smartphone in his right hand. The hallway has glass walls and doors, and the background is slightly blurred, showing office furniture and plants. The lighting is warm and modern.

A Die fetten Jahre
sind vorbei

Wirtschaftsmacht China, Weltmacht China. Schon heute bestimmt China die Geschicke des Weltgeschehens maßgeblich mit.

Es vergeht kein Tag, an dem die internationale Presse nicht über die Entwicklungen in China berichtet. Die Volksrepublik hat ihre globalen Einflussphären auf politischer, geo-politischer und wirtschaftlicher Ebene zunehmend vertieft.

China exportierte im Jahr 2022 Waren im Wert von ca. 3,6 Billionen US-Dollar. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein Zuwachs des Warenwertes von 786 Milliarden US-Dollar. Zehn Jahre zuvor belief sich der Wert noch auf 2,1 Billionen US-Dollar, was eine Steigerung von 66 % ausmacht.

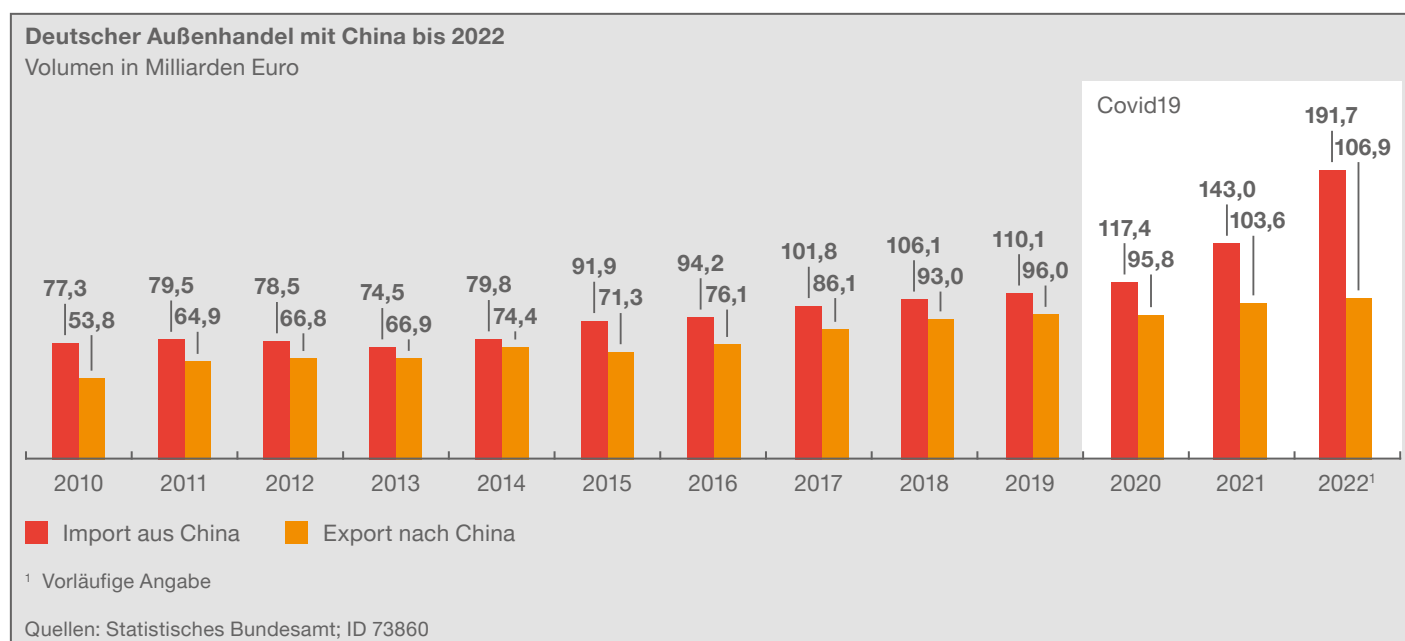
Die höchste Steigerung der chinesischen Exporte in den vergangenen zehn Jahren registrierte die WTO im Jahr 2021: Der Wert der chinesischen Exporte stieg zwischen den Jahren 2020 und 2021 um rund 800 Milliarden US-Dollar – von rund 2,589 Billionen auf 3,593 Billionen US-Dollar.¹

Für viele Länder ist China heute der wichtigste Handelspartner, auch für Deutschland liegt die Volksrepublik China auf Platz 1 im Ranking, gefolgt von den USA, den Niederlanden und Frankreich auf Platz 4. Im Jahr 2012 importierte Deutschland Waren im Wert von 78,5 Milliarden Euro aus China; im Jahr 2022 stieg der Wert auf 191,7 Milliarden Euro. Der Wert der deutschen Exporte nach

China belief sich im Jahr 2012 auf 66,8 Milliarden Euro; im Jahr 2022 waren es bereits 106,9 Milliarden Euro.

Seit der Wiedervereinigung verzeichnet Deutschland kontinuierlich ein Handelsbilanzdefizit mit China: 1991 lag dieses bei 3,83 Milliarden Euro; im Jahr 2022 waren es 85,1 Milliarden Euro.²

Abb. 1 Wert der deutschen Importe aus und Exporte nach China von 2010 bis 2022 (in Milliarden Euro)



¹ Statista.com, <https://de.statista.com/themen/9267/handelsbeziehungen-zwischen-deutschland-und-china/#topicOverview>.

² <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/250757/umfrage/deutsche-handelsbilanz-mit-china/>.

Auf große Hoffnungen folgen große Enttäuschungen

Der seit über 30 Jahren anhaltende wirtschaftliche Aufschwung Chinas scheint nun aber an seine Grenzen zu geraten. Zwar hatten viele die Hoffnung, dass die chinesische Volkswirtschaft nach dem Ende der strengen **Null-Covid-Politik** und der Coronalockdowns einen starken Aufschwung erleben würde. Dieser bleibt bislang aber aus, wie kürzlich veröffentlichte Daten belegen.

Demnach sind die Exporte im Jahresvergleich um 14 % gesunken – der stärkste Rückgang seit Februar 2020. Die Importe sind mit einem Minus von 12 % noch stärker rückläufig als erwartet.³

Bei den ausländischen Direktinvestitionen meldet die chinesische Behörde für die Kontrolle des Kapitalverkehrs sogar einen Einbruch von über 80 %. Diese Zahlen reihen sich in die mittelmäßigen Wirtschaftsdaten der vergangenen Monate ein. Kurzum: Die Erwartungen wurden enttäuscht. Die politische Führung in Beijing bleibt weiterhin vage in ihren Äußerungen. Drastische Maßnahmen, um das Wirtschaftswachstum anzukurbeln, sind nicht zu erwarten.

Chinas wirtschaftlicher Aufschwung lässt also auf sich warten: Das „Chinesische Jahrhundert“ scheint schon vorbei zu sein, bevor es überhaupt richtig begonnen hat.⁴ Neben den konjunkturellen Problemen hat China mit einem strukturellen Problem zu kämpfen: der drastischen Überalterung der Bevölkerung. Die **„Ein-Kind-Politik“** ist zwar offiziell längst beendet, dennoch bleibt es die Norm, dass chinesische Familien nur ein Kind haben.⁵

Ein weiteres Problem ist die stark angestiegene öffentliche Verschuldung. Die Kommunen sind mit über 50 % des Bruttoinlandsprodukts im Minus; in Deutschland liegt dieser Wert bei unter 10 %. Zudem drohen gigantische Insolvenzen in der Immobilienbranche: So ist der Immobilienkonzern „Evergrande“ mit fast 300 Milliarden Euro verschuldet; „Country Garden“ mit 150 Milliarden US-Dollar. Rund 30 weitere Unternehmen aus der Immobilienbranche befinden sich in einer ähnlichen Schieflage.

Anpassung: Die Goldgräberstimmung ist vorbei

Zwar war China schon immer ein komplexer Handelspartner, der auf der einen Seite mit hohen Wachstumsraten bei niedrigen Kosten und einer guten Infrastruktur für sich werben konnte, aber eben auch von Themen wie Korruption, überbordende Regulierung und Rechtsunsicherheit geplagt war.

China ist heute kein „Eldorado“ mehr, wo man leicht und schnell Geld verdienen, den riesigen Absatzmarkt nutzen und von günstigen Produktionskosten profitieren kann. China scheint sich zu einem normalen Auslandsmarkt zu entwickeln; die Phase der Anpassung hat begonnen.

Die Globalisierung und die damit verbundenen wirtschaftlichen Verflechtungen der deutschen mit der chinesischen Wirtschaft verursachen zunehmend Unbehagen bei der deutschen Regierung. In der offiziellen Denkstruktur der EU wird China als Partner, Wettbewerber und Systemrivale eingeordnet. Auf dieser Grundlage hat die Bundesregierung die erste China-Strategie für Deutschland formuliert.⁶

Diese versucht den Spagat, China gleichzeitig als Partner und Wettbewerber einzuordnen. Die Strategie soll Risiken reduzieren, aber keine Entkopplung anstreben, sprich: **Derisking** (Minimierung der Risiken) statt **Decoupling** (Entkopplung).

Denn wie realistisch wäre ein eventuelles Decoupling, wenn China der wichtigste Handelspartner für Deutschland ist und dies sehr wahrscheinlich auf absehbare Zeit bleiben wird?

Kann sich Deutschland bzw. die deutsche Wirtschaft dieses Risiko wirklich leisten? Nach den drastischen Auswirkungen der Sanktionen gegen Russland auf die deutsche Wirtschaft wäre eine Entkopplung von China ein weiterer Faktor, den Wirtschaftsstandort Deutschland zu gefährden und somit eine zunehmende Abwanderung der deutschen Industrie zu forcieren.

Um global wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben, werden viele Vorprodukte von deutschen Unternehmen weiterhin aus China bezogen.

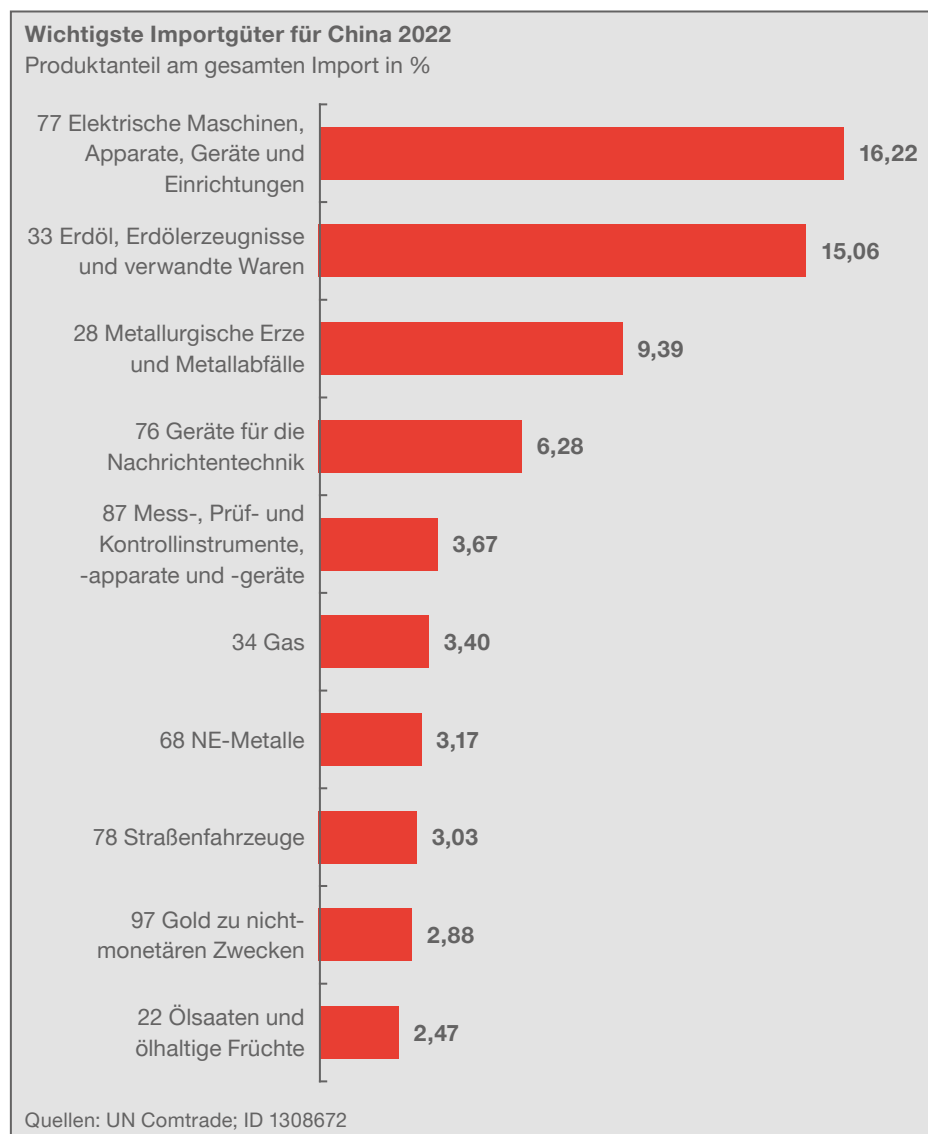
³ Merics 2023.

⁴ <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2023/03/10/commentary/world-commentary/china-population-decline/>.

⁵ <https://www.nzz.ch/meinung/china-stirbt-aus-viel-schneller-als-prognostiziert-ld.1726915>.

⁶ <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2608578/810fdade376b1467f20bdb697b2acd58/china-strategie-data.pdf>.

Abb. 2 China: Anteile der wichtigsten Importgüter am gesamten Einfuhrhandel im Jahr 2022, aufgeschlüsselt nach SITC Revision 4 Warenabschnitt¹



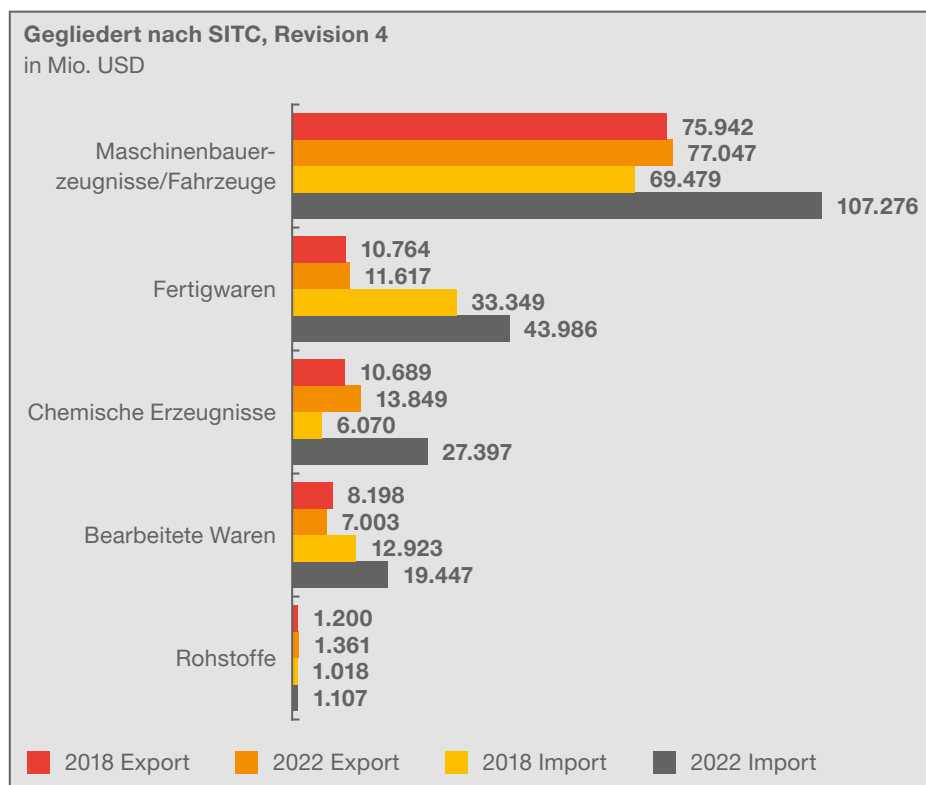
Ein kompletter Abbruch der Wirtschaftsbeziehungen mit China würde nicht zuletzt die ambitionierten Pläne der Energiewende in Deutschland und der EU gefährden.

Chinesische Unternehmen sind nicht nur führend bei den E-Autos; China verfügt auch über die höchsten Vorkommen an seltenen Erden⁷, die nicht nur für die Herstellung von Batterien notwendig sind, sondern auch von Windturbinen.

Darüber hinaus ist China Weltmarktführer in der Produktion von Solarzellen.

Eine komplette Abkoppelung von China wäre in Deutschland nicht nur für die ambitionierte Energiewende in Deutschland kontraproduktiv und kurzfristig nicht realistisch. Ein realistisches Szenario könnte allerdings genau umgekehrt sein: – nämlich dass China eine Entkopplungsphase einläutet und damit die deutsche Wirtschaft in Zugzwang bringt.

Abb. 3 Import Deutschland aus China und Exporte Deutschland nach China



Deutsche Wirtschaft fährt pragmatischen Chinakurs

Fakt ist: Seit den langen und strengen Lockdowns in China und der plötzlichen Öffnung Anfang des Jahres hat sich nicht nur in China vieles verändert.

Fazit unserer Studie: Die deutsche Wirtschaft fährt in Hinblick auf Post-Covid-China einen durchaus pragmatischen und realistischen Kurs.

Das wirtschaftliche Engagement deutscher Unternehmen in China war auch vor Covid-19 von vielen Herausforderungen geprägt. Die deutsche Wirtschaft muss sich erneut anpassen und ihre Unternehmen

zukunftsfähig ausrichten. Dazu gehört auch, alternative Beschaffungs- oder Absatzmärkte sowie Produktionsstandorte außerhalb Chinas zu realisieren.

Doch China ist und bleibt langfristig ein wichtiger Teilbaustein in der globalen Wirtschaft – als Absatz-, Beschaffungs- und Produktionsmarkt sowie als Rohstofflieferant.

Deutsche Unternehmen bleiben weiterhin am Standort China aktiv. Ein Exodus ist nicht geplant. Teilweise Abzüge oder Verlagerungen ziehen die Unternehmen aber durchaus in Betracht, um geopolitische Risiken abzufedern.

Top-5-Herausforderungen für die eigene Branche in den kommenden drei Jahren

Dies alles zeigt: Es geht zumindest in den nächsten drei Jahren positiv und realistisch weiter, denn sogar 53 % der Befragten schätzen China als wachsenden Absatzmarkt ein.

Nichtsdestotrotz haben die Unternehmen zunehmend das Risikomanagement im Auge, das ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmenskultur und -strategie geworden ist.

1. Langfristig wird China weiter eine große Rolle als Rohstofflieferant spielen (88 % der Befragten).
2. Kurzfristig wird es keine Umsatzverteilung in anderen Ländern geben (67 %).
3. Regulierungen der Bundesregierung werden das China-Engagement erschweren (65 %).
4. Geopolitische Konflikte werden Projekte wie die „Belt and Road“-Initiative (BRI) in Frage stellen (63 %) und 57 % der Befragten sind der Ansicht, dass die Glokalisierung den Beschaffungsmarkt deutscher Unternehmen beeinflussen wird.
5. 56 % der Befragten sehen die Anwendung der ESG-Standards als Hindernis an.

Top-5-Aspekte für das eigene Unternehmen im Rückblick auf die vergangenen drei Jahre

1. 84 % der Befragten sehen in den unkalkulierbaren geopolitischen Entwicklungen die größten Herausforderungen.
2. 77 % der Befragten bewerten die Konzepte für alternative Produktion und Beschaffung im Krisenfall als größten Stolperstein.
3. 59 % beurteilen die fortschreitende Bedrohung durch Cyberattacken als stark zunehmend.
4. 58 % nennen die steigenden Kosten, die die Vorteile eines China-Engagement reduzieren.
5. Pandemiebedingte Probleme (48 %) sowie der schrumpfende Technologievorsprung (47 %) stellen fast für jedes zweite Unternehmen Probleme dar.



B Ergebnisse der Studie im Detail

1 Unternehmensstandorte, realisierte Wertschöpfungskette

Hauptregionen: für deutsche Unternehmen unverändert attraktiv

Die östliche Küstenregion (66 %) rund um Shanghai sowie der Nordosten Chinas (47 %) sind – wie vor fünf Jahren – immer noch die Hauptregionen für die Ansiedlung deutscher Unternehmen. An dritter Stelle steht die südliche Küstenregion,

in der sich 39 % der Unternehmen angesiedelt haben. Die östliche Küstenregion wird stark von Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau geprägt (77 %), der Nordosten von China stark von der Konsumgüterindustrie (53 %).

Abb. 4 Standorte der Produktindustrien im Vergleich zu 2018

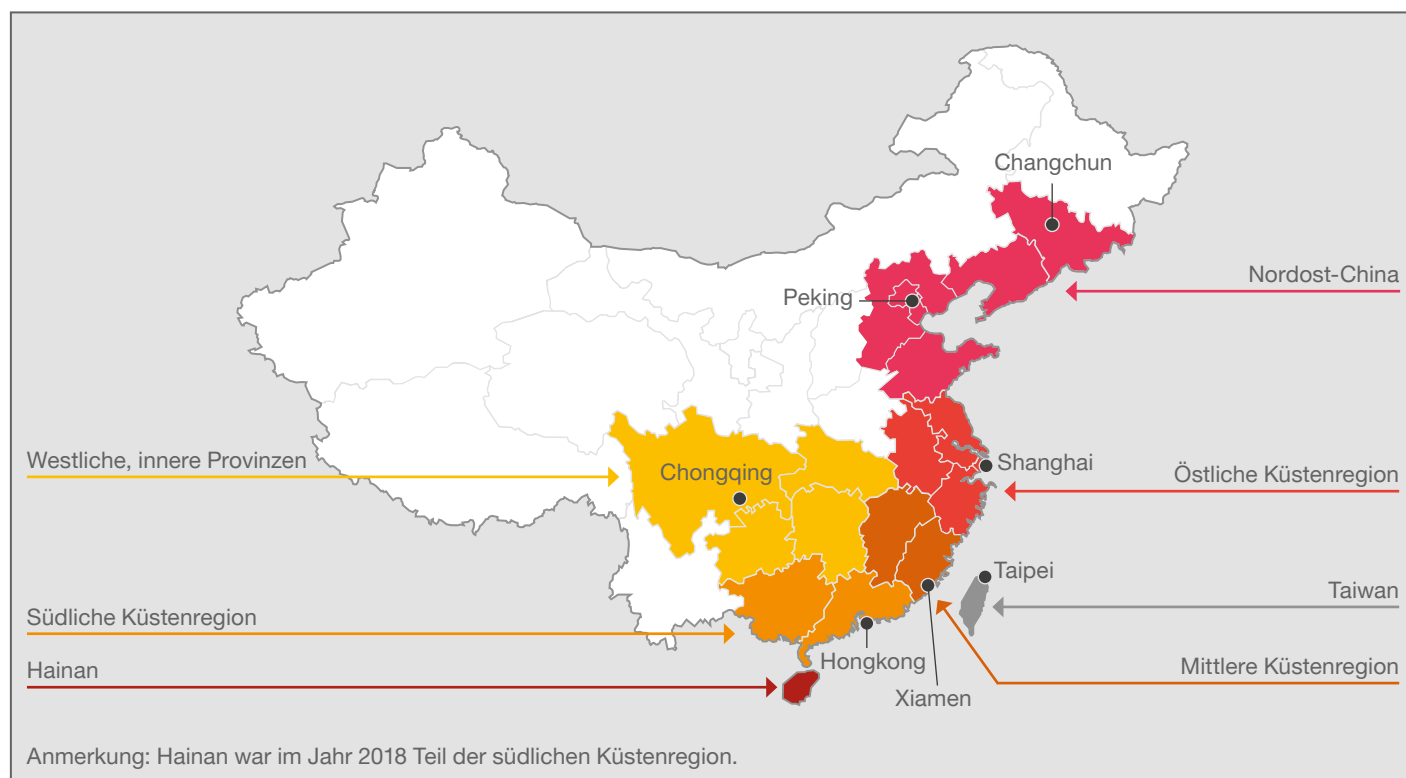
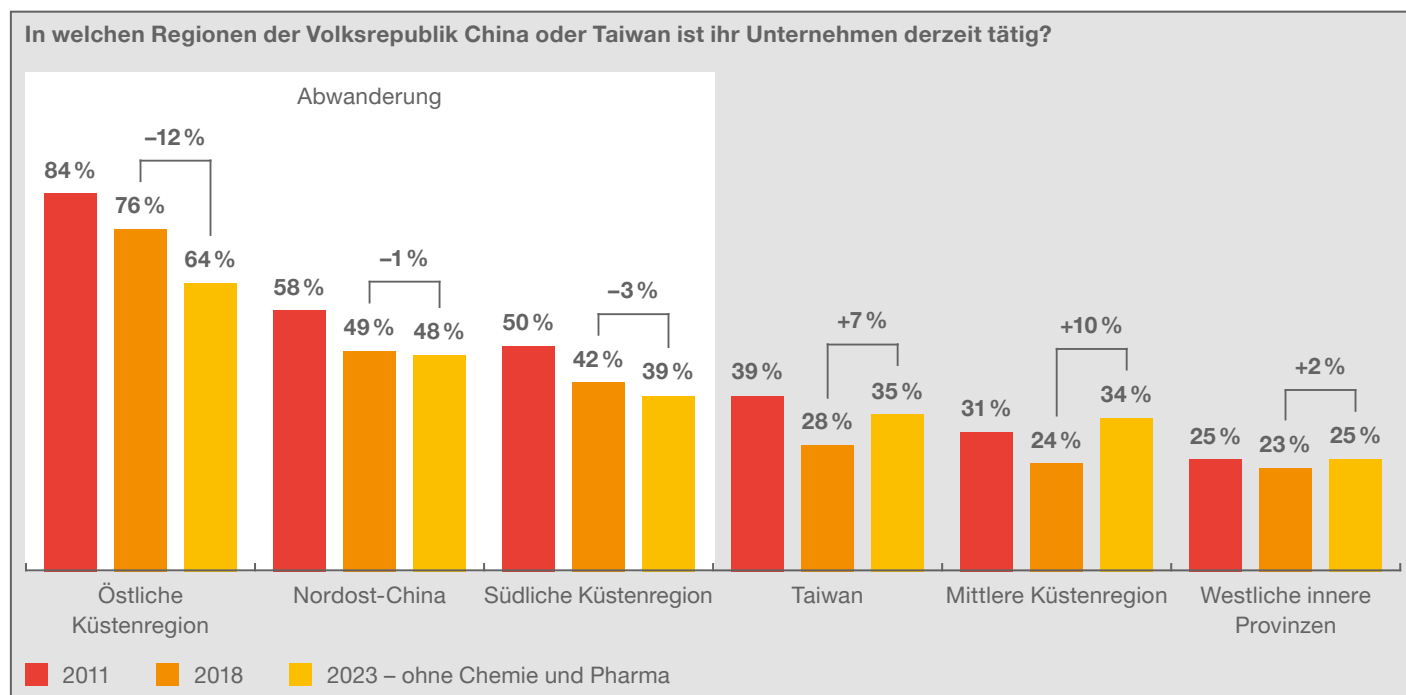


Abb. 5 Standorte der Produktindustrien im Vergleich zu 2018



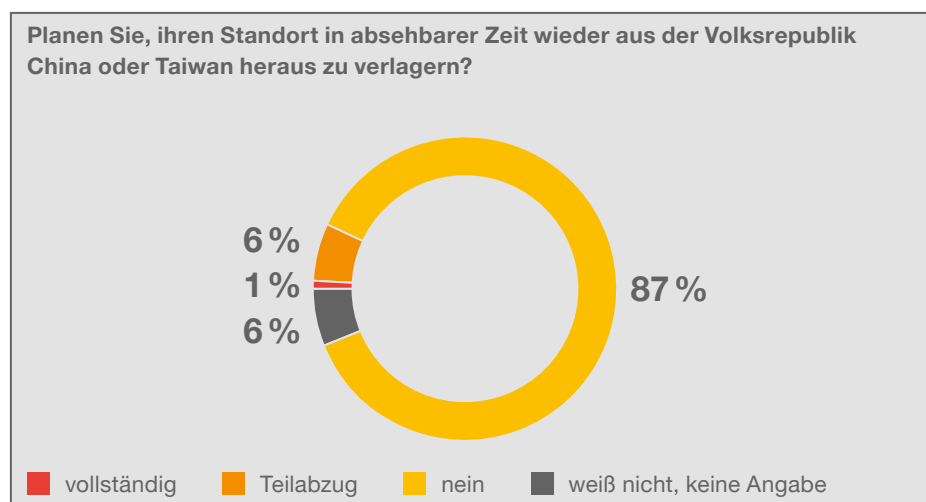
Die Attraktivität der östlichen Regionen rund um Shanghai ist für deutsche Unternehmen deutlich gesunken.

Deutliche Abwanderung in der Hauptregion rund um Shanghai

Die östliche Küstenregion verliert deutlich an Attraktivität (-12). Einen großen Zulauf im Vergleich zum Jahr 2018 zeigt sich für die mittlere Küstenregion – die Region um Xiamen – mit 10 Prozentpunkten für die Produktindustrien. In den westlichen inneren Provinzen zeigt sich eine stabile Trendentwicklung

bei der Ansiedlung (+2 Prozentpunkte branchenbereinigter Zuwachs), trotz Kritik an Chinas Umgang mit den Uiguren. Ebenso ist trotz eines möglichen Taiwan-Chinakonflikts aktuell kein Rückzugstrend aus Taiwan (+7) erkennbar – das Gegenteil ist der Fall.

Abb. 6 Standortverlagerung aus China heraus



Deutsche Unternehmen stellen den Standort China nicht zur Disposition – auch ein Teilabzug ist nur in geringem Umfang eine Option.

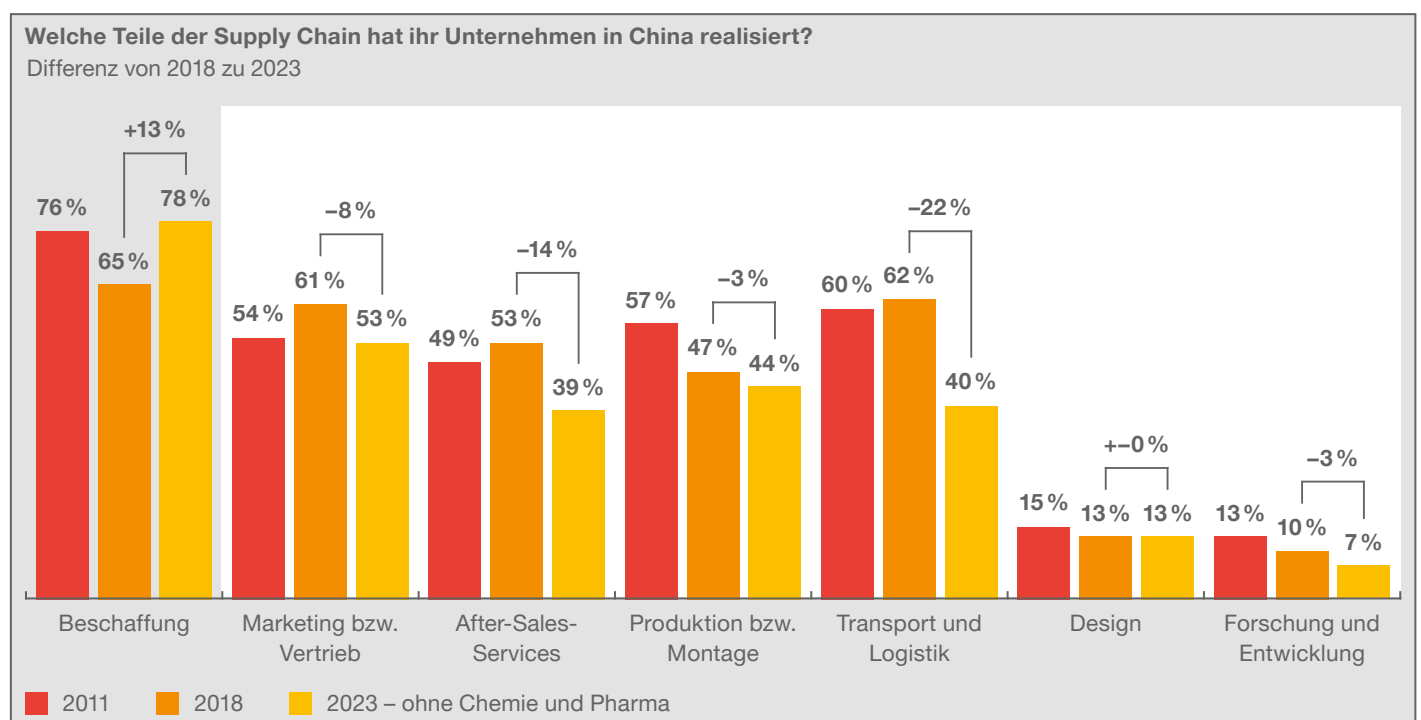


Nur 1 % der deutschen Unternehmen will China verlassen. Mit 6 % planen ebenfalls nur wenige Unternehmen einen Teilabzug. Hier liegen Automobilindustrie und Konsumgüterindustrie mit 11 % über dem Durchschnitt. 92 % der befragten Unternehmen planen auch innerhalb Chinas keinen Umzug. Weitere Verlagerungen innerhalb Chinas, wie sie in der Vergangenheit stattgefunden haben, stehen ebenfalls nicht auf der Agenda. Nur 4 % planen zusätzliche Niederlassungen in anderen Regionen.

Trotz der bestehenden Risiken ist die Bedeutung von China als Beschaffungsmarkt für deutsche Unternehmen im Vergleich zum Jahr 2018 in der Produktindustrie um 13 Prozentpunkte gestiegen. Einen starken Abbau im zweistelligen Bereich zeigen Transport/Logistik (–22) sowie After-Sales-Services (–14). Design als Teil der Wertschöpfungskette vor Ort ist für die Produktindustrie genauso realisiert wie im Jahr 2018.

Beschaffungsaktivitäten in China sind in den letzten fünf Jahren deutlich gewachsen.

Abb. 7 Realisierte Wertschöpfungskette im Vergleich zu 2018

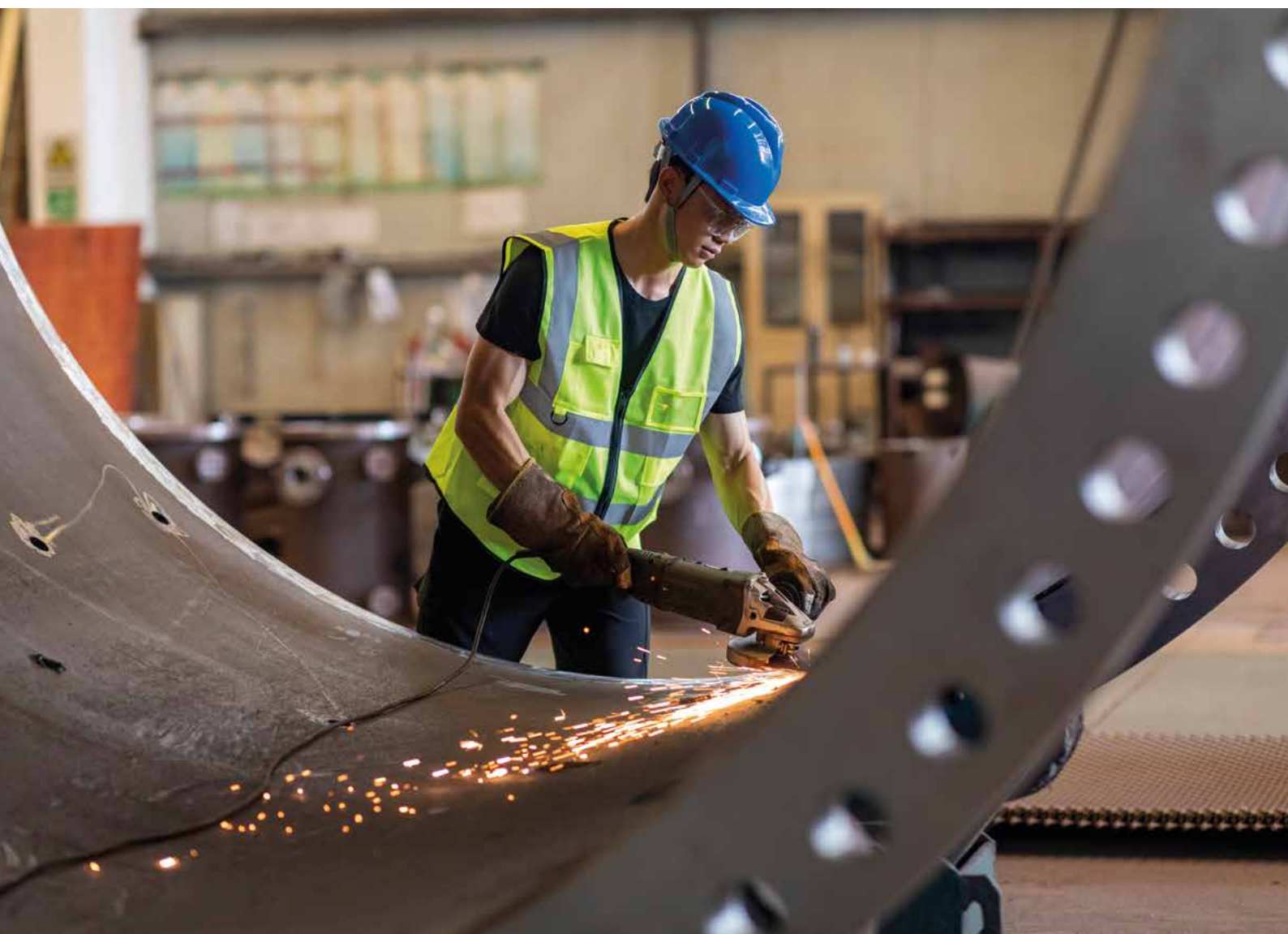
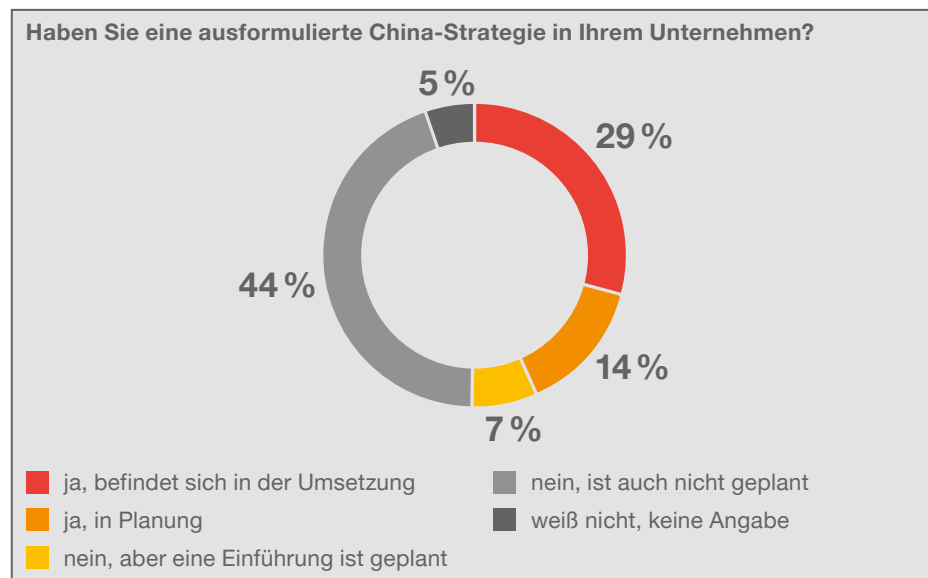


2 Strategische Pläne, Stand der Umsetzung

Nur 29 % der befragten Unternehmen agieren mit einer ausformulierten Chinastrategie – 44 % verfügen über keine Strategie und haben nicht vor, eine solche zu entwickeln. In der Chemiebranche ist die Umsetzung einer Strategie mit 37 % dagegen überdurchschnittlich stark realisiert. Unterdurchschnittlich agiert hier der Handel (23 %).

Die Mehrheit der Unternehmen hat ihre Cybersicherheitsaktivitäten bereits erhöht.

Abb. 8 China-Strategie deutscher Unternehmen



Die Mehrheit der deutschen Unternehmen in China hat ihre Cybersicherheitsaktivitäten in China bereits erhöht. Nur ein Drittel der Befragten haben Ausfallstrategien für geopolitische Krisen und Ersatzstandorte in anderen Ländern vorbereitet sowie die IT-Strategie an die aktuellen Regularien in China angepasst. Handel und Konsumgüterunternehmen wollen ihre Produktionsstandorte überdurchschnittlich ausbauen (13 %). Der Automobilbereich ist überdurchschnittlich häufig auf der Suche nach Partnern in Allianzen mit Mitbewerbern.

Abb. 9 Umgesetzte Maßnahmen deutscher Unternehmen im China-Geschäft



3 Einschätzungen und Prognosen

Die große Mehrheit der Befragten sieht für das eigene Unternehmen eine wachsende Gefahr risikobehafteter geopolitischer Entwicklungen (84 %). Konsequenterweise werden alternative Konzepte für die Produktion- und Beschaffung im Krisenfall (77 %) auch als unabdingbarer Teil des Risikomanagements im Unternehmen betrachtet. Insbesondere Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sind hier (97 %) überdurchschnittlich besorgt.

Reaktionsmöglichkeiten auf geopolitische Krisen sind unverzichtbarer Bestandteil des Risikomanagements der Unternehmen geworden.

Die steigende Bedrohung durch Cyberattacken (59 %) und die Gefahr, dass steigende Kosten (58 %) die Vorteile des Engagements reduzieren, gehören für viele Unternehmen fast schon zum Alltag und rangieren deutlich hinter den ersten beiden Plätzen. Ausnahmen bilden hier die Unternehmen der Pharmaindustrie, die mit 70 % die Bedrohung von Hackerangriffen besonders hoch einschätzen. Pandemiebedingte Probleme (63 %) sowie der schrumpfende Technologievorsprung (70 %), aber auch der sich verschlechternde Umgang mit sensiblen Daten (47 %) werden überdurchschnittlich von Maschinenbauunternehmen moniert.

Abb. 10 Einschätzungen der Lage mit Rückblick auf die letzten 3 Jahre



Die Rolle Chinas als Rohstoff-lieferant wird vom Handel (97 %) überdurchschnittlich hoch bewertet. Der Maschinenbau (80 %) sieht zwar Umsätze in China nur langfristig in andere Länder abwandern, die Reduzierung der Beschaffungs-aktivitäten unter dem Stichwort „Glokalisierung“ bewertet er aber am höchsten (77 %). Von Regulierungen der Bundesregierung sehen sich die Unternehmen aus der Chemie-branche überdurchschnittlich häufig betroffen (80 %).

China als Rohstoff-lieferant für Produktion, Beschaffungswesen sowie als Absatzmarkt alternativlos.

Abb. 11 Herausforderungen für die kommenden drei Jahre



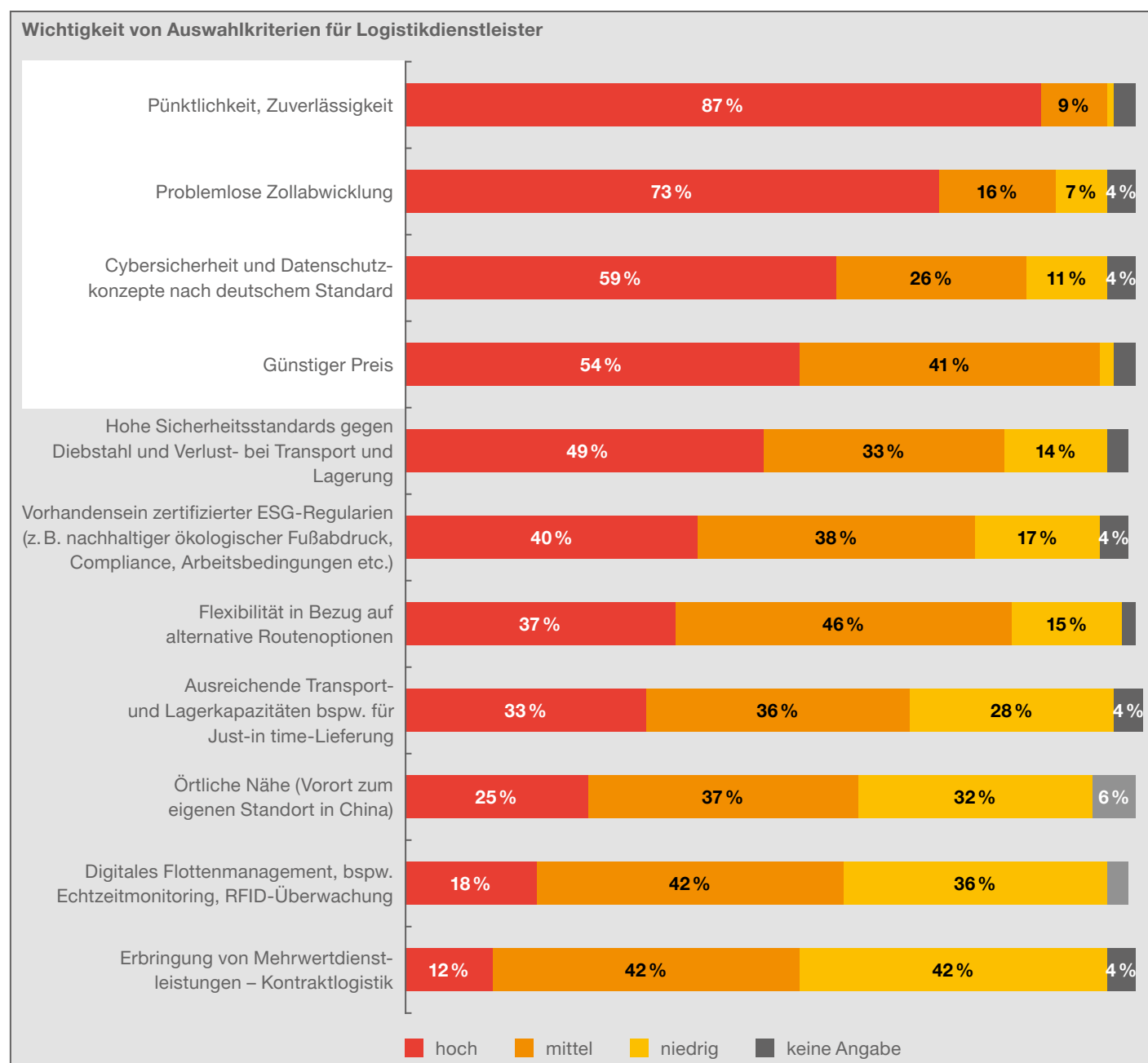
4 Logistik und Personalsituation

Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sind seit Jahren unverändert Topkriterien für die Auftragsvergabe an Logistiker. Ein vorrangiges Thema ist auch eine problemlose Zollabwicklung. Hier können schlecht aufgestellte Dienstleister für Unternehmen hohe Kosten verursachen, wenn Ersatzteile beispielsweise den Kunden nicht

erreichen und Produktionsstillstände drohen. Ausreichende Transport- und Lagerkapazitäten haben als Vergabekriterium, ebenso wie digitales Flottenmanagement und die örtliche Nähe des Dienstleisters, an Bedeutung verloren. Der günstigste Preis ist auch heute in seiner Bedeutung gleich geblieben.

Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Zollabwicklung sind die Top-Kriterien bei der Wahl von Logistikdienstleistern.

Abb. 12 Auswahlkriterien für Logistikdienstleister



Überdurchschnittlich häufig (37 %) hat vor allem die Maschinenbaubranche Personalprobleme in China – 47 % haben Probleme, Mitarbeitende für die Entsendung nach China zu motivieren, die notwendigen Qualifikationen vermissen 27 % und für 37 % ist Abwerbung ein limitierender Faktor. Nur weniger als ein Drittel hat in der Branche kein Problem mit der Personalentwicklung. In den anderen Branchen sind es fast zwei Drittel, die – trotz des viel diskutierten Fachkräftemangels – kein Defizit formulieren.

Die Mehrheit der deutschen Unternehmen in China hat mit Recruiting, Abwerbung und Qualifikation von Personal kein Problem.



Abb. 13 Aussagen zur Personalentwicklung

	Wir haben Probleme, Personal zu finden, das wir nach China entsenden können.	Die verfügbaren Bewerber:innen auf dem Arbeitsmarkt in China verfügen oft nicht über die notwendigen Qualifikationen.	Wir haben Schwierigkeiten, die chinesischen Mitarbeiter:innen vor Ort zu halten, Abwerbung ist ein Problem.	Wir haben Probleme, Mitarbeiter:innen in China zu finden.	Nichts davon trifft zu.
2023	25 %	18 %	18 %	17 %	61 %
Maschinen- und Anlagenbau	47 %	27 %	37 %	37 %	30 %
Automobil-industry	30 %	17 %	10 %	7 %	63 %
Handel	17 %	13 %	7 %	7 %	77 %
Konsumgüter-industrie	17 %	17 %	23 %	23 %	63 %
Pharma	17 %	20 %	17 %	20 %	67 %
Chemie	23 %	17 %	17 %	7 %	67 %



C Handlungsempfehlungen und Ausblick

China Business Group

Erholung der chinesischen Wirtschaft bleibt aus, Probleme mehren sich

Die Hoffnungen waren groß, dass sich die chinesische Wirtschaft nach dem Ende der **Null-Covid-Politik** rasch erholt. Bislang deuten Zahlen allerdings darauf hin, dass diese Erwartungen enttäuscht werden. Chinas Wirtschaftswachstum fällt niedriger aus als erhofft, die Im- und Exporte sind rückläufig. Denn das Land hat aktuell mit vielen Problemen zu kämpfen: Die Bevölkerung wird immer älter, der Konsum geht zurück, die Überschuldung wächst. Gleichzeitig droht Ungemach aus dem maroden Immobilien- und Bankensektor. Nicht zuletzt sorgen geopolitische Verwerfungen und die Taiwan-Frage für ein hohes Maß an Unsicherheit.

Deutsche Unternehmen verfolgen pragmatische China-Politik

Dennoch hält die deutsche Wirtschaft an ihrem China-Engagement fest. Die Befürchtungen, dass es zu einer kompletten Entflechtung kommt, erweisen sich als unbegründet. Eine solche Strategie des Decoupling könnte sich Deutschland auch nicht leisten, denn sie würde den Wirtschaftsstandort Deutschland gefährden und die Deindustrialisierung weiter forcieren.

Zu diesem Ergebnis kommt auch unsere Studie: Sie zeigt, dass die deutsche Wirtschaft einen pragmatischen und realistischen Ansatz in Bezug auf Post-Covid-China angenommen hat. Deutsche Unternehmen halten weiterhin am Standort China fest; ein Abzug im großen Stil ist nicht geplant. Nur wenige Unternehmen fassen Teilabzüge oder Verlagerungen ins Auge, um geopolitische Risiken abzufedern. Zumindest mittelfristig bleibt die Bedeutung Chinas für die deutsche Wirtschaft hoch: Mehr als die Hälfte der Befragten sieht sogar eine steigende Bedeutung Chinas als Absatzsatzmarkt. Kurzum: China ist und bleibt auch langfristig ein wichtiger Teilbaustein der heutigen globalen Wirtschaft – als Absatz-, Beschaffungs- und Produktionsmarkt sowie als Rohstofflieferant.

Zeit der Anpassung hat begonnen – auf beiden Seiten

Fest steht aber auch, dass eine Zeit der Anpassung begonnen hat – und zwar sowohl für die deutsche Wirtschaft als auch für China. Die Goldgräberstimmung für die deutsche Wirtschaft in China gehört jedenfalls der Vergangenheit an. Auch China muss sich an moderate Wachstumszahlen gewöhnen. Die deutsche

Wirtschaft steht nun vor der Aufgabe, sich an die neue Lage in China anzupassen, um ihre Unternehmen zukunftsfähig auszurichten. Dazu gehört es auch, das Thema „Risikomanagement“ neu zu denken und alternative Beschaffungs- und Absatzmärkte oder Produktionsstandorte zu realisieren.

Es besteht Anlass zu Optimismus, dass dieser Spagat gelingt. Denn bereits vor Corona mussten deutsche Unternehmen in China zahlreiche Hürden überwinden. Deutsche Firmen sind seit mehr als 100 Jahren in China aktiv. Entsprechend groß sind ihr Erfahrungsschatz und ihre **China-Kompetenz**. Gekoppelt mit der positiven Grundstimmung rund um das eigene **China-Engagement** und eine reflektierte Selbsteinschätzung in Bezug auf die Stärken und Schwächen, stehen die Chancen gut, dass deutsche Unternehmen auch in Zukunft die Vorteile des chinesischen Marktes für sich zu nutzen wissen.



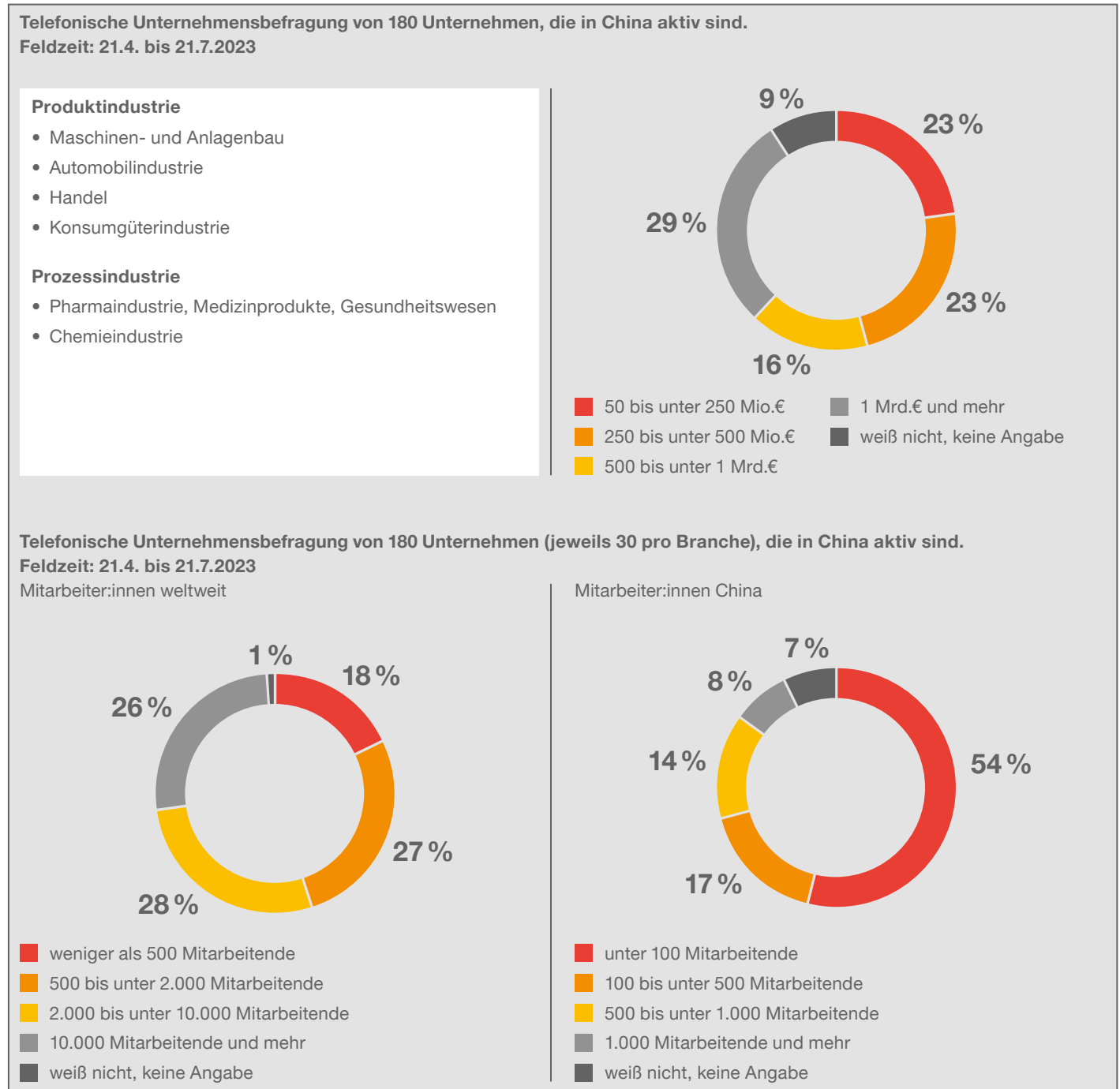
Die fetten Jahre sind vorbei, und das für beide Seiten: China muss sich an moderate Wachstumszahlen gewöhnen und für Deutschland ist China nicht mehr das Eldorado von einst. Das Land entwickelt sich zum normalen Auslandsmarkt für die deutsche Wirtschaft. Dieser Anpassungsprozess ist bereits eingeläutet – nun müssen deutsche Unternehmen aktiv werden, um weiter wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben.

Thomas Heck, Leiter der PwC China Business Group

Anhang

Methodik

Abb. 14 Deutsche Unternehmen in China



Ihre Ansprechpersonen



Ingo Bauer

Leader Transport and Logistics
PwC Deutschland
Tel: +49 175 2649554
ingo.bauer@pwc.com



Thomas Heck

Leiter der China Business
Group Deutschland/Europa
Tel: +49 175 9365782
thomas.heck@pwc.com



Dr. Christian Wulff

Consumer Markets Leader
PwC Deutschland und EMEA
Tel: +49 170 7948079
christian.wulff@pwc.com



Bernd Jung

Practice Lead
Industrial Manufacturing
PwC Deutschland
Tel: +49 170 2238402
bernd.jung@pwc.com



Roland Werner

Leiter Gesundheitswirtschaft
und Pharma
PwC Deutschland
Tel: +49 170 7628557
roland.werner@pwc.com



Felix Kuhnert

Automotive Leader
PwC Deutschland
Tel: +49 160 90169893
felix.kuhnert@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

