

Erfahrungsbericht eines Exporteurs: Die „Made in Germany“-Herausforderung in China

Impulse aus dem industriellen Mittelstand

Die Beobachtung: Sinkende Wettbewerbsfähigkeit

In den vergangenen Wochen liest man viel über das Scheitern des deutschen Geschäftsmodells. „Deutschlands Geschäftsmodell funktioniert nicht mehr“, hieße es. Erst kürzlich hat Handelsblatt-Chefökonom, Dr. Bert Rürup, in einer kurzen – aber aus unserer Sicht erschreckend treffenden – Analyse beschrieben, wie der dramatische Rückgang deutscher Exporte nach China (um über 25% in den letzten 5 Jahren) auf tiefgehende Defizite in der Wettbewerbsfähigkeit zurückzuführen ist. Für uns als Importunternehmen aus Shanghai ist das keine abstrakte Statistik, sondern tägliche Realität in Kundenfeedback, Preisdruck und Auftragslage.

Noch vor zehn Jahren war „Made in Germany“ im chinesischen Markt ein selbstverständliches Verkaufsargument für Importindriegüter. Heute bekommen wir regelmäßig dieselben Einwände: lange und schwankende Lieferzeiten, schwierige Erreichbarkeit, zähe Reklamationsprozesse – und vor allem der Preisvergleich mit einem zunehmend konkurrenzfähigen Inlandsersatz (国产替代). Die Folge: Aus der früheren Verhandlungsdrohung wird immer öfter ein tatsächlicher Wechsel.

1. **Technologischer Vorsprung schrumpft:** Mit jeder Innovation, mit der die chinesischen Hersteller aufholen, sinkt die Zahlungsbereitschaft für die teuren Importteile. Zwar darf man dem deutschen Mittelstand die nach wie vor beeindruckende Innovationsfähigkeit keineswegs absprechen. Doch Chinas Innovationstempo in der Entwicklung von inländischen, marktnahen Anwendungen lässt den historischen, technischen Vorsprung rapide schrumpfen.
2. **Kostenbasis in Deutschland steigt:** Energie, Personal, Material – die Preisspirale lässt die „Made in Germany“-Prämie, die Kunden für die Import-Teile zahlen müssen, nur in die Höhe steigen.

Der Teufelskreis: Schrumpfende Margen

Mit sinkender Zahlungsbereitschaft in China und gleichzeitig steigenden Kosten in Deutschland werden deutsche Produkte zunehmend ersetzbar. Preisvergleiche mit lokalen Alternativen sind heute die Regel – vor zehn Jahren die Ausnahme, als der Importindriegütermarkt (DE (und EU), JP und in Teilen US) vom Kundensegment her noch klar vom inländischen getrennt war. Der Margendruck erschwert diverse Themen wie Lagerhaltung, eigenen Aftersales-Service oder die Bereitstellung technischer Außendienste für die Kundenakquise, vergrößert die Service-Lücke zu Anbietern vor Ort und beschleunigt den Wechsel zum Inlandsanbieter. Dieser „Domestic Substitution“-

Trend, politisch gefördert und marktwirtschaftlich beschleunigt, ist für den in Deutschland produzierende Mittelstand in China die härteste Realität.

Der Reflex: Lokalisierung

Die betriebswirtschaftlich naheliegendste Antwort vieler Konzerne lautet: Fertigung nach China verlagern, Entwicklung in China entlang des Kundenwunschs ausrichten oder zumindest große Serviceeinheiten mit noch größeren Lagerbeständen vor Ort aufbauen. Für Mittelständler aber ist dieser Weg oft weder möglich noch wünschenswert.

Auch deutsche Unternehmen, die in China produzieren, berichten, dass ihre Stücklisten zunehmend durch chinesische Komponenten ergänzt oder ersetzt werden. Vor dem hohen Preisdruck auf dem chinesischen Markt bleibt kaum ein Unternehmen verschont – eine „Lokalisierung nach China“ bedeutet daher fast immer auch die Verlagerung von Teilen der Lieferkette.

Ohne dies normativ zu bewerten – betriebswirtschaftlich ist es in vielen Fällen nachvollziehbar oder sogar unausweichlich –, müssen wir als Importeure gemeinsam mit unseren mittelständischen Partnern dennoch Wege finden, die Wettbewerbsfähigkeit von Importteilen zu sichern.

Der Kompromiss: Importeur-Vertrieb

Das seit 2023 erprobte, zunächst aus Marktbeobachtungen entstandene Modell zeigt erste Erfolge gegen den Branchentrend. Unser Impuls in den derzeit eher pessimistischen Diskurs: ein Ansatz, der auch für in Deutschland produzierende Mittelständler funktionieren kann.

Ausgangspunkt. In einer Modellrechnung haben wir festgestellt: Um die Servicelücke von Importteilen gegenüber lokalen Produkten klassisch zu schließen, bräuchte ein Distributor teils 25–40 % Marge – früher durch Technologieprämie und Händlerrabatte finanzierbar, heute kaum noch. In der neuen Realität mit weniger Rabattspielraum in Deutschland und rückgängiger Zahlungsbereitschaft in China liegt es nahe, Serviceleistungen selektiv beim Hersteller zu verankern und eng mit einem Importeur zu kooperieren. Voraussetzung sind Transparenz und Vertrauen: Wer sind die Kunden? Wie teilen wir Arbeit effizient? Wie vermeiden wir Überlastungen auf beiden Seiten?

Prinzip. Der Importeur übernimmt Volumen, Filterung und Abwicklung (Massenanfragen, Logistik, Zoll); der Hersteller fokussiert sich auf strategische Projekte, Preis- und Serviceentscheidungen – auf Basis vollständiger Datentransparenz zu Kunden, Angeboten und Preisen. So lassen sich die Vertriebskosten/Service-Fees für den Endkunden deutlich senken (statt ~40 % näher Richtung 10 % oder weniger), ohne Fixkosten einer Voll-Lokalisierung zu tragen.

Die Service-Einbußen, die man bei dem Wechsel vom eigenständigen Distributoren-Vertrieb auf den kooperativen Importeur-Vertrieb vermutet, sind oftmals kleiner als erwartet. Denn eine vollständige Datentransparenz in Bezug auf Kunden-, Angebots- und Bestelldaten im gemeinsamen China-Geschäft löst auch eine Reihe andere Probleme, die manch einer sonst im oftmals intransparenten Distributorenvertrieb kennt:

- Fließen Distributorenrabatte tatsächlich in Marktbearbeitung (aktiver Außendienst, Lager, proaktive Akquise)?
- Werden Sondernachlässe durchgereicht oder stützen sie nur die Distributorenmarge?
- Was steckt hinter „Wir brauchen bessere Rabatte für China“ – Kundenbindung, operative Notwendigkeit oder Gewinnpfad des Distributors?

Das Ergebnis: Wachstum in China gegen den Trend

Das Jahr 2024 war für die meisten Import-Händler in China, sei es Distributoren, Vertriebsniederlassungen oder Importeure, ein schwieriges Jahr. Die Konsum-Nachfrage erholte sich nicht wie erwartet und der destruktive Trend des „Involuting Competition“ oder 内卷式竞争 in der Industrie schien sich nur zu verschärfen. Dennoch gelang uns, zusammen mit Senseca Germany, ein +15%-Wachstum (bei marktweitem Rückgang um ca. -6 %). Ausschlaggebend waren:

1. Ein chinesisch-sprachiger Area Sales Manager (kurz „**ASM**“) der Senseca Germany GmbH mit quartalsmäßigen Geschäftsreisen nach China
2. vollständige Datentransparenz zwischen Hersteller und Importeur (jedes Angebot, jede Kondition, jeder Kunde),
3. klare Arbeitsteilung: Import-Infrastruktur für Masse & Geschwindigkeit, Hersteller-Know-how für Projektauswahl, Preis- und Serviceentscheidungen.

Die Koordination „1 Person (ASM in DE) ↔ Organisation (59 MA in DE/CN) ↔ Chinesischer Markt“ bleibt anspruchsvoll, ist mit klaren Schnittstellen jedoch handhabbar. Ergebnis: kürzere Lieferketten, wettbewerbsfähigere Endpreise, mehr Kontrolle – ohne hohe Fixkosten einer Voll-Lokalisierung oder Servicelücken bei einem Rückzug.

Die Diagnose für Standort Deutschland und der Gegenwind im China-Geschäft mögen bitter sein. Aber daran zu verzweifeln ist keine Option. Gerade im Mittelstand fehlen weder Innovationsgeist noch Mut für neue Vertriebsmodelle – diese Perspektive sollte im aktuellen Diskurs nicht fehlen.

Kennzahlen-Entwicklungen seit 2021

