



# In der Truthahnfalle

**Standorte** Die deutsche Industrie hat lange von den enormen Wachstumsraten in China profitiert. Nun spüren die Firmen schmerzhaft, in welche Abhängigkeit sie dadurch geraten sind.

Als der Firmenflieger am Donnerstag auf dem Flughafen Braunschweig-Wolfsburg landete, war VW-Chef Martin Winterkorn noch immer sauer. Er kam aus China, dem wichtigsten Markt des Volkswagen-Konzerns, und er hatte nur schlechte Nachrichten mitgebracht.

Winterkorn wusste zwar, dass die Zahlen schlimm sind, dass Volkswagen zum

ersten Mal seit zehn Jahren den Absatz nicht mehr steigern kann, dass er noch nicht einmal stagniert, sondern regelrecht einbricht: Im Juni verkaufte die Marke Volkswagen in China 22 Prozent weniger Autos als im Vorjahresmonat. Der Konzerntochter Audi geht es kaum besser, hier waren es minus 5,8 Prozent.

Aber dass die Manager vor Ort diese Entwicklung hinnehmen, als sei es ein Na-

turgesetz, konnte Winterkorn nicht verstehen. Die Marktentwicklung sei das eine, sagte der VW-Chef, „aber wie bitte, steuern wir dagegen an? Wir können doch nicht einfach zugucken.“

Jedes dritte Auto verkauft der VW-Konzern mit seinen Marken Volkswagen, Audi, Škoda, Porsche, Bentley und Lamborghini mittlerweile in China. Die Kunden dort kaufen vor allem die teuren Modelle, den



Autoshow in Shenzhen

A8 von Audi, den Panamera von Porsche oder den Mulsanne von Bentley. Mit seinem Chinageschäft macht der Konzern nach Berechnungen des Branchenexperten Arndt Ellinghorst vom Analysehaus Evercore ISI mehr als 60 Prozent des gesamten Nettogewinns.

Im VW-Vorstand wird nun diskutiert: Ist das nur eine Delle – oder ist es das vorläufige Ende einer Wachstumsgeschichte? Wird Volkswagen durch den Abschwung in China gebremst – oder ist in Wahrheit eine falsche Strategie verantwortlich?

Solche Debatten werden derzeit nicht nur in Wolfsburg geführt. Auch im Maschinen- und Anlagenbau, der anderen deutschen Vorzeigebranche, sind viele Unternehmer verunsichert. Im vergangenen Jahr verzeichneten sie im Chinageschäft noch ein Plus von 3,8 Prozent, derzeit stagniert es. „Wir bewegen uns aktuell auf einer Nulllinie“, sagt Ulrich Ackermann vom

Branchenverband. Zwar wüchsen einzelne Segmente kräftig, dennoch: „Es läuft nicht so wie in den letzten Jahren.“

China schwächelt – das ist eine neue Erfahrung für die beiden deutschen Schlüsselindustrien. Mehr als zwei Jahrzehnte lang waren sie auf Rekordzahlen abonniert. „Go east“, lautete die Parole für Maschinenbauer und Autozulieferer. Heute sind mehr als 5000 deutsche Unternehmen in der Volksrepublik aktiv. Einige haben fast alles auf China gesetzt und dabei vernachlässigt, dass es in der Welt auch andere, wenn auch kleinere Wachstumsregionen wie Indonesien, Mexiko oder die Türkei gibt.

Fast aus dem Nichts ist die Volksrepublik zum wichtigsten Handelspartner außerhalb Europas aufgestiegen, das Volumen hat sich in zehn Jahren nahezu verdreifacht. Das Chinageschäft habe nach 2007 phasenweise bis zu 0,5 Prozentpunkte zum Wachstum in Deutschland beigetragen, schätzt das Mercator Institute for China Studies (Merics) in Berlin. Mit anderen Worten: Es gibt viel zu verlieren.

Der jüngste Börsencrash und die anhaltende Immobilienschwäche zeigen, dass ein stetiger Aufschwung auch in China nicht planbar ist. „Wegen des massiven Anstiegs der inländischen Verschuldung“ zeichne sich „eine erhöhte Störanfälligkeit der chinesischen Wirtschaft“ ab, warnt die Deutsche Bundesbank. Probleme im Finanzsektor könnten auf die Realwirtschaft durchschlagen, und die Auswirkungen, so die Analyse der Zentralbank, seien dann auch in Deutschland zu merken.

Merics-Direktor Sebastian Heilmann hat ein Wort für die Lage gefunden, in der sich die Deutschen befinden: Sie säßen in einer Truthahnfalle, sagt er. Wie der Truthahn, den der Bauer täglich fütterte, fühle sich auch die deutsche Industrie in der trügerischen Sicherheit, dass alles kontinuierlich weitergehe – bis der Vogel auf dem Teller lande. Auf abrupte Veränderungen seien manche Firmen schlecht vorbereitet, warnt Heilmann: „Wir müssen uns darauf einstellen, dass es krachen kann.“

Besonders verwundbar ist die Autoindustrie. Nirgendwo sonst verkaufen VW, Audi oder BMW mehr Autos als in China, und sie erzielen dort einen wichtigen Teil ihres Gewinns. Die Konzernchefs werden nervös, sie zögern mit Investitionen, manche fahren die Kapazitäten herunter. BMW etwa hat entschieden, die Produktion in China um 10 000 Fahrzeuge zu drosseln.

Mit solchen verhältnismäßig kleinen Korrekturen dürfte es beim VW-Konzern nicht getan sein. Er ist so abhängig vom Chinageschäft wie kaum ein anderer deutscher Konzern.

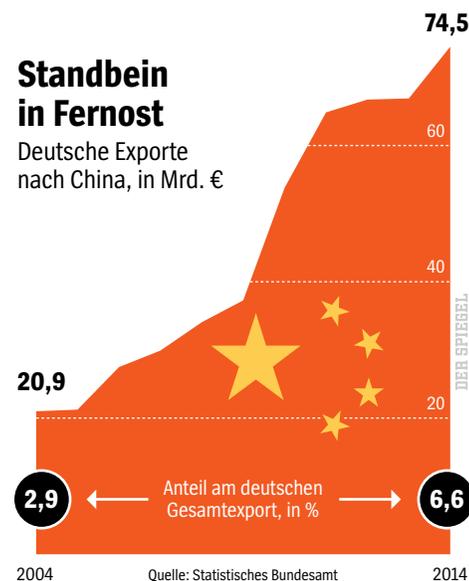
„Der chinesische Markt wird reifer und wächst nicht mehr ganz so rasant wie bis-

her“, räumt Martin Winterkorn inzwischen ein. In seinen Planungen rechnet der VW-Chef aber mit weiterem Wachstum. 22 Milliarden Euro will VW zusammen mit seinen Partnern investieren, fünf neue Fabriken eröffnen und die Produktion in China von gut drei Millionen auf fünf Millionen Autos erhöhen – obwohl Volkswagen seine Autos nicht mehr loswird.

Verantwortlich dafür ist auch Missmanagement in Wolfsburg. „Die Produktplanung hat den wichtigsten Trend auf dem chinesischen Markt verschlafen“, sagt Analyst Ellinghorst. Chinesen kaufen mit Vorliebe kompakte und bezahlbare Geländewagen. Volkswagen hat diese Modelle nicht im Angebot. Der Vorstand hat nach jahrelanger Diskussion zwar die Entwicklung eines solchen Budget Car beschlossen, doch es wird erst in drei Jahren auf den Markt kommen – eine lange Durststrecke für Volkswagen.

## Standbein in Fernost

Deutsche Exporte nach China, in Mrd. €



VW-Manager in China prüfen, ob in den Fabriken nur an 270 statt wie bisher an 300 Tagen im Jahr produziert werden soll. „Das reicht nicht“, sagte Winterkorn auf seiner Inspektionstour in China. Er erwartet mehr Flexibilität, Absatzprogramme für die Händler beispielsweise. Aber er sieht nur ein von jahrelangem Wachstum verwöhntes Management, das nun, da der Markt schwieriger wird, nahezu in Schockstarre verfällt.

Der Volkswagen-Konzern kann sich das nicht leisten. Schmelzen die Profite aus China dahin, leidet das gesamte Unternehmen – und die Vielzahl seiner Zulieferer. Wenn sich bei den Autobauern Probleme abzeichnen, dann merken diese es als Erste. ThyssenKrupp fertigt in seinem Werk in Dalian, rund eine Flugstunde von Peking entfernt, Kurbelwellen. Wegen der Schwierigkeiten bei den deutschen Abnehmern möchte man nun noch stärker mit



Wolkenkratzer in Shanghai

chinesischen Herstellern ins Geschäft kommen. Dies reiche aber nicht aus, um den Rückgang auszugleichen, sagt ein hochrangiger Manager.

Auch ein anderer Geschäftsschwerpunkt von ThyssenKrupp, der Absatz von Rolltreppen und Aufzügen, stagniert. Hier macht sich der Einbruch des chinesischen Immobilienmarkts bemerkbar. Der Essener Konzern hatte erst vor zwei Jahren sein Aufzugwerk in der Nähe von Shanghai kräftig ausgebaut, um die Nachfrage zu bewältigen. In zwei kirchturmhohen Betontürmen werden Aufzugskabinen getestet. Prestigebauten wie das Shanghai World Financial Center mit seinen 492 Metern oder der Olympic Park Observation Tower in Peking hat ThyssenKrupp ausgestattet.

Noch seien die Zahlen aus China nicht bedenklich, heißt es aus dem Management. Doch es steht viel auf dem Spiel. Konzernchef Heinrich Hiesinger hat das Unterneh-

men stark auf China ausgerichtet und trotz finanzieller Engpässe massiv in Werke und Anlagen investiert: weit mehr als 400 Millionen Euro in den vergangenen vier Jahren. Am Erfolg in China entscheidet sich die Zukunft von ThyssenKrupp.

So geht es vielen deutschen Konzernen. Nach Berechnung der Beratungsfirma EAC erwirtschaften zehn deutsche Großunternehmen mittlerweile fast ein Siebtel ihres Umsatzes in China.

Aber auch etliche Mittelständler haben sich förmlich an diese Entwicklung gekettet – und müssen sich jetzt an die neuen Gegebenheiten gewöhnen. Und an ungewohnte Konkurrenten: „Der Druck durch chinesische Wettbewerber nimmt zu“, sagt EAC-Beraterin Daniela Bartscher-Herold.

Das Münchner Unternehmen Giesecke & Devrient etwa, bekannt für Gelddruckmaschinen und Zahlungssysteme und seit mehr als 20 Jahren in China aktiv, war früher allein auf weiter Flur, entsprechend

flossen die Gewinne. Ging beim Transport einmal eine Kiste kaputt – halb so wild. Das sei jetzt vollkommen anders, sagt Stefan Rosenbohm, Geschäftsführer in Shenzhen. Man müsse scharf rechnen, die Zahl der Konkurrenten sei erheblich gewachsen: „Heute sind alle da.“

Der Wettbewerb wird härter, je weiter die Chinesen technologisch aufholen. Bei Autos, Flugzeugen oder Arzneimitteln liegen die westlichen Hersteller noch immer vorn. Anders aber sieht es bei Elektronikartikeln wie Smartphones oder bei Internetsoftware aus: Hier agieren chinesische Anbieter mindestens auf Augenhöhe. In der Solarindustrie haben sie die Führung schon übernommen und deutsche Anbieter an den Rand gedrängt.

Das Pekinger Wissenschaftsministerium hat das Ziel vorgegeben: Ende des Jahres sollen die einheimischen Maschinenbauer bis zu 45 Prozent der Technologien selbst beherrschen. „Die Politik hat bis ins Detail durchdekliniert, welche Maschinentypen und -spezifikationen erwünscht sind“, sagt Beraterin Bartscher-Herold.

Ähnlich systematisch rollen die Chinesen den Markt für Hochgeschwindigkeitszüge auf. Erst haben die Hersteller sich vieles von ausländischen Partnern, darunter Siemens, abgeschaut. Nun sind sie zu eigenen Spitzenleistungen in der Lage. Sie haben für die Schnellzüge Spezialkabinen entwickelt, die den enormen Temperaturschwankungen auf den langen Routen standhalten. Die Produkte der Bahnindustrie sollen auch außerhalb der Volksrepublik zum Einsatz kommen, mit 28 Staaten sei China derzeit im Gespräch, heißt es in einer neuen Studie der Unternehmensberatung McKinsey.

Darin haben die Berater rund 20 000 Betriebe in China auf ihre Innovationsfähigkeit untersucht. Früher habe das Land Technologien aus dem Ausland „wie ein Schwamm“ aufgesogen. Nun folge der nächste Schritt, die Entwicklung eigener Ideen. „China hat das Potenzial zur globalen Innovationsführerschaft“, lautet das Fazit der Untersuchung.

Je weiter sich die Volksrepublik ökonomisch entwickelt, desto mehr schrumpft allerdings der Kostenvorteil gegenüber Europa. Seit 2010 sind die chinesischen Löhne im Schnitt jedes Jahr um elf Prozent gestiegen. Geradezu explosiv hätten sich die Personalausgaben entwickelt, beobachtet Jörg Westphal, Mitglied der Geschäftsleitung des Bielefelder Fensterherstellers Schüco. „Da könnte ich mir fast erlauben, deutsche Mitarbeiter zu nehmen.“

Vor allem in den Metropolen Peking und Shanghai schaukeln sich die Gehälter nach oben. Beim Greater China Day kürzlich in Bielefeld berichtete ein Unternehmensberater von einer Sekretärin, die Deutsch und Chinesisch beherrsche und umgerech-

net 2500 Euro netto verlangt habe. Zusätzlich eines Bausparzuschusses und des Schulgelds für die Kinder. Ein interessierter Mittelständler sei jedoch nicht zum Zug gekommen, Volkswagen habe ihn überboten.

Das zeigt: Die Bedingungen in China haben sich grundlegend gewandelt, einige Unternehmen korrigieren deshalb ihre Strategie. HeidelbergCement will andere Märkte stärker ins Visier nehmen. Während in China der Zementverbrauch den Höhepunkt schon überschritten habe, gebe es in Indonesien noch Spielraum.

Auch ThyssenKrupp passt sich den neuen Gegebenheiten an, der Stahlkonzern wechselt seinen Kurs in der Personalpolitik: Gesucht wird ein neuer Typ Führungskraft. Bislang hat der Konzern Manager eingestellt, die für Wachstum und Expansion standen, Unternehmertypen, wie man sie in den USA findet. Nun fahndet man nach Spitzenkräften, die stärker auf Effizienz, Sparsamkeit und Produktivität ausgerichtet sind, der deutsche Managertypus gewissermaßen. Solche Tugenden werden demnächst auch in China wichtiger.

So sind die deutschen Unternehmen gewissermaßen gefangen in ihrem Chinaabenteuer, in das sie sich vor vielen Jahren gestürzt haben. Einige würden am liebsten ihr Engagement zurückfahren. Doch der Stellenwert des Marktes ist so groß, dass sie nicht mehr darauf verzichten können.

„Keines von Chinas Nachbarländern hat auch nur annähernd ein solches Potenzial“, sagt Stephan Luerssen, Geschäftsführer für China des Sindelfinger Kältetechnikherstellers Bitzer. In Indien beispielsweise würden pro Jahr etwa 20 000 Autobusse hergestellt. In China seien es annähernd 150 000 – und davon hätten 90 000 eine Klimaanlage.

An China kommt kaum einer vorbei. Aber wer dort ist, muss – anders als früher – auch mit Rückschlägen rechnen. Diese Unsicherheit gehört zur „neuen Normalität“, von der in China jetzt oft die Rede ist. Die Schattenbanken, die Immobilienblase, der Schuldenberg der Unternehmen: Überall lauern konjunkturelle Risiken.

Schon deshalb wird das Land in Zukunft kaum mehr die Retterrolle spielen können, die es während der Finanzkrise vor sieben Jahren innehatte. Damals konnte sich Deutschland vor allem durch die Ausfuhr seiner Güter nach Fernost quasi aus der Rezession exportieren. „Wir lieferten genau das, was die Chinesen brauchten: Maschinen und Statussymbole“, sagt Merics-Chef Heilmann.

Noch einmal wird dies kaum gelingen. Zwar gibt es sicher irgendwann wieder eine Finanzkrise. Aber dann gibt es kein zweites China.

Frank Dohmen, Dietmar Hawranek, Alexander Jung, Bernhard Zand

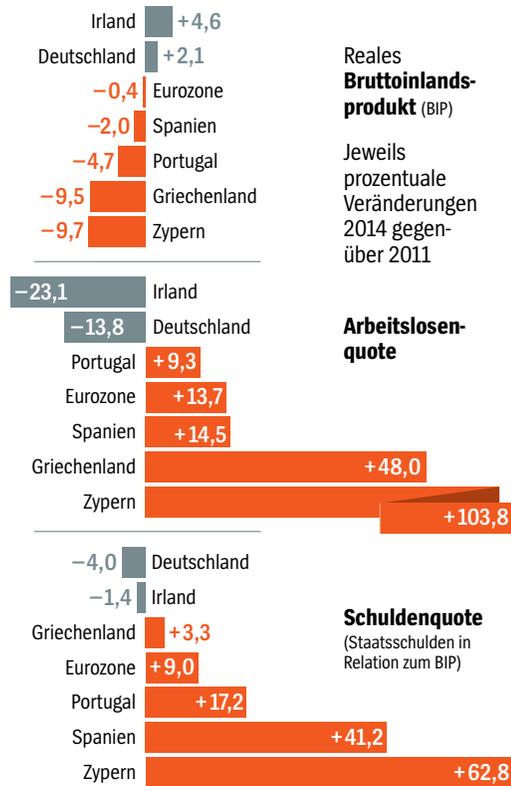
## Faktencheck der SPIEGEL-Dokumentation

# Ist die Eurozone stabilisiert?

**DAS PROBLEM** Griechenland werde seine Schulden so lange nicht zurückzahlen können, wie es einem „fiskalischen Waterboarding“ ausgesetzt sei, sagt Ministerpräsident Alexis Tsipras. Er meint damit, dass die seinem Land von der EU auferlegte Sparpolitik gleichsam die Luft raube, die es für einen wirtschaftlichen Aufschwung benötige.

Anderer Meinung ist Deutschlands Finanzminister Wolfgang Schäuble. Er hält die Sparpolitik für alternativlos und verweist auf die sich mittlerweile einstellenden Erfolge Portugals, Irlands, Spaniens und

Zyperns, also Staaten, die sich den Bedingungen der EU-Hilfsprogramme unterworfen haben. Schäuble: Was zähle, sei, dass diese Länder „eine positive wirtschaftliche Entwicklung genommen haben, sodass wir heute zu Recht sagen können: Wir haben die Eurozone erfolgreich stabilisiert“.



Jahre, zeigen sich – von Irland abgesehen – oft rote Zahlen (siehe Grafik). Einen Beleg für eine nachhaltige Wirksamkeit der Hilfsprogramme liefern die Daten nicht.

Zweckoptimismus verströmt etwa die finanzpolitische Prognose hinsichtlich Zyperns. In der Länderanalyse des Bundesfinanzministeriums vom Februar 2015 heißt es, Zypern habe „sein Haushaltsdefizit zwischen 2012 und 2014 von 5,8 Prozent auf 3,0 Prozent des BIP zurückgeführt“. Dies sei „eine erhebliche Reduktion vor dem Hintergrund der schweren Rezession in diesem Zeitraum“. Ja, das wäre es, wenn es denn stimmte. Aufgrund einer noch 2014 verbuchten staatlichen Kapitalzufuhr an die Genossenschaftsbanken in Höhe von 1,5 Milliarden Euro sind es dann aber 8,8 Prozent Haushaltsdefizit geworden.

Zudem darf man die angespannte soziale und politische Lage in den sogenannten Krisenländern und mögliche Rückwirkungen auf die Wirtschaftsentwicklung nicht aus dem Blick verlieren. Ein den EU-Sanierern missliebiges Wahlergebnis in Griechenland reichte aus, um das Gespenst vom „Scheitern der Eurozone“ auf den Plan zu rufen.

**FAZIT** Schäuble hat nicht recht. Die Stabilisierung der Eurozone ist mehr Hoffnung denn Realität.

Hauke Janssen