

Wirtschaftspartner China

Die Zusammenarbeit aus Sicht deutscher Unternehmen

Eine Zufriedenheitsanalyse

November 2015



Wirtschaftspartner China

Die Zusammenarbeit aus Sicht
deutscher Unternehmen

Eine Zufriedenheitsanalyse

November 2015



Wirtschaftspartner China

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Jens-Peter Otto, Thomas L. Heck

November 2015, 52 Seiten, 25 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber 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

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

China ist volkswirtschaftlich die dritt wichtigste Handelsnation für Deutschland – mit einem Handelsvolumen von 154 Milliarden Euro im Jahr 2014. Die Geschäftsbeziehungen sind dabei ganz unterschiedlich: Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (85 Prozent) verkauft ihre Produkte auf dem chinesischen Markt – aber auch chinesische Lieferanten oder Produktionsstandorte werden von mindestens jedem Zweiten genutzt. Mit chinesischer Konkurrenz haben drei von vier der befragten Unternehmen bereits jetzt zu kämpfen. In allen Bereichen erwarten die Unternehmen zudem eine wachsende Bedeutung Chinas.

Dieser Ausblick der Teilnehmer ist vor allem deswegen bemerkenswert, weil die Umfrage im Sommer 2015 in die Zeit fiel, in der Meldungen über sich abschwächende Wachstumsraten teilweise in Krisenvorhersagen auswuchsen. Unsere Umfrageergebnisse ergaben keine Anhaltspunkte für eine aufziehende Krise, und zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Studie im November 2015 wird die öffentliche Diskussion über den Wachstumspfad Chinas wieder rationaler geführt. Trotz des sich abschwächenden Wirtschaftswachstums in China sind die Steigerungen weiterhin beachtlich, was das Vorhaben der chinesischen Führung zu einem weiteren Umbau der Wirtschaftsstrukturen in einer Ära des „New Normal“ unterstützen wird.

Doch wie zufrieden sind deutsche Unternehmen mit China als Handelspartner? Das haben wir untersucht und 200 Unternehmen nach ihren Absatz-, Wettbewerbs-, Liefer- und Produktionsbeziehungen in China befragt.

Neben der Zufriedenheit war es Ziel der Studie, herauszufinden, ob es Handlungsbedarf in den genannten Bereichen für die deutschen Unternehmen gibt und wenn ja, welchen. Und den gibt es, wie unsere Umfrageergebnisse zeigen.

- Bisher können chinesische Wettbewerber noch nicht mit den deutschen Unternehmen mithalten. 59 Prozent der Befragten rechnen allerdings damit, dass dieser Vorsprung in den nächsten fünf Jahren deutlich schrumpft. Soll er gehalten werden, darf der Status quo nicht fortgesetzt werden.
- Die Profitabilität des chinesischen Absatzmarktes wird häufig nur als mittelmäßig bewertet – vor dem Hintergrund weiter steigender Kosten und stärkerem Wettbewerb chinesischer Anbieter wird sie noch schwächer werden. Deutsche Anbieter müssen also ihre Hausaufgaben machen und Potenziale für Profitabilitätssteigerungen identifizieren.
- Die Marke ist chinesischen Kunden deutlich wichtiger als den deutschen und deutsche Marken sind erheblich stärker als die Marken ihrer chinesischen Wettbewerber. Doch das zahlt sich für die deutschen Unternehmen bisher noch nicht aus. Gefragt sind Ideen, wie sich diese Markenstärke ökonomisch niederschlagen kann.

- Digitale Vertriebswege werden von den deutschen Unternehmen in China kaum als wichtig erachtet, 42% der Befragten hatten dazu sogar keine Meinung. Verschlafen deutsche Unternehmen in China den Digitalisierungstrend? Dann wird es höchste Zeit, jetzt aufzuwachen.
- Chinesische Lieferanten sind deutschen in fast allen Belangen unterlegen. Ihre Stärke besteht hauptsächlich und beinahe ausschließlich im angebotenen Preis. Für viele Unternehmen ist aber gerade dies das wichtigste Kriterium bei der Lieferantenwahl. Dies stellt sowohl eine Herausforderung für den Produktionsstandort Deutschland dar als auch einen Anlass, die eigenen Lieferketten zu verbessern.

Eine erkenntnisreiche und anregende Lektüre wünschen Ihnen

Jens-Peter Otto
China Business Group

Thomas L. Heck
Leader China Business Group

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
A Die wichtigsten Ergebnisse	10
B Studiendesign	13
C Geschäftsbeziehungen deutscher Unternehmen zu China	15
1 Wirtschaftliche Verflechtungen zwischen deutschen Unternehmen und China	16
2 Einrichtung des Renminbi-Clearingcenters in Frankfurt	18
D Blickwinkel auf die chinesische Wirtschaft	19
1 China als Absatzmarkt.....	20
1.1 Rolle Chinas als Absatzmarkt für deutsche Unternehmen.....	20
1.2 Produkte deutscher Unternehmen auf dem chinesischen Markt	22
1.3 Kundenmanagement in China	25
1.4 Der Expertenkommentar	30
2 China als Wettbewerber	31
2.1 Der Expertenkommentar	33
3 China als Lieferant	34
3.1 Erfahrungen deutscher Unternehmen mit chinesischen Lieferanten	34
3.2 Lieferantenniederlassungen in Deutschland.....	37
3.3 Gefährdung geistigen Eigentums.....	38
3.4 Der Expertenkommentar	40
4 China als Produktionsstandort	41
4.1 Attraktivität Chinas als Produktionsstandort	41
4.2 Überlegungen zur weiteren Produktionsverlagerung	45
4.3 Auswirkungen durch Produktionsverlagerung nach China auf den deutschen Arbeitsmarkt	46
4.4 Der Expertenkommentar	47
Ihre Ansprechpartner	48

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Geschäftsbeziehungen zu China	16
Abb. 2	Bedeutung Chinas in fünf Jahren.....	17
Abb. 3	Einrichtung des Renminbi-Clearingcenters in Frankfurt	18
Abb. 4	Anteil des Gesamtumsatzes in China	20
Abb. 5	Profitabilität des China-Geschäfts.....	21
Abb. 6	Breite des Produktspektrums für China	22
Abb. 7	Gründe für ein eingeschränktes Produktspektrum auf dem chinesischen Markt.....	23
Abb. 8	Chancenbewertung eigener Produkte in China	24
Abb. 9	Kundenwünsche: China versus Deutschland.....	25
Abb. 10	Vertriebsansätze in China	26
Abb. 11	Bewertung des digitalen Geschäfts in China	27
Abb. 12	Geeignete Akquiseansprache für chinesische Kunden.....	28
Abb. 13	Stärken und Schwächen der chinesischen Wettbewerber.....	31
Abb. 14	Zeitspanne, bis China den Qualitätsunterschied aufgeholt haben wird.....	32
Abb. 15	Chinesische Lieferanten: Gesamtbewertung	34
Abb. 16	Stärken und Schwächen der Lieferanten	35
Abb. 17	Spontane Anmerkungen der Umfrageteilnehmer zu Erfahrungen mit chinesischen Lieferanten	36
Abb. 18	Lieferantenniederlassungen in Deutschland	37
Abb. 19	Gefährdung des geistigen Eigentums	38
Abb. 20	Attraktivität des Produktionsstandorts China	41

Abb. 21	Gründe für Attraktivität des Standorts China	42
Abb. 22	Gründe für fehlende Attraktivität des Standorts China	43
Abb. 23	Bewertung des Produktionsstandorts China	44
Abb. 24	Überlegungen zur Produktionsverlagerung	45
Abb. 25	Auswirkungen des Offshorings nach China.....	46

A Die wichtigsten Ergebnisse



Wirtschaftliche Beziehungen zwischen Deutschland und China sind in Zeiten der Globalisierung selbstverständlich geworden. Auch in der öffentlichen Diskussion ist das Thema allgegenwärtig: Galt China lange Zeit lediglich als „**Werkbank der Welt**“ und damit als günstiger Produktionsstandort beziehungsweise Zulieferer oder als vielversprechender **Absatzmarkt**, werden gerade in jüngster Zeit zunehmend Stimmen laut, die eine ehrgeizige „**innovative Volkswirtschaft**“ und damit ernste Konkurrenz für deutsche Unternehmen sehen.

Gerade in diesen Zeiten des Umbruchs ist es interessant, zu untersuchen, wie deutsche Unternehmen ihren „**Wirtschaftspartner China**“ sehen: Welche Erfahrungen haben sie bisher mit ihm gemacht, was denken sie über ihn und was erwarten sie für die Zukunft? Um dies herauszufinden, hat PwC eine **bundesweite Befragung unter Entscheidern aus großen deutschen Unternehmen mit Wirtschaftsbeziehungen zu China** gemeinsam mit TNS Emnid durchgeführt. Deren Hauptergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

China als Absatzmarkt

- Der Verkauf von Produkten auf dem chinesischen Markt macht überwiegend bereits einen beachtlichen **Anteil am Gesamtumsatz** der befragten Unternehmen aus – im Durchschnitt 8,6 Prozent. Gut jedes Dritte findet das eigene China-Geschäft **profitabel**, kaum eines beurteilt es negativ. Für viele könnte dieses Geschäft allerdings noch einen Aufschwung vertragen – denn der Faktor „Profitabilität“ bekommt von der Hälfte der befragten Unternehmen nur das Attribut „mittelmäßig“.
- Die in China von den Unternehmen **angebotene Produktpalette** variiert stark: Einige verkaufen lediglich einen geringen Anteil ihrer Produkte; andere nahezu ihr gesamtes Spektrum – im Durchschnitt 46 Prozent. Die **Chancen ihrer Produkte** auf dem chinesischen Markt sehen drei von vier Unternehmen als positiv an.
- Für deren **Vertrieb** arbeitet jeweils knapp die Hälfte mit chinesischen Agenten und Distributoren oder Vertriebs- und Produktionsgesellschaften zusammen. Digitale Vertriebswege in China spielen für die deutschen Unternehmen bisher kaum eine Rolle.
- Zur **Akquise chinesischer Kunden** eignen sich aus Sicht der Unternehmen vor allem sehr unmittelbare Ansprachen wie Messen, der Großhandel sowie Empfehlungen, da chinesische Kunden besonders großen Wert auf eine gelungene **persönliche Kommunikation** legen. Wichtiger als deutschen Kunden ist ihnen zudem – neben einer gelungenen Kundenkommunikation und einem guten Preis – die Marke.

China als Wettbewerber

- Die große **Stärke** ihrer chinesischen Wettbewerber sehen 85 Prozent der deutschen Unternehmen im Preis. In puncto Qualität, Marke und Design kann die chinesische Konkurrenz aus Sicht der Entscheider bisher allerdings bei Weitem nicht mit den Vorzügen der deutschen Unternehmen mithalten.
- Kurzfristig gesehen, befürchten die Unternehmen zwar noch kein „**Aufholen**“ ihrer chinesischen Wettbewerber. Viele sind sich aber der Tatsache bewusst, dass die chinesische Konkurrenz bestrebt ist, ihnen mittelfristig den Markt streitig zu machen.

China als Lieferant

- Die im Vergleich zu deutschen Anbietern **günstigen Preise** sind die mit Abstand größte Stärke chinesischer Lieferanten und ihr einziger deutlicher Vorteil. Bei allen anderen untersuchten Aspekten liegen deutsche Lieferanten mindestens gleich auf. Die Schwächen chinesischer Lieferanten sind offensichtlich trotzdem kein Grund, sie nicht zu beauftragen. Die Nachteile sind somit für die belieferten Unternehmen handhabbar und von geringerem Gewicht als der Preisvorteil.
- Auch die Angst, das **geistige Eigentum** könnte durch chinesische Lieferanten gefährdet werden, hält deutsche Unternehmen nicht von der Zusammenarbeit mit ihnen ab. Dennoch: Die Sorge diesbezüglich ist beträchtlich: 43 Prozent der Entscheider sehen das geistige Eigentum ihres Unternehmens durch die Zusammenarbeit mit Zulieferern aus China als gefährdet an – Bedenken, die zumeist auf eine „**chinesische Kopiermentalität**“ zurückgeführt werden.

China als Produktionsstandort

- Die **Beliebtheit von China als Produktionsstandort** hält an – obwohl die Kosten vor Ort steigen: Insbesondere die Unternehmen, die bereits dort produzieren, sind zumeist voll und ganz von der Richtigkeit des Standorts überzeugt. Ein Abzug der Produktion ist für die meisten von ihnen daher auch **undenkbar**.
- Nach wie vor liegt der **Vorteil** Chinas als Produktionsstandort ganz eindeutig bei den **geringen Kosten** – wobei diesbezüglich mittlerweile auch einige kritische Stimmen laut werden, die steigende Preise bemängeln. Darüber hinaus ist die geografische Nähe zum Absatzmarkt oft ein Grund für die Unternehmen, die für diesen Markt bestimmten Güter direkt in China zu produzieren. In puncto Flexibilität und Termintreue erhält China ebenfalls eine gute Beurteilung. Innovationskraft, Marke und Design werden dagegen nicht als chinesische Stärken gesehen.
- **Tief greifende Gefahren** für **deutsche Arbeitsplätze** sehen die meisten Entscheider durch die Produktion in China nicht. Nur drei von zehn der Verantwortlichen gehen von negativen Konsequenzen aus. Einige vermuten sogar eine Zunahme der Arbeitsstellen in Deutschland.

B Studiendesign



Mit diesem Bericht legt TNS Emnid, Bielefeld, im Auftrag von PwC die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung unter Entscheidern aus großen Unternehmen mit Wirtschaftsbeziehungen zu China vor. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Einschätzungen der Entscheider zu ihren Erfahrungen mit China als Absatzmarkt, Wettbewerber, Lieferant oder Produktionsstandort. Für die Datenerhebung und Auswertung war TNS Emnid, Bielefeld, verantwortlich.

Untersuchungsansatz

Institut:	TNS Emnid
Methode:	Telefonbefragung (CATI Ad hoc)
Zielgruppe:	große Unternehmen ab 500 Mitarbeitern ¹ aus Industrie und Handel, die selbst direkt in wirtschaftlicher Beziehung zu China stehen (Top-down-Ansatz)
Stichprobe:	n=200
Erhebungszeitraum:	8. Juli bis 7. August 2015

¹ Der Einfachheit halber wird im Folgenden für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet, das Frauen gleichermaßen einschließt.

Für diese Studie wurden ausschließlich Unternehmen mit direkten Wirtschaftsbeziehungen zu China befragt, alle anderen Unternehmen wurden herausgefiltert. Zielperson im Unternehmen für das Interview war jeweils ein hochrangiger Entscheider, der über die wirtschaftlichen Beziehungen seines Unternehmens zu China Auskunft geben konnte.

Ein Teil der Befragungsthemen richtete sich an die Gesamtheit der großen Unternehmen mit Wirtschaftsbeziehungen zu China. Der Schwerpunkt der Befragung lag auf Fragestellungen, die den oder die jeweiligen konkreten Blickwinkel eines Unternehmens auf China zum Thema hatten – sei es als in China produzierendes, von chinesischen Unternehmen beliefertes, dort vertreibendes oder mit chinesischen Wettbewerbern in Konkurrenz stehendes Unternehmen. In dieser Studie als „klein“ bezeichnete Unternehmen haben entweder weniger als € 250 Mio Umsatz oder weniger als 1.000 Mitarbeiter. Als „groß“ bezeichnete Unternehmen haben entweder mehr als 3 Mrd. Umsatz oder mehr als 5.000 Mitarbeiter.

Methodische Hinweise

Da die in dem Bericht dargestellten Anteilswerte auf **ganze Zahlen gerundet** sind, kann es vorkommen, dass sie sich nicht auf 100 Prozent summieren. Aus demselben Grund können sogenannte „Top-two-Werte“ (durch Addition zusammengefasste Kategorien wie: „sehr zufrieden“ + „eher zufrieden“) von der Summe der dargestellten Einzelkategorien abweichen. Bei Fragen mit **mehreren Antwortoptionen** können die addierten Nennungen 100 Prozent überschreiten.

C Geschäftsbeziehungen deutscher Unternehmen zu China



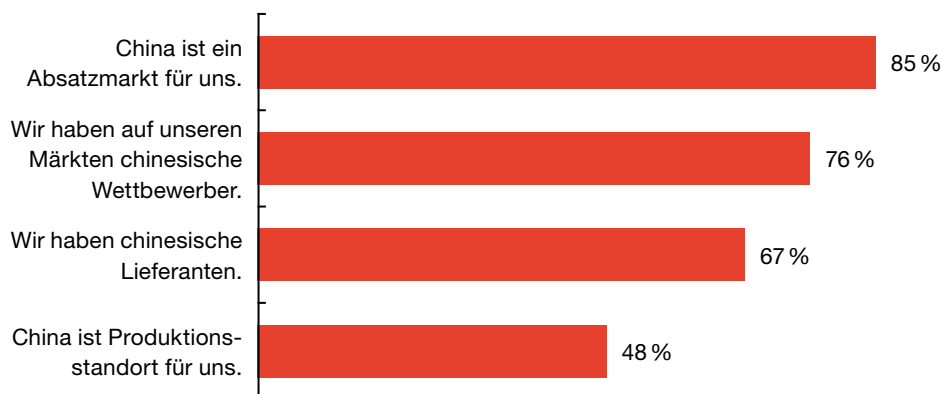
Möglichkeiten für geschäftliche Beziehungen mit China gibt es viele. In welchen Beziehungen die befragten Unternehmen zu China stehen, wird dieses Kapitel zeigen. Ebenso werden diesbezügliche Erwartungen an zukünftige Entwicklungen sowie eine konkrete Maßnahme, die den Handel mit China begünstigen soll, untersucht: das Renminbi-Clearingcenter in Frankfurt.

1 Wirtschaftliche Verflechtungen zwischen deutschen Unternehmen und China

Abb. 1 Geschäftsbeziehungen zu China

Welche wirtschaftlichen Kontakte unterhält Ihr Unternehmen mit China?

Basis: 200 Unternehmen, Mehrfachnennungen waren möglich



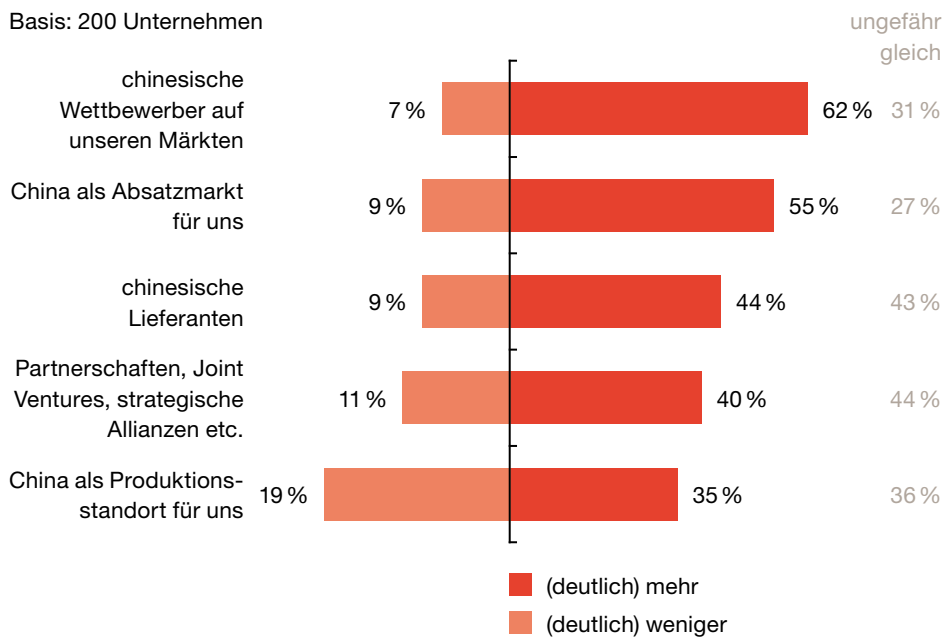
- Für die meisten großen deutschen Unternehmen, die Wirtschaftsbeziehungen zu China pflegen, ist China ein Absatzmarkt (85 Prozent). Hier manifestiert sich das Potenzial chinesischer Käufer in einer aufstrebenden Wirtschaft als Vorteil für deutsche Unternehmen. Doch auch die chinesische Konkurrenz ist nicht tatenlos: Drei Viertel der befragten Unternehmen berichten von chinesischen Wettbewerbern auf ihren Märkten. Darüber hinaus nutzen zahlreiche Unternehmen Potenziale des ostasiatischen Landes für ihre Wertschöpfungskette: Zwei Drittel arbeiten mit chinesischen Lieferanten zusammen und die Hälfte produziert selbst in China.
- Häufig sind Unternehmen dabei in mehrfacher Hinsicht mit China verbunden; im Durchschnitt treffen für sie sogar drei der vier in der Umfrage vorgegebenen Varianten zu. Insbesondere Unternehmen, die über einen oder mehrere Produktionsstandorte in China verfügen, pflegen meistens auch weitere geschäftliche Beziehungen: Jeweils mindestens acht von zehn der in China produzierenden Unternehmen exportieren ebenfalls dorthin, haben chinesische Lieferanten oder stehen auf ihren Märkten im Wettbewerb mit chinesischen Unternehmen.

- Dass die Unternehmen mit Produktionsstandort in China größtenteils auch noch auf andere Art und Weise mit China verbunden sind, ist nicht verwunderlich. Denn: Im Wesentlichen produzieren die größten und umsatzstärksten der befragten Unternehmen in China. Gerade für die finanzstarken Konzerne sind vielfältige Wirtschaftsbeziehungen zu China demnach eine Selbstverständlichkeit.

Abb. 2 Bedeutung Chinas in fünf Jahren

Wenn Sie an die nächsten fünf Jahre denken, welche Bedeutung erwarten Sie dabei für Ihr Unternehmen?

Basis: 200 Unternehmen



- Die Zukunftsprognosen der Unternehmen in Bezug auf die Bedeutung Chinas in fünf Jahren zeigen eine eindeutige Tendenz: Die Entscheider gehen von einer weiteren Zunahme der Bedeutung Chinas aus. Vor allem erwartet eine jeweils deutliche Mehrheit der Unternehmen mehr chinesische Wettbewerber auf ihren Märkten sowie einen Bedeutungszuwachs Chinas als Absatzmarkt. Insbesondere die Industrie geht von einer höheren Relevanz des chinesischen Absatzmarktes sowie chinesischer Lieferanten aus.
- Das verhältnismäßig geringste Entwicklungspotenzial sehen die Unternehmen für chinesische Produktionsstandorte: Nur jeder dritte Entscheider rechnet mit Zuwächsen, während jeder fünfte sogar von einem Rückgang ausgeht. China als Produktionsstandort ist also weiterhin interessant, stößt aber an gewisse Grenzen.

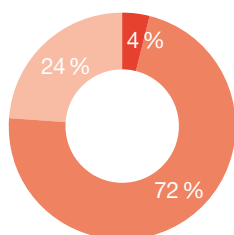
2 Einrichtung des Renminbi-Clearingcenters in Frankfurt

Abb. 3 Einrichtung des Renminbi-Clearingcenters in Frankfurt

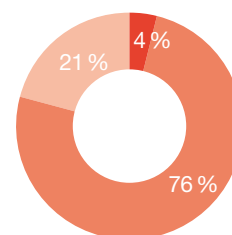
Bitte denken Sie jetzt an die Einführung des Renminbi-Clearingcenters in Frankfurt: Haben dadurch Ihre Verkäufe, die in Renminbi getätigt werden, zugenommen? Machen Sie dadurch generell mehr Umsatz? Haben dadurch Ihre Einkäufe, die in Renminbi getätigt werden, zugenommen?

Basis: 200 Unternehmen

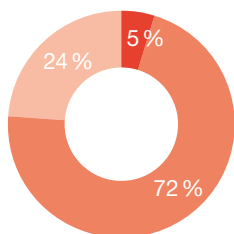
Zunahme der Verkäufe in Renminbi



Zunahme des Umsatzes



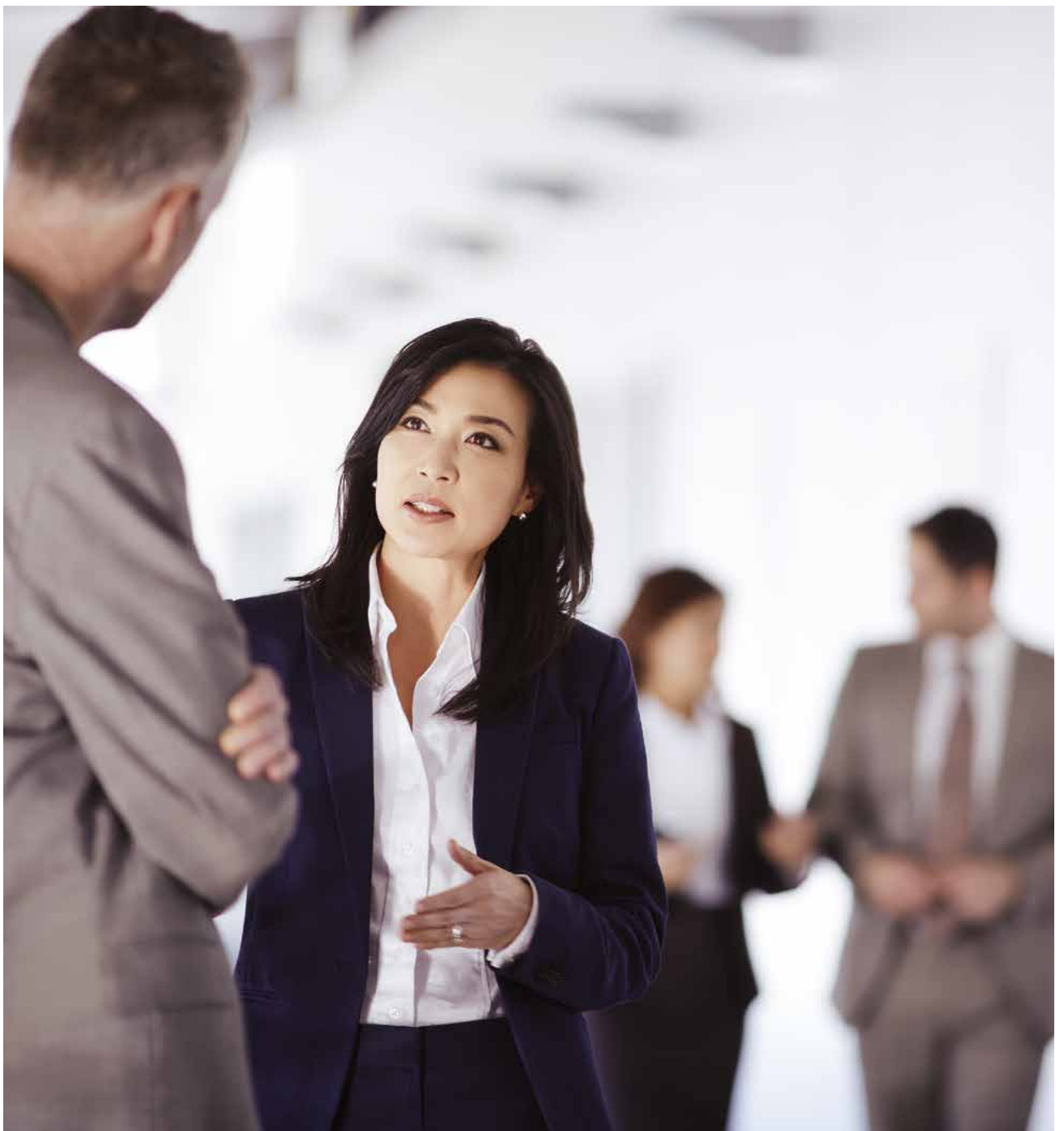
Zunahme der Einkäufe in Renminbi



■ ja
 ■ nein
 ■ weiß nicht/k. A.

- Das Renminbi-Clearingcenter in Frankfurt wurde mit dem Anspruch eingeführt, den Handel mit China zu vereinfachen und zu stärken. Unternehmen sollten Geschäfte komfortabler und günstiger abwickeln können – eigentlich ein Motor für die Geschäftsbeziehungen mit China.
- Bisher konnten die hohen Erwartungen jedoch kaum erfüllt werden. Das Clearingcenter zeigt kaum Auswirkungen auf die Geschäftsaktivitäten der Unternehmen. Nur jeweils eine sehr geringe Minderheit sieht eine Zunahme ihrer Verkäufe und Einkäufe in Renminbi oder einen generellen Umsatzzuwachs ursächlich in der Einführung des Clearingcenters begründet.
- Jeweils ein knappes Viertel der Befragten kann oder will gar keine Angaben zu den Auswirkungen des Centers machen. Das Renminbi-Clearingcenter und seine Vorteile scheinen demnach vielfach noch nicht in der unternehmerischen Wirklichkeit ausreichend bekannt beziehungsweise relevant zu sein.

D Blickwinkel auf die chinesische Wirtschaft



Die wirtschaftlichen Verflechtungen mit China sind vielfältig, wie das vorherige Kapitel gezeigt hat. Um die Verbindungen deutscher Unternehmen mit China näher zu beleuchten, wurden den Unternehmen vertiefende Fragen zu ihren geschäftlichen Beziehungen mit dem ostasiatischen Land gestellt.

1 China als Absatzmarkt

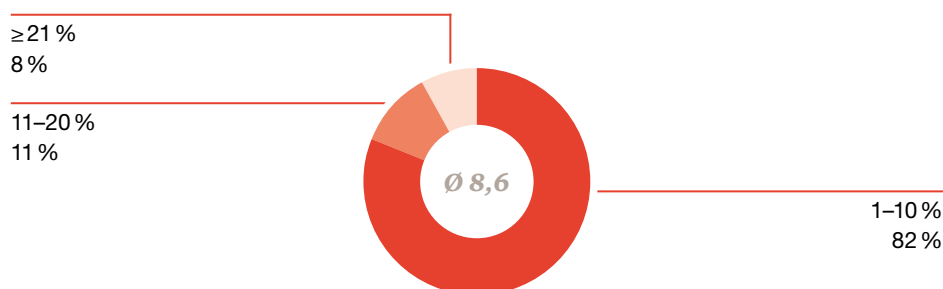
Welche Bedeutung hat der chinesische Markt für Unternehmen, die China als Absatzmarkt nutzen? Welche Konsequenzen haben die chinesischen Besonderheiten für das Produktangebot und das Kundenmanagement der Unternehmen?

1.1 Rolle Chinas als Absatzmarkt für deutsche Unternehmen

Abb. 4 Anteil des Gesamtumsatzes in China

Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes macht Ihr Unternehmen derzeit in China?

Basis: 142 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist und die eine prozentuale Einschätzung vornehmen konnten

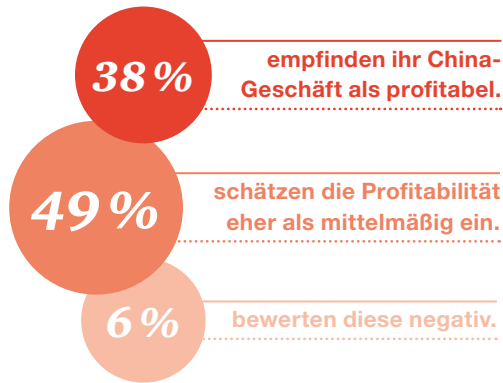


- Durchschnittlich erwirtschaften die deutschen Unternehmen in China einen beachtlichen Umsatzanteil von 8,6 Prozent: Die überwiegende Mehrheit setzt einen nicht allzu großen, aber soliden Anteil von bis zu 10 Prozent auf dem chinesischen Absatzmarkt um. Nur jedes Fünfte baut beim Umsatz stärker auf diesen Markt.
- Die Unternehmen haben also offensichtlich das Potenzial des chinesischen Absatzmarktes entdeckt, was ihre Aktivität dort begründet; und sie haben vielfach bereits einen Schwerpunkt auf den chinesischen Markt gesetzt. Interessant ist daher die Frage, ob das China-Geschäft auch profitabel ist.

Abb. 5 Profitabilität des China-Geschäfts

Für wie profitabel würden Sie alles in allem das China-Geschäft Ihres Unternehmens einschätzen?

Basis: 170 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist



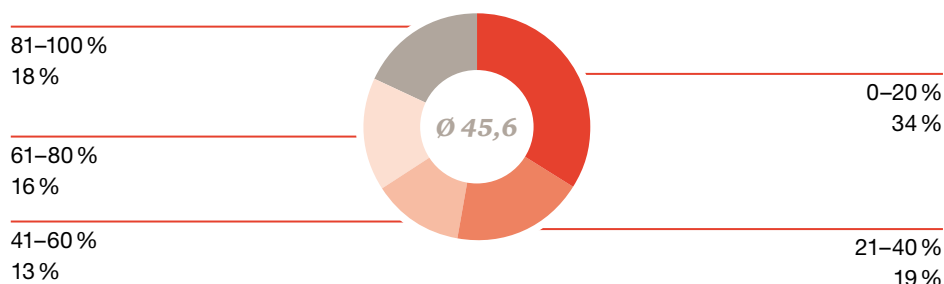
- Schlecht sieht es mit der Profitabilität des China-Geschäfts aus Sicht der Unternehmen keinesfalls aus. Lediglich eine Minderheit von 6 Prozent beurteilt sie als negativ. Als wirklich profitabel schätzen das Geschäft vier von zehn Unternehmen ein – die Hälfte bewertet es als eher „mittelmäßig“.
- Unternehmen, die das China-Geschäft negativ einschätzen, wurden zusätzlich nach den Gründen für dieses Urteil gefragt. Viele nennen spontan den Wettbewerbsdruck durch lokale Hersteller als Grund. Teilweise sind sie auch erst seit Kurzem auf dem chinesischen Markt aktiv und bauen ihr China-Geschäft erst noch auf. In diesen Fällen besteht also noch Potenzial. Und auch bei denjenigen, die in diesem Zusammenhang von einer „zur Zeit schwächelnden Branche“ oder einer „derzeit ungünstigen Absatzmarktsituation“ sprechen, könnte sich die Profitabilität mit der Zeit wieder ins Positive wenden.

1.2 Produkte deutscher Unternehmen auf dem chinesischen Markt

Abb. 6 Breite des Produktspektrums für China

Wenn Sie an Ihr gesamtes Produktspektrum denken, wie viel Prozent Ihres Produktspektrums verkaufen Sie in China?

Basis: 157 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist und die eine prozentuale Einschätzung vornehmen konnten

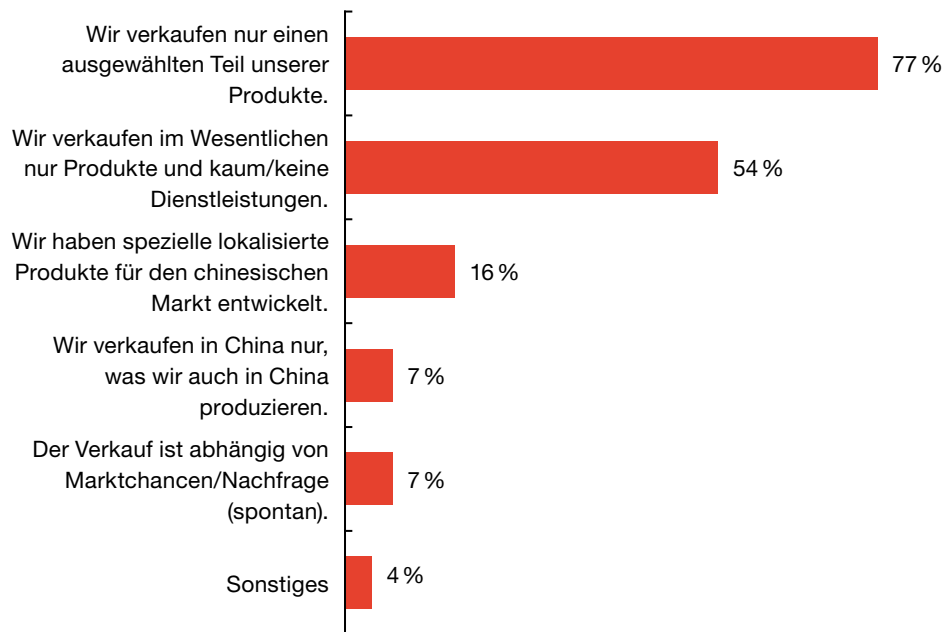


- Nicht jedes Produkt erscheint einem Unternehmen für den chinesischen Markt als geeignet. Kulturelle Unterschiede und die Marktsituation vor Ort können gewichtige Gründe sein, nicht die gesamte Produktpalette in China anzubieten.
- Welchen Anteil ihres Produktspektrums die Unternehmen tatsächlich in China verkaufen, variiert stark. Er reicht von einem geringen Anteil bis zum beinahe gesamten Produktspektrum. Im Durchschnitt werden 45,6 Prozent der Produktpalette auf dem chinesischen Markt verkauft.
- Interessant dabei ist: Die größeren Unternehmen (mit mindestens 5.000 Mitarbeitern) bieten häufig einen größeren Anteil ihres Produktportfolios auf dem chinesischen Markt an als kleinere Unternehmen. Während die Hälfte der Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern nur maximal 30 Prozent der Produktpalette in China verkauft, bietet wiederum die Hälfte der ganz großen Unternehmen mindestens 60 Prozent an. Auch im Durchschnitt ist diese Verschiebung deutlich zu erkennen: Die „Kleinen“ verkaufen durchschnittlich 41 Prozent ihres Produktspektrums in China, die „Großen“ 57 Prozent.

Abb. 7 Gründe für ein eingeschränktes Produktspektrum auf dem chinesischen Markt

Warum verkaufen Sie nicht das ganze Produktspektrum?

Basis: 135 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist und die nicht alle Produkte auf dem Absatzmarkt China anbieten

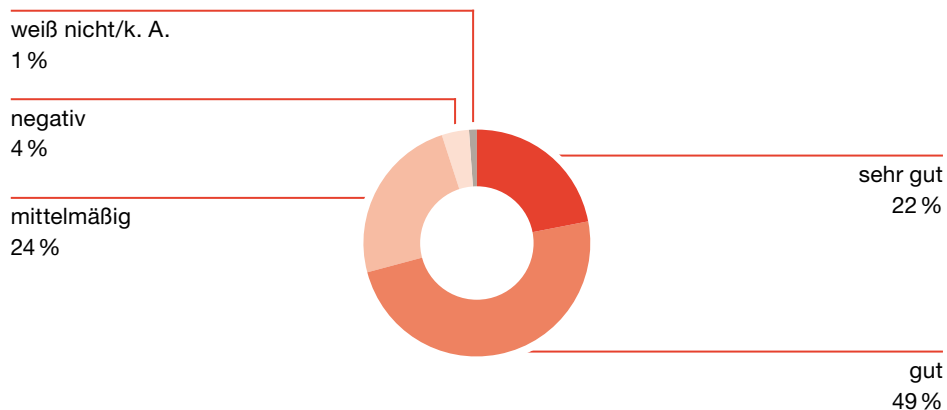


- Fragt man die Unternehmen, die nicht ihr gesamtes Produktspektrum auf dem chinesischen Markt anbieten, nach den Gründen, so bleiben die meisten in ihren Antworten eher allgemein: Der Großteil bezieht sich auf eine spezielle Auswahl von Produkten oder auf einen Ausschluss von Dienstleistungen aus dem Angebot.
- Jedes sechste Unternehmen hat lokalisierte Produkte für den chinesischen Markt entwickelt und einige verkaufen in China nur Produkte, die auch dort produziert wurden. Das gilt insbesondere für die sehr großen Unternehmen (mit mindestens 5.000 Mitarbeitern).
- Einige Befragte nennen zudem spontan die Nachfragesituation auf dem chinesischen Markt als Grund, das Produktspektrum einzuschränken, da die Kundenbedürfnisse zum Teil andere sind. Auch deshalb gibt es die bereits erwähnten, speziell für den chinesischen Markt entwickelten Waren, die auf diese Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Abb. 8 Chancenbewertung eigener Produkte in China

Wie bewerten Sie generell die Marktchancen Ihrer Produkte in China?

Basis: 170 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist



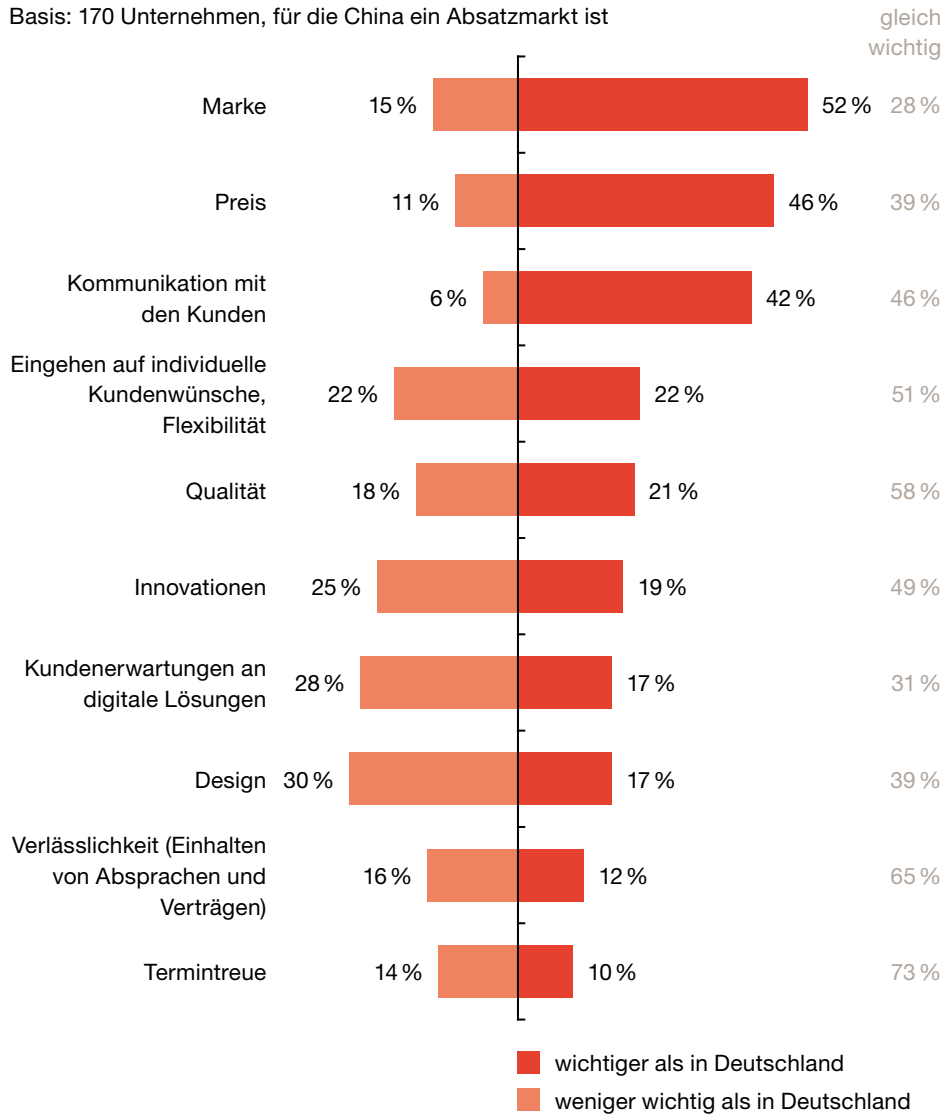
- Auch wenn die Unternehmen sich größtenteils nicht dazu entscheiden, alle ihre Produkte auf dem chinesischen Markt anzubieten – oder vielleicht auch gerade, weil sie sich nur auf passende Produkte beschränken –, beurteilen knapp drei Viertel deren Marktchancen im Wesentlichen positiv. Die Chancenbewertung zeigt damit sogar etwas mehr Optimismus als die Einschätzung der Profitabilität des China-Geschäfts.
- Pessimistisch äußert sich erneut ein sehr geringer Anteil. Diese kritischen Unternehmen begründen ihre Einschätzung vor allem mit dem starken Angebot chinesischer Produkte vor Ort. Darüber hinaus empfinden manche ihre Preise auf dem dortigen Markt als nicht wettbewerbsfähig oder sind der Ansicht, die Vertriebskosten seien zu hoch.

1.3 Kundenmanagement in China

Abb. 9 Kundenwünsche: China versus Deutschland

Wie unterscheiden sich die Kundenwünsche in China von den Kunden in Deutschland?
Bezüglich ...? Ist dies für chinesische Kunden ...?

Basis: 170 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist



- Ein ostasiatisches Land hat – vor allem kulturell bedingt – ein anderes Kundenprofil und bringt somit auch andere Kundenwünsche hervor, an die sich Vertrieb und Kundenansprache anpassen müssen, um erfolgreich auf dem chinesischen Markt zu agieren. Das gilt aber auch für die Produktentwicklung, da kaum ein Produkt aus Deutschland 1 zu 1 in China verkauft werden kann.

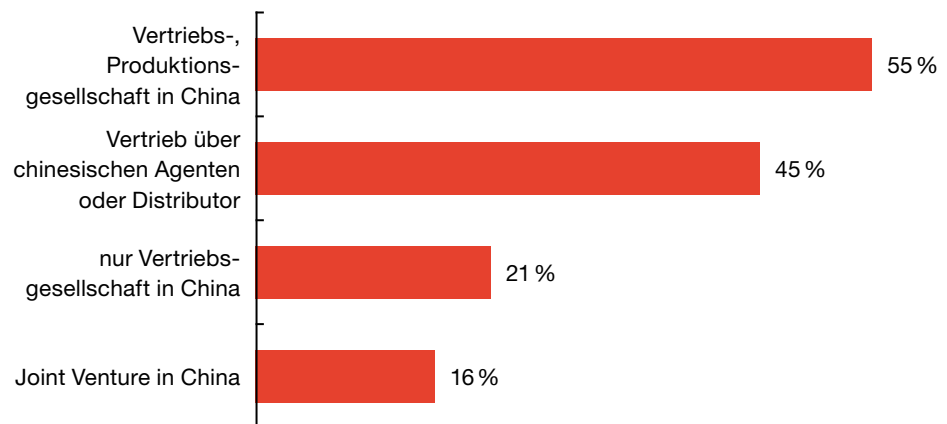
- Chinesische Produkte sind vor allem für eines bekannt: einen günstigen Preis. Dennoch heben sich die chinesischen Kundenwünsche von den deutschen am meisten in einer anderen Produkteigenschaft ab: der Marke. Das Markenbewusstsein ist den chinesischen Konsumenten nach Einschätzung der Unternehmen deutlich wichtiger als den deutschen. Im B2B-Bereich besitzt die Marke zwar auch eine große Relevanz, aber spielen auch andere Faktoren eine ähnlich wichtige Rolle.
- Stellt die Produkteigenschaft „Marke“ auf Platz eins eine Überraschung im Gesamtranking dar, so folgt wenig überraschend auf Platz zwei der Preis – im B2B-Bereich teilt sich diese Produkteigenschaft mit der Marke sogar Platz eins.
- Die „Kommunikation mit den Kunden“ hat in China oft weitaus mehr Bedeutung als in Deutschland. Wie sehr sich das Gewicht der Kundenkommunikation durch die Vertriebsstrategie der Unternehmen zieht, werden die folgenden Abschnitte zeigen.
- Innovationen sind Aspekte, die nach Einschätzung der Unternehmen tendenziell in Deutschland wichtiger sind, wobei sie in China oft auch eine gleichwertige Rolle zu spielen scheinen. Genauso ist es mit dem Design; auch dieses scheint eher den deutschen Kunden wichtiger zu sein – zumindest im B2B-Bereich. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund interessant, dass die Chinesen so viel Wert auf die Marke legen. In China ist also offenbar das Label des Produkts viel wichtiger als eine markentypische oder besondere Gestaltung.

Abb. 10 Vertriebsansätze in China

Welche der folgenden Vertriebsansätze haben Sie für China?

Basis: 170 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist

Mehrfachnennungen waren möglich

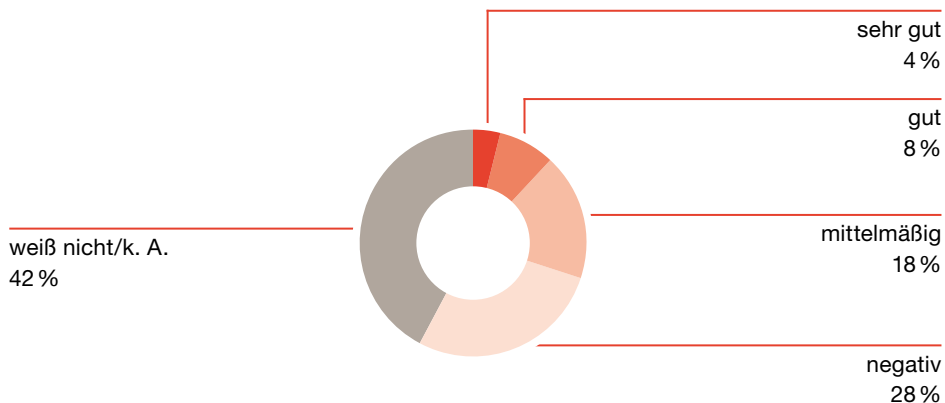


- Für einen erfolgreichen Vertrieb auf dem chinesischen Markt ist eine Präsenz vor Ort unabdingbar. Am häufigsten werden von den Unternehmen eine eigene Vertriebs- und Produktionsgesellschaft in China oder chinesische Agenten beziehungsweise Distributoren genutzt. Ersteres ist für eine deutliche Mehrheit der größten Unternehmen die häufigste Wahl: Neun von zehn der größten und umsatzstärksten Unternehmen nutzen diese Variante.
- Die etwas kleineren und weniger umsatzstarken Unternehmen haben häufiger nur eine Vertriebsgesellschaft in China. Dies ist naheliegend angesichts der Tatsache, dass sie generell seltener selbst einen Produktionsstandort vor Ort besitzen. Insgesamt betrachtet, nutzt jedes fünfte befragte Unternehmen diese Variante.
- Joint Ventures werden von jedem sechsten Umfrageteilnehmer genutzt. Auch hier sind es vor allem die größten und umsatzstärksten Unternehmen, die ihre Produkte auf diese Art und Weise vertreiben. Generell gesehen, haben diese Unternehmen auch mehr Vertriebsvarianten als kleinere.

Abb. 11 Bewertung des digitalen Geschäfts in China

Wie bewerten Sie das digitale Geschäft für Ihre Produkte, also zum Beispiel Onlineverkäufe oder über Onlineausschreibungen, in China?

Basis: 170 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist



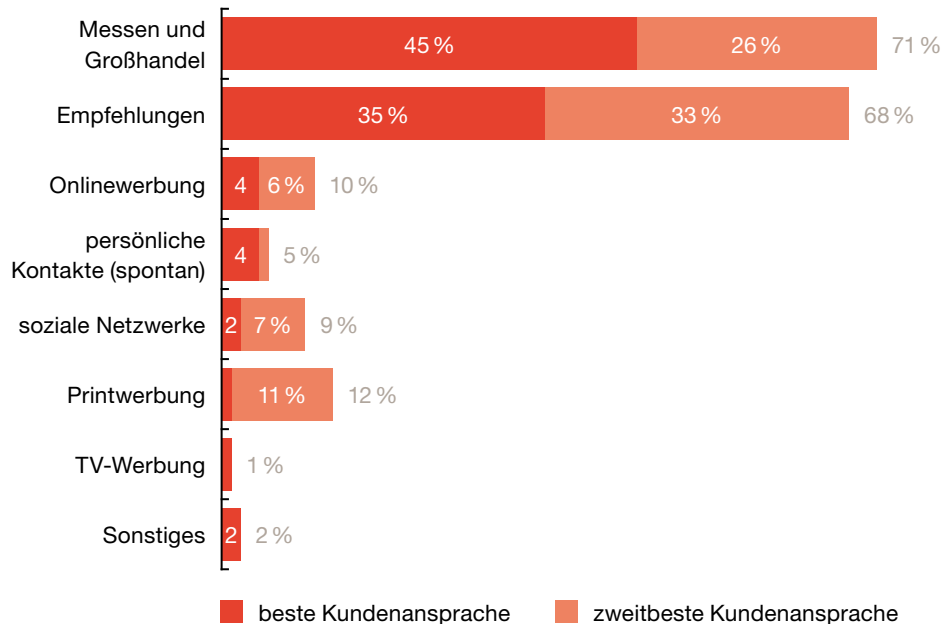
- Konkret nach einem speziellen Vertriebsweg, dem digitalen Geschäft, gefragt, können oder wollen 42 Prozent der Unternehmen diesbezüglich keine Angaben machen. Damit ist davon auszugehen, dass zum Beispiel Onlineverkäufe oder Onlineausschreibungen in China für die meisten der hierzu befragten Unternehmen keine Rolle spielen.
- Wenn digitale Geschäfte für Unternehmen relevant sind, dann werden sie für die eigenen Produkte selten positiv gesehen: Nur jedes zehnte Unternehmen beurteilt sie als sehr gut oder zumindest als gut. Jedes Fünfte beurteilt das digitale Geschäft dagegen mittelmäßig, sogar jedes Vierte explizit negativ.

- Wenn überhaupt, scheinen digitale Vertriebswege im Bereich „B2C-Vertrieb“ interessant zu sein: Drei Viertel der Unternehmen aus diesem Bereich können hierzu ein Urteil abgeben und von diesen bewertet jedes dritte diesen Vertriebskanal als positiv. Sicherlich ist auch dies kein Ergebnis, das für eine starke Überzeugung vom digitalen Geschäft spricht, aber immerhin ein positiveres als im B2B-Bereich. Dort kann oder will überhaupt nur jedes zweite Unternehmen ein Urteil dazu abgeben; und von diesen wiederum gibt nur jedes siebte eine positive Einschätzung des Verkaufs über digitale Vertriebswege.
- Dieses – insgesamt gesehen – negative Urteil resultiert zumeist daraus, dass das digitale Geschäft nicht üblich, möglich oder ausreichend ist; sei es, weil zusätzlich persönliche Kontakte notwendig sind oder die Produkte für diesen Vertriebsweg nicht geeignet sind, so die Entscheider. Nur selten werden explizit „schlechte Erfahrungen mit dem digitalen Geschäft“ genannt. Das Urteil scheint demnach mehr auf bisher mangelnder Eignung dieses Vertriebsweges denn auf tatsächlich negativen Erfahrungen zu beruhen.
- Besonders interessant ist hier, dass zusätzlich erforderliche persönliche Kontakte, Beratung oder Unterstützung am häufigsten als Grund für die negative Bewertung des digitalen Geschäfts genannt werden. Angesichts der großen Bedeutung der Kundenkommunikation in China ist dies, wie im Abschnitt zu den Kundenwünschen dargestellt, nicht verwunderlich.

Abb. 12 Geeignete Akquiseansprache für chinesische Kunden

Mit was von dem Genannten lassen sich Ihre chinesischen Kunden am besten und zweitbesten ansprechen?

Basis: 170 Unternehmen, für die China ein Absatzmarkt ist



- Wenn es um die Kommunikationswege geht, über die chinesische Kunden angesprochen werden können, gibt es eindeutige Präferenzen: Messen, Großhandel und Empfehlungen. Messen und Großhandel sind für beinahe jeden Zweiten und Empfehlungen wie zum Beispiel Mund-zu-Mund-Propaganda oder Onlineerfahrungsberichte für jeden Dritten die erste Wahl. Diese Ansprachewege sind in China eindeutig die wichtigsten, um Kunden zu akquirieren – unabhängig davon, ob es sich bei den Kunden um private Konsumenten oder Unternehmen handelt.
- Alle anderen Varianten werden nur von einer Minderheit der Unternehmen bevorzugt. Insbesondere TV-Werbung ist aus ihrer Sicht zu vernachlässigen. Wie es angesichts der Beurteilung des digitalen Geschäfts zu erwarten war, werden die digitalen Kommunikationswege (Onlinewerbung und soziale Netzwerke), wenn überhaupt, im B2C-Geschäftsfeld geschätzt – doch auch hier bisher nur von einer Minderheit.
- Insgesamt gesehen, liegt der Fokus bei der Ansprache chinesischer Kunden ohnehin auf Interaktion: Die im Ranking resultierenden ersten Plätze beruhen darauf und auch auf den hinteren Rängen belegen die von den Umfrageteilnehmern spontan zusätzlich zur vorgegebenen Auswahl genannten „persönlichen Kontakte“ sowie „soziale Netzwerke“ nicht die letzten Plätze. Print- und Onlinewerbung als unidirektionale Kommunikationsformen reichen bei Weitem nicht an die interaktiven heran; und erst, wenn zusätzlich nach der zweitbesten Kundenansprache gefragt wird, werden diese Akquisewege etwas wichtiger.
- Kommunikation mit den Kunden ist für Erfolg auf dem chinesischen Markt unerlässlich. Wie oben bereits deutlich wurde, verlangen die chinesischen Kunden dies aus Sicht der Unternehmen mit deutlich mehr Nachdruck als die deutschen. Wohlgemerkt: Kommunikation **mit** den Kunden, nicht nur **zu** ihnen, wie dieses Ranking der erfolgreichen Kundenansprache eindrucksvoll zeigt.

1.4 Der Expertenkommentar



Dr. Nikolas Beutin
Consulting Partner
Schwerpunkt: Vertrieb
Tel.: +49 89 5790-5926
nikolas.beutin@de.pwc.com

Vertriebsstrategien überdenken

China ist in den vergangenen Jahren als Absatzmarkt für die deutsche Wirtschaft immer wichtiger geworden – und diese Entwicklung ist nach Ansicht der Umfrageteilnehmer noch lange nicht zu Ende. Derzeit beträgt der Absatz in oder nach China durchschnittlich 8,6 Prozent des Umsatzes der befragten Unternehmen. 55 Prozent der Befragten rechnen allerdings mit weiteren Steigerungen und 71 Prozent rechnen sich gute bis sehr gute Chancen für ihr eigenes Unternehmen aus. Nur 4 Prozent schätzen die Aussichten als „kritisch“ ein. Kurzum: An Optimismus mangelt es den deutschen Unternehmen nicht, wenn es um die Geschäftsentwicklung geht. Was hingegen die Profitabilität betrifft, ist die Stimmung getrübt. Nur 38 Prozent der Teilnehmer bezeichnen ihr China-Engagement als „profitabel“, fast die Hälfte bewertet ihre Profitabilität als „mittelmäßig“.

Hier gilt es, strategisch an der Profitabilität zu arbeiten, zumal der Preis Hauptkaufkriterium in China ist. In der Gesamtsicht ist China als wachsender, aber bestenfalls mittelmäßig profitabler Absatzmarkt nicht so attraktiv wie erwartet. Die sogenannten Good-enough-Produkte könnten hier einen Ausweg bieten, aber nur 16 Prozent der deutschen Unternehmen haben solche „herunterdesignten“ Produkte bisher im Angebot. Chancen liegen hingegen in typisch deutschen Stärken – zum Beispiel im Servicebereich, der traditionell hohe Margen verspricht und von vielen Unternehmen viel zu wenig in China angeboten wird. Zumeist geschieht dies mit der Begründung, dass in China keine üblichen Marktpreise bezahlt werden. Auch die Produkteigenschaft „Marke“ und das Label „Made in Germany“ sind in China von herausragender Bedeutung und werden von den deutschen Unternehmen noch nicht immer so in den Mittelpunkt gestellt, als dass es sich finanziell niederschlägt.

Zu guter Letzt kann ich den deutschen Unternehmen nur dringend empfehlen, viel stärker als bisher digitale Vertriebswege zu nutzen. Bemessen an den Ergebnissen der Umfrage scheinen diese bisher kaum eine Rolle zu spielen. 42 Prozent der Befragten konnten sich nicht einmal eine Meinung über die Wichtigkeit der digitalen Vertriebswege in China bilden. Gerade das klassische Business-to-Business-Geschäft läuft aber immer mehr über digitale Vertriebskanäle – von der Onlineaffinität der Chinesen im Consumer-Bereich ganz zu schweigen. So sind letztlich alle Unternehmen gefordert, ihre bisherigen Vertriebskanäle zu hinterfragen, sich mit ihren Marketingstrategien zu beschäftigen und sie zu modernisieren. Die Erfahrung aus unserer täglichen Arbeit zeigt, dass hier als mögliche Einwände die klassischen „Verteidigungsstatements“ vorherrschen: „nicht branchenüblich“, „persönliche Beratung notwendig“, „Produkte nicht für digitalen Vertrieb geeignet“. Aber die Gegenwart hat diese Old-School-Denkweise längst überholt: Onlineaus-schreibungen sind in China vehement auf dem Vormarsch und das durchaus auch bei komplexen Produkten. Daher überrascht das Befragungsergebnis und erschreckt mich fast ein bisschen. Soziale Medien (in China insbesondere Weibo und Wechat) werden von den Befragten nur zu einem sehr geringen Anteil als wichtiges Medium für die Kundenansprache erkannt. Wenn man sich aber vor Augen führt, dass die sozialen Medien in China eine noch wesentlich größere Rolle spielen als in den westlichen Industrienationen, zeigt sich ein eklatantes Versäumnis – vor allem auch im Hinblick auf Profitabilitätssteigerungen, zu denen neue, moderne Vertriebskanäle beitragen können.

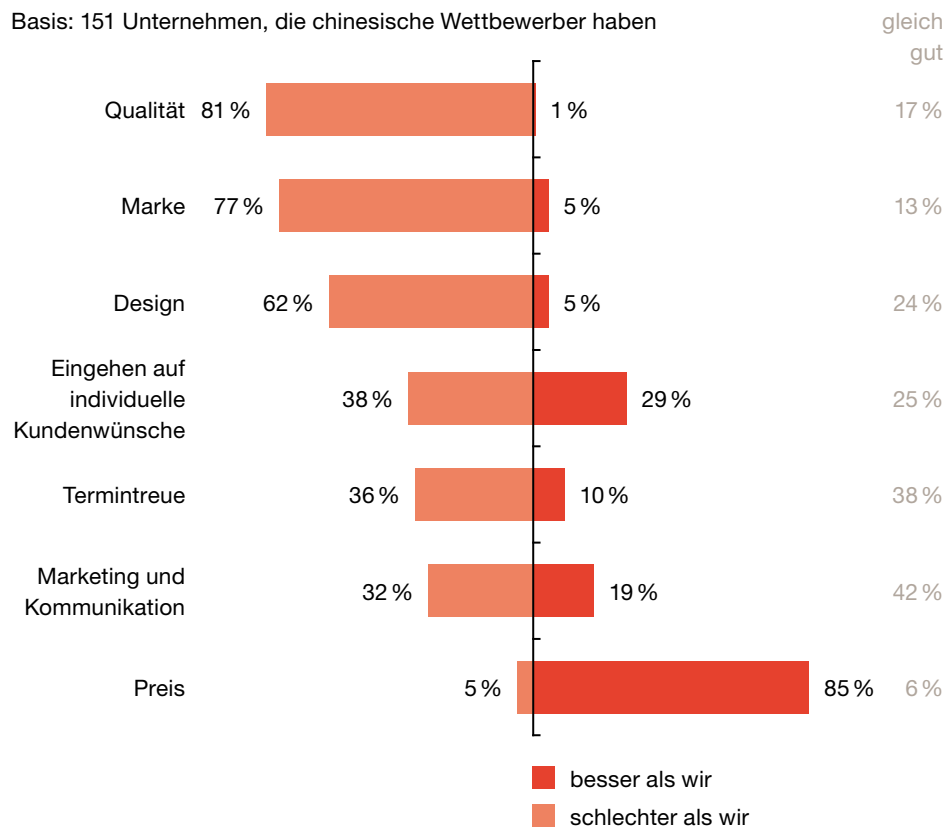
2 China als Wettbewerber

Wo haben die Wettbewerber Stärken, wo haben sie Schwächen? Und wie lange werden sie brauchen, um den bestehenden Rückstand auf deutsche Unternehmen aufzuholen?

Abb. 13 Stärken und Schwächen der chinesischen Wettbewerber

Wenn Sie an den chinesischen Markt denken, was sind die Stärken und Schwächen der chinesischen Wettbewerber im Vergleich zum eigenen Unternehmen?

Basis: 151 Unternehmen, die chinesische Wettbewerber haben



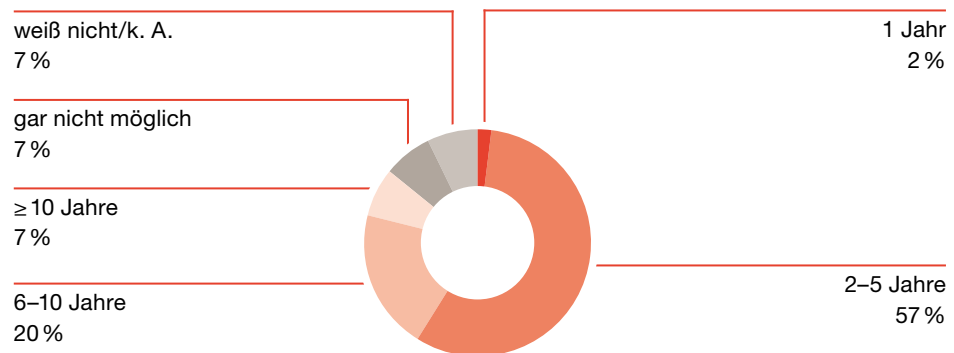
- Befragt man die deutschen Unternehmen bezüglich der Stärken und Schwächen der chinesischen Wettbewerber, zeigt sich ein eindeutiges Bild: Die chinesischen Wettbewerber haben vor allem – und sogar beinahe ausschließlich – beim Preis einen Wettbewerbsvorteil. 85 Prozent der Unternehmen sehen die chinesische Konkurrenz diesbezüglich als überlegen an.
- Hinsichtlich Qualität, Marke und Design sind die deutschen Unternehmen von ihren eigenen Stärken überzeugt. Kaum ein Befragter schätzt chinesische Unternehmen hier als besser ein. Bei diesen Punkten zeigen die Unternehmen in der Umfrage also ein starkes Selbstbewusstsein.

- Bei den Aspekten „Berücksichtigung individueller Kundenwünsche“, „Termintreue“ sowie „Marketing und Kommunikation“ sehen sich noch einige der deutschen Unternehmen als überlegen an. Jeweils ein größerer Anteil schätzt die chinesischen Wettbewerber auf dem chinesischen Markt jedoch mindestens als gleich gut ein. Sogar die Stimmen, die ihrer Konkurrenz hier mehr Kompetenz zuschreiben, machen einen nicht zu vernachlässigenden Anteil aus. Es gibt also keinesfalls einen Grund, sich zukünftig auf den eigenen Stärken ausruhen zu können.
- Betrachtet man die aus der Sicht der deutschen Unternehmen gewonnenen Umfrageergebnisse insgesamt, so liegen deutsche Unternehmen im Vergleich noch vor der chinesischen Konkurrenz: Die chinesischen Wettbewerber haben es – abgesehen von besseren Preisen – bisher noch nicht geschafft, an die Hauptstärken der deutschen Unternehmen anzuschließen. Bei einigen Aspekten fällt der Vorsprung der Deutschen nach eigener Einschätzung allerdings knapp aus und diese bieten in den Augen der Entscheider damit keinesfalls einen Grund, sich zukünftig auf den eigenen Stärken ausruhen zu können.

Abb. 14 Zeitspanne, bis China den Qualitätsunterschied aufgeholt haben wird

Welche Zeitspanne schätzen Sie, benötigt Ihr chinesischer Wettbewerber, bis er entscheidend aufgeholt haben wird?

Basis: 122 Unternehmen, die chinesische Wettbewerber haben und die Qualität der chinesischen Konkurrenzprodukte als schlechter beurteilen



- Wenn es um die Qualität geht, werden die chinesischen Lieferanten nach Meinung der Befragten kurzfristig nicht aufholen – nur eine sehr geringe Minderheit von 2 Prozent erwartet dies innerhalb des nächsten Jahres. Aber sechs von zehn Unternehmen gehen davon aus, dass es nur noch maximal fünf Jahre dauern wird, bis die chinesischen Wettbewerber ein gleichwertiges Niveau erreicht haben werden.

- Nur ein Viertel der befragten Unternehmen erwartet, dass es noch länger als fünf Jahre dauern wird; und lediglich 7 Prozent sehen ein qualitatives Aufholen grundsätzlich als unmöglich an. Je größer die Unternehmen, desto mehr Selbstbewusstsein haben sie. Doch auch unter den größten und umsatzstärksten Unternehmen wagt kaum mehr als einer von zehn Entscheidern, sich vollkommen in Sicherheit zu wähnen.
- Wenn dies auch nicht kurzfristig, das heißt auf Jahressicht von Relevanz ist – die deutschen Unternehmen haben den starken Konkurrenzdruck, der aus China zu erwarten ist, erkannt: Zumindest mittelfristig erwartet die Mehrheit der Umfrageteilnehmer stärkere, ebenbürtige chinesische Wettbewerber.

2.1 Der Expertenkommentar



Dr. Nikolas Beutin
 Consulting Partner
 Schwerpunkt: Vertrieb
 Tel.: +49 89 5790-5926
 nikolas.beutin@de.pwc.com

Deutsche Unternehmen mit großem Selbstbewusstsein

Was die chinesische Konkurrenz betrifft, überwiegt bei den deutschen Unternehmen der Optimismus: Nach ihrer Einschätzung kann der chinesische Wettbewerb technisch bei Weitem nicht mit dem eigenen Niveau mithalten. Allenfalls beim Preis billigen sie der chinesischen Konkurrenz zu, im Vorteil zu sein. Bei allen anderen Kriterien – darunter Qualität, Marke und Produktdesign – sieht sich die deutsche Wirtschaft als überlegen an. Aber dem Großteil der Befragten ist bewusst, dass das kein Dauerzustand bleiben wird: 59 Prozent schätzen, dass sie ihren derzeitigen Vorsprung innerhalb der nächsten fünf Jahre einbüßen könnten. Es besteht also Handlungsbedarf, der durch die bereits im Abschnitt zum Thema „Vertrieb“ genannten Maßnahmen deutlich wurde: Modernisierung der eigenen Vertriebswege, Ausbau des Leistungsangebots und weitere Effizienz- und Profitabilitätssteigerungen sind notwendig; und zwar so schnell wie möglich. Dies gilt auch vor dem Hintergrund der momentanen Entwicklung der chinesischen Wirtschaft. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich deutsche Unternehmen aus dem chinesischen Markt zurückziehen müssen.

3 China als Lieferant

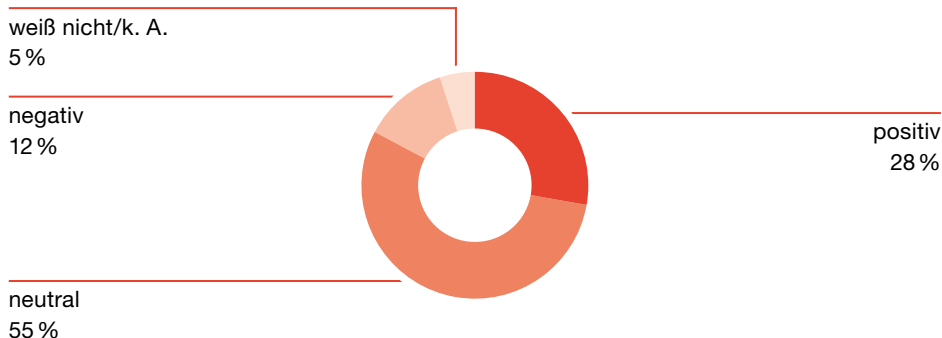
Im Folgenden geht es jenseits nationaler Grenzen um die Geschäftsbeziehung deutscher Unternehmen zu ihren chinesischen Lieferanten – unabhängig vom Markt, auf dem sie agieren. Welche Erfahrungen haben die Entscheider dabei gemacht? Und: Wie denken sie über ihre chinesischen Lieferanten?

3.1 Erfahrungen deutscher Unternehmen mit chinesischen Lieferanten

Abb. 15 Chinesische Lieferanten: Gesamtbewertung

Wie sind alles in allem Ihre Erfahrungen mit chinesischen Lieferanten?

Basis: 134 Unternehmen, die chinesische Lieferanten haben

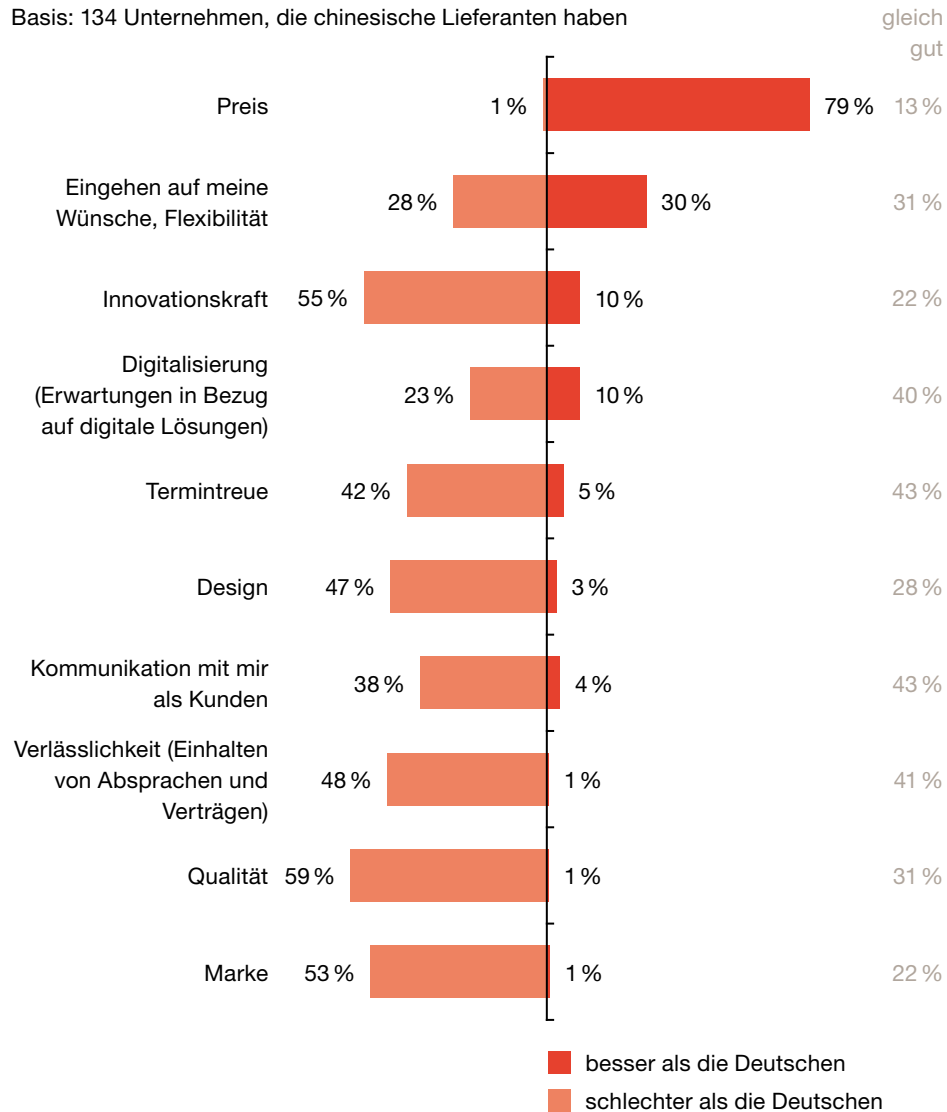


- Die Gesamtbewertung der Unternehmen, die chinesische Lieferanten beauftragen, fällt uneinheitlich aus. Über die Hälfte der Unternehmen äußert keine eindeutige Meinung und entscheidet sich für eine „neutrale“ Bewertung. Wenn es eine Bewertung gibt, dann zumeist eine positive: Drei von zehn Befragten äußern sich wertschätzend, nur jeder Achte negativ.
- Etwaige Probleme mit chinesischen Lieferanten scheinen allerdings in der Industrie deutlich gewichtiger als im Handel zu sein. Im Handel werden die Lieferanten durchgängig nicht negativ beurteilt, sechs von zehn Entscheidern sind sogar positiv eingestellt. In der Industrie dagegen ist die Einschätzung – entsprechend dem Gesamtergebnis – deutlich heterogener.
- Die offene Nachfrage zeigt: Grund für eine negative Bewertung aufseiten der Industrie ist zumeist die schwankende Qualität der gelieferten Produkte. Wie auch schon im vorherigen Abschnitt deutlich wurde, zeigt sich an diesem Punkt eine offensichtliche Schwäche chinesischer Unternehmen. Darüber hinaus wird eine generelle Unzuverlässigkeit der Chinesen oder noch konkreter die Unzuverlässigkeit bei Lieferterminen bemängelt. Vereinzelt kritisieren die Entscheider auch steigende Preise, fehlenden Service in Europa oder Kommunikationsschwierigkeiten.

Abb. 16 Stärken und Schwächen der Lieferanten

Wie unterscheiden sich die chinesischen Lieferanten von den Lieferanten aus Deutschland? In Bezug auf ...?

Basis: 134 Unternehmen, die chinesische Lieferanten haben



- Auch die Unternehmen mit chinesischen Lieferanten wurden nach den Stärken und Schwächen ihrer chinesischen Zulieferer gefragt. Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie schon bei der Einschätzung chinesischer Wettbewerber: Die Stärke der chinesischen Lieferanten liegt vor allen Dingen bei den guten Preisen. Acht von zehn Entscheidern beurteilen sie unter diesem Aspekt als besser als die deutschen Lieferanten – ein sehr eindeutiges Urteil.

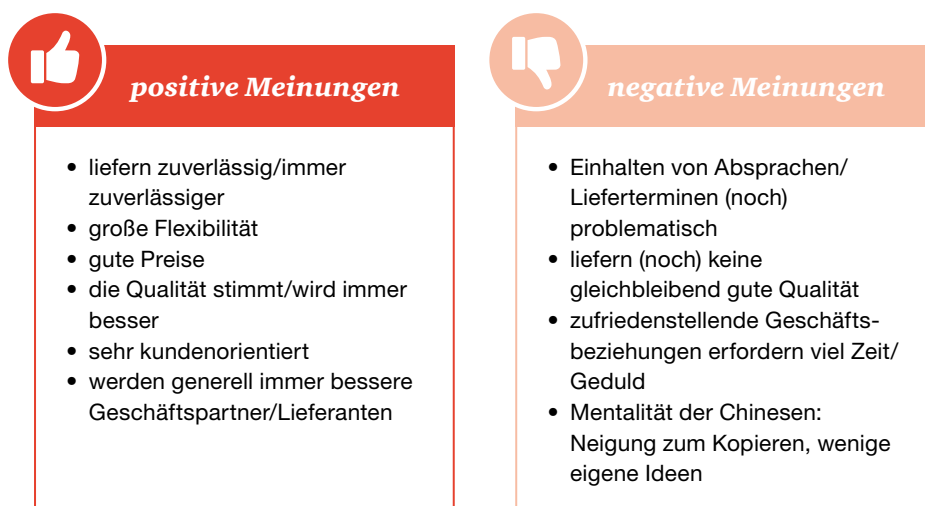
- Hinsichtlich der Erfüllung von Wünschen und der Flexibilität liegen die chinesischen Unternehmen mit deutschen Zulieferern im Ranking etwa gleich auf. Bei allen anderen Aspekten werden jedoch eher deutsche Lieferanten als überlegen angesehen; die chinesischen können hier in den meisten Fällen bestenfalls eine gleichwertige Bewertung erzielen.
- Auffällig ist: Wenn die deutschen Lieferanten den chinesischen auch in zahlreichen Punkten überlegen sind – das Urteil der Entscheider zu ihren Gunsten fällt nie so eindeutig aus, wie umgekehrt die Überlegenheit der Chinesen beim Thema „Preis“. Die deutschen Zulieferer können nie mehr als 60 Prozent der Stimmen „auf ihre Seite ziehen“; und ein wesentlicher Anteil der Befragten hält die chinesischen Zulieferer für gleich gut. Die Chinesen sind demnach im Nachteil, aber nicht völlig abgeschlagen.

Abb. 17 Spontane Anmerkungen der Umfrageteilnehmer zu Erfahrungen mit chinesischen Lieferanten

Die zehn häufigsten konkreten Spontannennungen, Mehrfachnennungen waren möglich

Was würden Sie generell über Ihre chinesischen Lieferanten sagen?

Basis: 134 Unternehmen, die chinesische Lieferanten haben



- Werden die Unternehmen gebeten, ihre Meinung zu ihren chinesischen Lieferanten vollkommen offen zu äußern, gehen die Meinungen weit auseinander: Häufig werden Qualitätsprobleme bemängelt, häufig wird aber auch eine gute oder besser werdende Qualität wertgeschätzt. Ebenso findet sich gegenüber Problemen mit der Einhaltung von Absprachen oder Lieferterminen ein Lob für (steigende) Zuverlässigkeit.

- Häufig werden zudem die Kundenorientierung, die guten Preise oder die Flexibilität chinesischer Lieferanten lobend hervorgehoben. Kritisch werden hingegen die notwendige Zeit und Geduld, die zufriedenstellende Geschäftsbeziehungen erfordern, gesehen sowie die Neigung chinesischer Unternehmen, ohne eigene Ideen Bestehendes zu kopieren. Des Öfteren wird auch ohne konkrete Argumente eine generelle Zufriedenheit mit den eigenen Lieferanten zum Ausdruck gebracht – häufiger sogar als eine allgemeine Unzufriedenheit.
- Es gibt damit anscheinend nicht die „typische“ Beziehung zwischen deutschen Unternehmen und chinesischen Lieferanten. Entsprechend der relativ großen Einhelligkeit bei der neutralen Gesamtbewertung der Zulieferer hätte man dies noch vermuten können. Vage, vollkommen neutrale Aussagen bleiben bei dieser offenen Beurteilung jedoch in der Minderheit. Die neutrale Einstellung wird daher vermutlich viel mehr durch ein ausgeglichenes und gemischtes Für und Wider denn durch eine allgemein indifferente Haltung gegenüber den chinesischen Lieferanten bedingt sein.

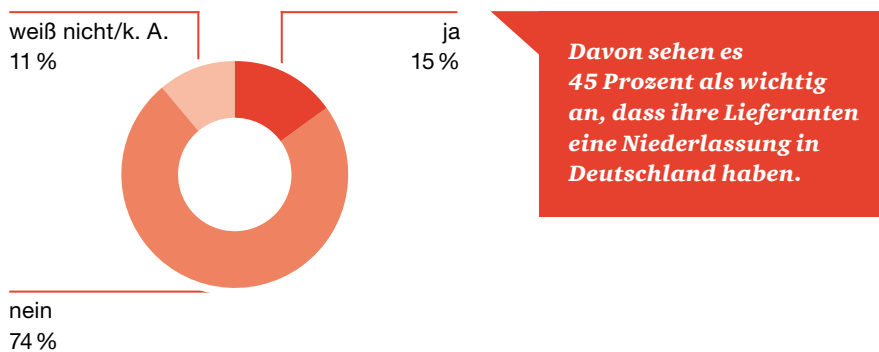
3.2 Lieferantenniederlassungen in Deutschland

Abb. 18 Lieferantenniederlassungen in Deutschland

Haben Ihre chinesischen Lieferanten eine Repräsentanz, Niederlassung oder ein Tochterunternehmen in Deutschland?

Wie wichtig ist Ihnen die Präsenz Ihrer chinesischen Lieferanten in Deutschland?

Basis: 134 Unternehmen, die chinesische Lieferanten haben; 20 Unternehmen, deren chinesische Lieferanten eine Niederlassung in Deutschland haben



- Kaum einer der chinesischen Lieferanten der befragten Unternehmen ist direkt in Deutschland vertreten – nur 15 Prozent verfügen über eine Repräsentanz, Niederlassung oder ein Tochterunternehmen in Deutschland.
- Wenn die Lieferanten eine derartige Vertretung in Deutschland haben, wurden die Unternehmen zusätzlich danach gefragt, für wie wichtig sie diese erachten. Mit dem Ergebnis: Niemand sieht sie als „unwichtig“ an, knapp die Hälfte spricht ihr sogar eine große Bedeutung zu.
- Der Grund für den hohen Stellenwert dieser Vertretungen ist zumeist, dass kurze Kommunikationswege schnellere Reaktionen ermöglichen; auch Deutsch sprechende Ansprechpartner in den Niederlassungen oder ihre Funktion als Vermittlungspartner zwischen China und Deutschland werden von manchen Entscheidern genannt und tragen zur Wichtigkeit dieser Vertretungen bei.

3.3 Gefährdung geistigen Eigentums

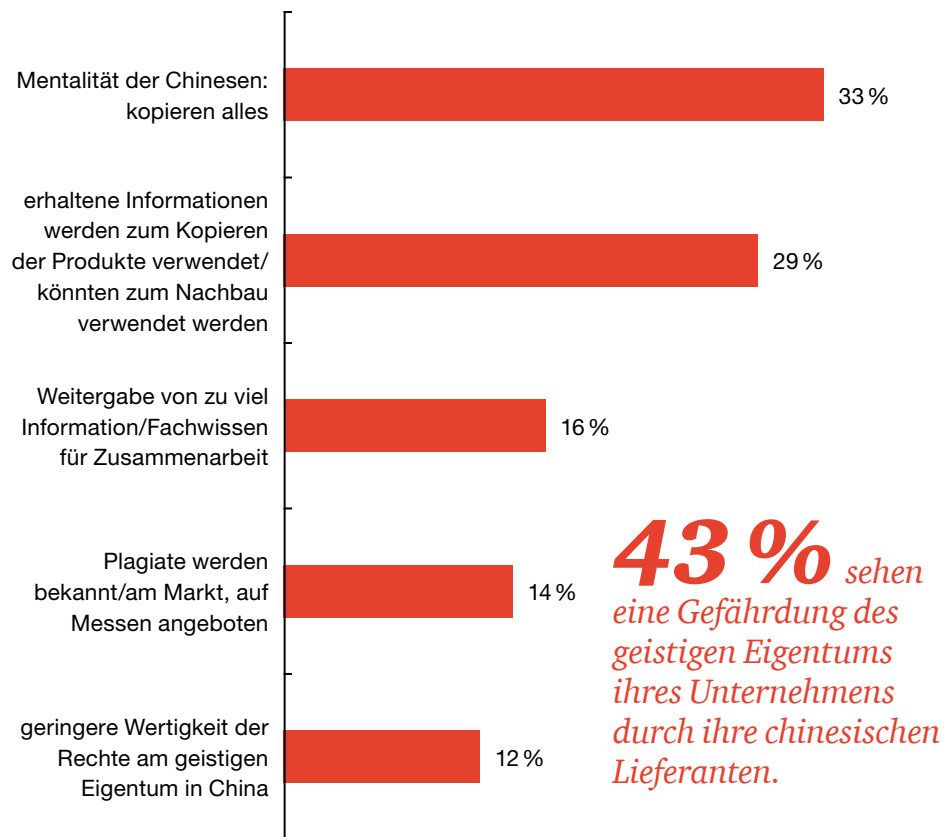
Abb. 19 Gefährdung des geistigen Eigentums

Die fünf häufigsten Spontanennungen, Mehrfachnennungen waren möglich

Sehen Sie das geistige Eigentum Ihres Unternehmens durch die Nutzung chinesischer Lieferanten gefährdet? Warum?

Basis: 134 Unternehmen, die chinesische Lieferanten haben; 58 Unternehmen, die das geistige Eigentum ihres Unternehmens durch die chinesischen Lieferanten gefährdet sehen

Gefährdungsgründe aus Sicht der Unternehmen



- Die Zusammenarbeit mit externen Lieferanten birgt häufig auch das Risiko, dass der Zugang zu Produktideen oder zumindest Teilen davon missbraucht wird. Insbesondere bei Geschäftsbeziehungen mit chinesischen Zulieferern könnte diese Angst entsprechend der weitverbreiteten Annahme über die chinesische Kopierfreudigkeit stark ausgeprägt sein.
- Die Befragung zeigt: Der Anteil der Unternehmen, die ihr geistiges Eigentum durch ihre chinesischen Lieferanten gefährdet sehen, ist tatsächlich beträchtlich: 43 Prozent äußern diesbezüglich Sorgen. Besonders ausgeprägt ist diese Angst in der Industrie: Jeder zweite Entscheider dort spricht davon, im Handel nur jeder vierte. Dies ist naheliegend, wenn man bedenkt, dass die Industrie weitaus mehr als der Handel auf Innovationskraft baut.
- Hauptgrund für diese Sorge ist die vermutete „chinesische „Kopiermentalität“, die auch schon weiter oben, bei den spontanen Äußerungen zu den chinesischen Lieferanten, ihren Ausdruck fand. Manche Entscheider beziehen sich in ihren Antworten allgemein auf diese Mentalität, andere werden in ihren Ängsten konkreter: Die Informationen und das Fachwissen, das die Lieferanten notwendigerweise erhalten, könnten zum Nachbau der Produkte verwendet werden. Einige haben plagierte Produkte bereits am Markt, zum Beispiel auf Messen, entdeckt.
- Darüber hinaus werden als Grund für die Sorge um geistiges Eigentum des Öfteren abweichende rechtliche Bedingungen genannt: Rechte am geistigen Eigentum seien in China weniger geachtet und auch Geheimhaltungs- und Nutzungsverträge seien entweder zeitlich begrenzt oder würden schlicht überhaupt nicht berücksichtigt. Ebenso mangle es in China an einem praktikablen Patentschutz.

3.4 Der Expertenkommentar



Dr. Norbert F. Fischer
Partner Management Consulting
Schwerpunkt: Einkauf
Tel.: +49 69 9585-3898
norbert-f.fischer@de.pwc.com

Preisvorteile sind stärkstes Argument für chinesische Lieferanten

Nach Einschätzung der befragten Unternehmen haben chinesische Lieferanten überwiegend beim Preis (79 Prozent) einen Wettbewerbsvorteil. Das war zu erwarten. Überraschender hingegen ist die ebenfalls gute Bewertung der chinesischen Lieferanten hinsichtlich ihrer Flexibilität (insbesondere vor dem Hintergrund der langen Lieferwege), die 30 Prozent der Studienteilnehmer als „besser als die Deutschen“ bewerten.

Sollten die chinesischen Lieferanten die Kosten in China weiter erhöhen, ist der Preisvorteil jedoch gefährdet und damit die Stellung chinesischer Lieferanten insgesamt; denn bei den anderen Kriterien, nach denen die Unternehmen gefragt wurden, sind chinesische Zulieferer den deutschen unterlegen.

Insgesamt bewerten 55 Prozent ihre chinesischen Lieferanten als „neutral“, 12 Prozent aller befragten Unternehmen haben mit chinesischen Lieferanten negative Erfahrungen gemacht.

Eher kritisch bewerten deutsche Unternehmen ihre chinesischen Lieferanten, wenn es um Qualität, Termintreue, Preistreue und Zuverlässigkeit geht. Insbesondere die negativen Erfahrungen in puncto Qualität führen dazu, dass „kritische Teile“ kaum in China gefertigt werden. Allerdings kann man davon ausgehen, dass China in Bezug auf die Qualität in den nächsten Jahren signifikant aufholen wird und sich somit die Lücke in der Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich schließt. Daneben gibt es genügend „unkritische Teile“, denn China ist mit 154 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2014 mittlerweile der drittgrößte Außenhandelspartner Deutschlands geworden.

Heute sind Unternehmen noch stark gefordert, ihre Lieferketten zu kontrollieren, um negative Auswirkungen auf das Endprodukt zu vermeiden. Dass man allerdings damit rechnet, dass sich die Qualität steigern wird, beweisen die 44 Prozent der Befragten, die die Lieferantenbasis in China noch ausbauen wollen.

Noch ein Wort zu chinesischen Marken, die ebenfalls als wesentlich schwächer als die der deutschen Lieferanten eingeschätzt wurden. Auch wenn die Marken der chinesischen Lieferanten augenscheinlich keine „Strahlkraft“ haben – eine Marke spielt zumindest in der Zuliefererindustrie kaum eine entscheidende Rolle, wenn man einmal von Ausnahmen wie „Intel Inside“ absieht.

4 China als Produktionsstandort

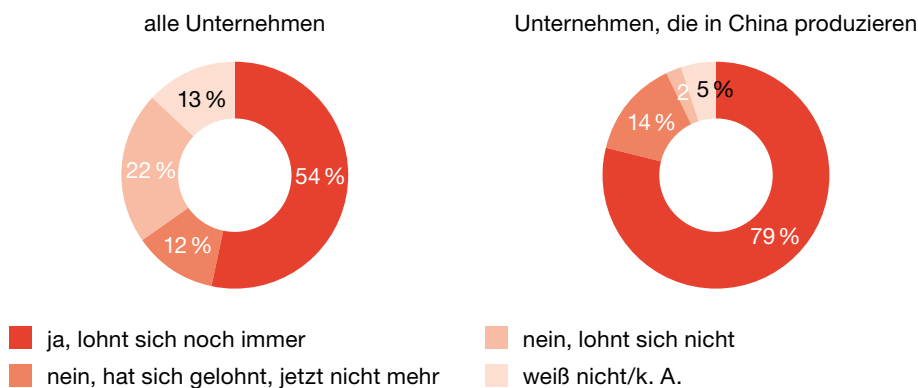
Zur Einschätzung Chinas als Produktionsstandort wurden alle Unternehmen befragt – größtenteils unabhängig davon, ob sie dort einen eigenen Standort für die Produktion haben oder nicht. Für die Beurteilung der Attraktivität des Standorts sind die Antworten der nicht in China produzierenden Unternehmen schließlich ebenfalls von Interesse.

4.1 Attraktivität Chinas als Produktionsstandort

Abb. 20 Attraktivität des Produktionsstandorts China

Lohnt sich ein Produktionsstandort in China?

Basis: 200 bzw. 95 Unternehmen, die in China produzieren



- Jeder zweite Entscheider aus großen deutschen Unternehmen findet China als Produktionsstandort attraktiv, jeder fünfte verneint die Attraktivität generell und jeder zehnte betont, die Produktion in China habe sich früher gelohnt, jetzt aber nicht mehr.
- Das Urteil der Unternehmen, die selbst in China produzieren, fällt noch einmal deutlich positiver aus: Acht von zehn dieser Unternehmen sind der Meinung, dass sich die Produktion vor Ort für sie lohnt. Da sich die Unternehmen sicherlich aus guten Gründen für die Produktion in China entschieden haben, fällt der Anteil der Entscheider, die das Land dafür grundsätzlich unattraktiv finden, erwartungsgemäß sehr gering aus. Ein nennenswerter Anteil von 14 Prozent sagt jedoch auch hier, dass sich die Produktion dort zwar früher gelohnt habe, jetzt aber nicht mehr – China ist demnach nicht uneingeschränkt attraktiv als Produktionsstandort.

Abb. 21 Gründe für Attraktivität des Standorts China

Die acht am häufigsten genannten Spontanantworten

Warum lohnt sich der Standort?

Basis: 107 Unternehmen, die glauben, dass sich der Produktionsstandort China lohnt



- **Für** einen Produktionsstandort in China spricht aus Sicht deutscher Unternehmen am meisten der Preis. Dieser Aspekt hat sich bereits in den vorherigen Kapiteln als zentrale Stärke chinesischer Unternehmen herauskristallisiert.
- Ähnlich wichtig ist für die Unternehmen die Nähe zu den Kunden. Denn es gehen der Zugang zu dem wachsenden chinesischen Markt sowie kurze Wege und Lieferzeiten einher.
- Einige Entscheider schätzen darüber hinaus die Produktionsbedingungen in China – wozu sie zum Beispiel gutes Personal und Material zählen oder auch die steigende Qualität. Manche erwähnen auch Vorteile der inländischen Produktion gegenüber schwierigeren Importbestimmungen.
- Bei vielen dieser Argumente schwingt mit, dass die Unternehmen direkt vor Ort für den chinesischen Markt produzieren.

- Ganz gleich, ob man alle befragten Unternehmen oder nur diejenigen mit Produktionsstandort in China betrachtet – die Gründe für die Attraktivität Chinas und deren Rangfolge bleiben die gleichen. Interessant ist aber Folgendes: Während für die kleineren und mittleren Unternehmen der Preis Hauptmotivationsgrund ist, vor Ort zu produzieren, ist für die Großunternehmen insbesondere die Nähe zum Markt das ausschlaggebende Argument.

Abb. 22 Gründe für fehlende Attraktivität des Standorts China

Die jeweils drei am häufigsten genannten Spontanantworten

Warum lohnt sich der Standort China nicht (mehr)?

Basis: 43 Unternehmen, die glauben, dass sich der Produktionsstandort China nicht lohnt; 24 Unternehmen, die glauben, dass sich der Standort nicht mehr lohnt

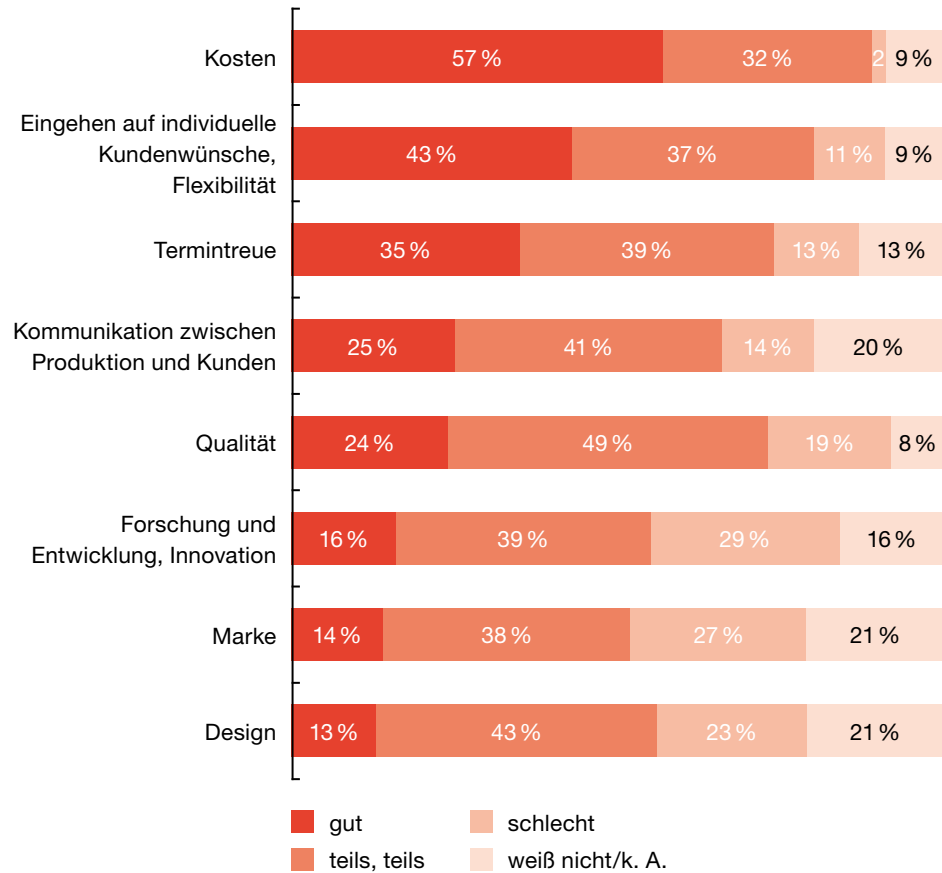
<i>Standort China lohnt sich nicht</i> Hauptgründe:	<i>Standort China lohnt sich nicht mehr</i> Hauptgründe:
<ol style="list-style-type: none"> 1. kein (ausreichender) Absatzmarkt vorhanden 2. negatives Kosten-/Nutzenverhältnis 3. keine Passung zur Firmenstrategie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. steigende Produktionskosten 2. starker Anstieg der Löhne 3. schwierige Marktsituation, geringer werdende Erträge

- **Grundsätzlich gegen** einen Produktionsstandort in China spricht für die Umfrageteilnehmer hauptsächlich, dass dort kein ausreichender Absatzmarkt vorhanden ist. Dies verwundert nicht angesichts der Tatsache, dass die Nähe zum Markt für Unternehmen, die diesen für sich in China sehen, ein ausschlaggebendes Argument ist, direkt in China zu produzieren. Häufig bemängeln die Entscheider darüber hinaus ein negatives Kosten-/Nutzenverhältnis oder finden die Produktion in China angesichts der Firmenstrategie unpassend. Weitere interessante Aspekte, die von den Entscheidern erwähnt werden, sind zum Beispiel eine minderwertige Qualität oder die Plagiatsgefahr, die auch schon bei vorherigen Fragen thematisch wurde.
- **Mittlerweile gegen** einen Produktionsstandort in China sprechen hauptsächlich steigende Kosten – sei es allgemein in der Produktion oder konkret bei den Löhnen. Weitere finanzielle Nachteile wie durch eine schwierige Marktsituation bedingte geringer werdende Erträge oder ungünstige Wechselkurse finden ebenfalls Erwähnung. Von einigen der Befragten wird an dieser Stelle auch angesprochen, dass andere Produktionsländer inzwischen attraktiver sind. Hierzu wird der Abschnitt 4.3 noch konkretere Erkenntnisse bieten.

Abb. 23 Bewertung des Produktionsstandorts China

Wie bewerten Sie China als Produktionsstandort im Allgemeinen in Bezug auf ...?

Basis: 200 Unternehmen



- Sollen die Entscheider den Produktionsstandort China anhand verschiedener Attribute bewerten, zeigt sich erneut die zentrale Stärke des Standorts: die geringen Kosten. Sechs von zehn der Befragten beurteilen die Kosten als „gut“; China muss sich unter diesem Aspekt im schlechtesten Fall mit einem „teils, teils“ zufriedengeben.
- Auch bei den Untersuchungsaspekten „Flexibilität, Erfüllung individueller Kundenwünsche“, „Termintreue“ sowie „Kommunikation zwischen Produktion und Kunden“ erlangt China als Produktionsstandort mehr positive als negative Bewertungen. Beim Thema „Qualität“ sind die Meinungen sehr gespalten und in puncto „Forschung und Entwicklung, Innovationen“, „Marke“ sowie „Design“ überwiegen erkennbar die negativen Einschätzungen.

- Unternehmen, die selbst einen Produktionsstandort in China haben, urteilen im Schnitt deutlich positiver als Unternehmen ohne eigene Erfahrungen vor Ort. Der Kostenvorteil und die eindeutigen Schwächen werden übergreifend noch ähnlich eingeschätzt. Bei den Themen, die übergreifend eher im Mittelfeld dieses Stärken-Schwächen-Profiles rangieren, erfährt China jedoch deutlich mehr Wertschätzung von Unternehmen mit Produktionserfahrungen vor Ort. Für den Markterfahrenen scheint China damit als Produktionsstandort deutlich besser zu sein als sein Ruf.

4.2 Überlegungen zur weiteren Produktionsverlagerung

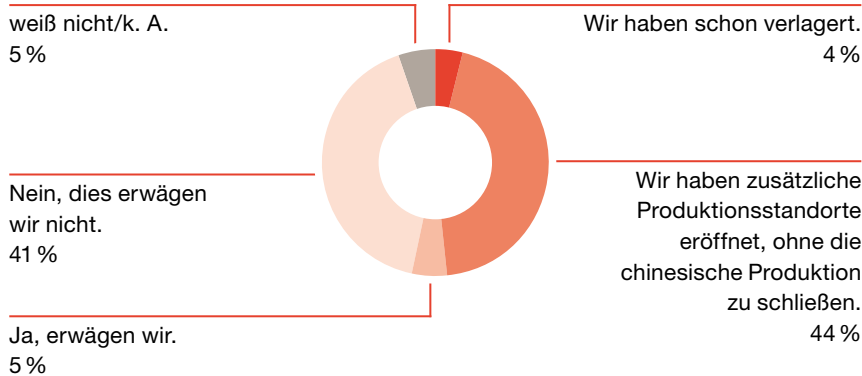
Abb. 24 Überlegungen zur Produktionsverlagerung

Die fünf häufigsten Spontanantworten

Erwägen Sie, die Produktion in ein anderes Land als China zu verlagern? In welches Land bzw. welche Länder?

Basis: 95 Unternehmen, die Produktionsstandorte in China haben

Mehrfachnennungen waren möglich



**Zielländer für
Produktionserweiterung
bzw. -verlagerung (Basis
51 Unternehmen)**

Indien	39 %
USA	20 %
Thailand	10 %
Malaysia	10 %
Vietnam	10 %

**... sowie über 20 weitere
Länder**

- Dass die in China produzierenden Unternehmen von ihrem Produktionsstandort überzeugt sind, zeigen auch die Ergebnisse, wenn sie zu einer möglichen Verlagerung der Produktion in andere Länder befragt werden: Insgesamt acht von zehn der Befragten denken gar nicht an eine Produktionsverlagerung oder haben trotz neuer Standorte die bestehenden in China behalten. Ein vollständiger Produktionsabzug aus China liegt für die meisten außerhalb ihrer Vorstellung und bleibt eine Randerscheinung – sowohl in der Industrie als auch im Handel.
- Unternehmen, die bereits Produktionsstandorte in anderen Ländern nutzen oder zumindest erwägen, dies zu tun, wurden zudem danach gefragt, welche Länder dafür in Betracht kommen. An der Spitze steht eindeutig Indien. Danach folgen mit einigem Abstand die USA, Thailand, Malaysia, Vietnam und über 20 weitere Länder.

- Als Gründe für das Interesse an diesen Standorten werden zumeist geringere Kosten oder vertriebsbezogene Aspekte wie das Marktpotenzial vor Ort, die Nähe zum Kunden oder die Möglichkeit zu schnellen und flexiblen Reaktionen auf die Nachfrage genannt. Auch allgemeine gute Voraussetzungen des Landes bezüglich Infrastruktur, Zoll- und Importbestimmungen sowie ein geringer Einfluss von Währungsschwankungen bestimmen vereinzelt die Entscheidung der Unternehmen.

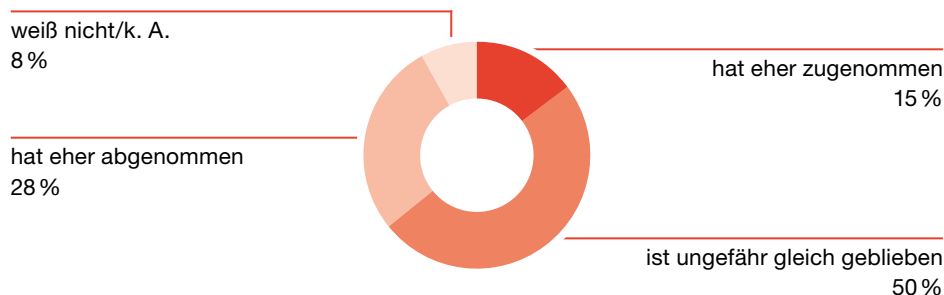
4.3 Auswirkungen durch Produktionsverlagerung nach China auf den deutschen Arbeitsmarkt

Abb. 25 Auswirkungen des Offshorings nach China

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen sieht durch das Offshoring in Deutschland keine Arbeitsplatzverluste.

Was würden Sie unter Abwägung aller Argumente sagen: Hat die Verlagerung von Teilen der Produktion deutscher Unternehmen nach China dazu geführt, dass die Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland ...?

Basis: 200 Unternehmen



- Ein oft geäußertes Kritikpunkt an der Auslagerung der Produktion in andere Länder ist, dass in Deutschland Arbeitsplätze verloren gehen. Dem stimmen nur drei von zehn Entscheidern großer deutscher Unternehmen zu.
- Die Hälfte meint dagegen, die Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland sei etwa gleich geblieben, obwohl manche Unternehmen ihre Produktion oder Teile davon nach China verlegt haben. Jeder Siebte der Befragten bilanziert für sich sogar eher eine Zunahme der Zahl der deutschen Arbeitsplätze.
- Was den Arbeitsplatzertahl in Deutschland betrifft, sind gerade Unternehmen mit eigenem Produktionsstandort in China tendenziell optimistischer. Unter ihnen sieht nur ein Fünftel negative Konsequenzen für die deutschen Arbeitsplätze; der gleiche Anteil geht stattdessen von einer positiven Entwicklung aus. Diese reflektierte Wahrnehmung könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Verlagerung der Produktion **tatsächlich** in der überwiegenden Mehrheit der Fälle keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in Deutschland hat, sondern sogar positive.

4.4 Der Expertenkommentar



Dr. Gerhard Nowak
 Strategy& Partner
 Schwerpunkte: China, Supply Chain
 Tel.: +49 89 54525-530
gerhard.nowak@strategyand.de.pwc.com

Produktionsverlagerung (noch) kein Thema – Automatisierung wird gesteigert

Von den Befragten haben 4 Prozent ihre Produktion aus China abgezogen, 5 Prozent erwägen dies derzeit. Für 85 Prozent ist eine Produktionsverlagerung trotz aller Schwierigkeiten kein Thema. Obwohl die Frage der Produktionsverlagerung ein branchen-, unternehmens- und produktspezifisches Thema ist und sich nicht so einfach pauschalisieren lässt, wird sich das nach meiner Einschätzung ändern: Denn die Lohn- und Produktionskosten in China sind in den letzten Jahren gestiegen und werden weiter steigen. Deutsche Unternehmen, die in China in Produktionsstätten investiert haben, werden die Entwicklung deshalb genau verfolgen müssen und ihr Investment auch finanziell immer wieder auf den Prüfstand stellen.

Allerdings gibt es auch in China einen Trend zu höherer Automatisierung in der Fertigung, vor allem in Verbindung mit Elementen der Industrie 4.0 – wie es auch von der chinesischen Regierung mit der Agenda 2025 gefordert wird. Damit kann den gestiegenen Personalkosten entgegengewirkt und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert werden.

Eine Produktionsverlagerung ist allerdings eine komplexe Entscheidung, die von vielen Randbedingungen beeinflusst wird und für die nicht allein finanzielle Erwägungen angestellt werden sollten. Bei einfachen Produkten, die auf eine geringe Lieferanteninfrastruktur zurückgreifen und hoch personalintensiv sind, ist eine Verlagerung relativ unproblematisch und mit einem angemessenen finanziellen Effekt sicherlich realisierbar, wie dies in der Schuh- und Bekleidungsindustrie in Süd-China geschehen ist. Für technisch aufwendige Produkte, die auf qualifiziertes Personal und eine entsprechende Lieferanteninfrastruktur zurückgreifen müssen, gestaltet sich eine Verlagerung eher schwierig. Schwierig wird sie außerdem dann, wenn China ein wichtiger oder vielleicht auch der wichtigste Absatzmarkt für die dort hergestellten Waren ist.

Ihre Ansprechpartner

Frankfurt am Main



Jens-Peter Otto
Chinese Business Group
Tel.: +49 69 9585-6040
jens-peter.otto@de.pwc.com

Shanghai



Thomas L. Heck
Leader Chinese Business Group
Tel.: +86 (21) 2323 2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen 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 Expertennetzwerks in 157 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. 9.800 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,65 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

