

# T&E magazin

TESLA • ELEKTROMOBILITÄT • ENERGIE



TO.CH

KOSTENLOS  
ABER NICHT UMSONST



## KI: NEURONALE NETZE

Wie Maschinen lernen zu sehen und zu entscheiden

Seite 32-35



elektrische  
Community

Bilanz zu 2025 & News zu 2026

Cybertruck-Roadtrip

China: Markt aus 1. Hand

Aktuelle E-Auto Tests

Schweizer Owners Clubs fusionieren

Doppelnutzung: Strom aus der Landwirtschaft

Mieter: Laden ohne Wallbox-Chaos

# „WETTBEWERB INTENSIVER, SPIELRÄUME ENGER“

## ERFAHRUNGEN MIT DEM CHINESISCHEN MARKT

**CHRISTOPH REICHELT SPRACH FÜR DAS T&EMAGAZIN MIT PROFESSOR DR. FABIAN HÄNLE. DIESER HAT IN TAICANG IN DER NÄHE VON SHANGHAI IN CHINA 10 JAHRE LANG ALS CEO DEN AUFBAU EINES DEUTSCHEN HIDDEN CHAMPIONS FÜR RÄDER UND ROLLEN GELEITET – VON DER GRÜNEN WIESE BIS ZU EINEM DER MARKTFÜHRER IN CHINA. DIE GRÜNDUNG ERFOLgte ZUNÄCHST IN EINEM KLEINEN BÜRO EINES ANDEREN DEUTSCHEN MITTELSTÄNDLERS. SCHRITT FÜR SCHRITT ENTSTAND DARAUS EINE LANDESWEITE ORGANISATION – MIT EIGENEM NEUBAU, WACHSENDEN TEAM UND EINEM TIEFEN VERSTÄNDNIS DES CHINESISCHEN MARKTES.**

**Christoph Reichelt:** Für viele war China am Anfang nur eine Sourcingquelle. Anders bei Ihnen. Sie sahen es auch als Verkaufsmarkt, richtig?

**Prof. Dr. Fabian Hänle:** Ja. Unser Ziel war von Beginn an der Absatzmarkt China – mit Made in Germany-Produkten, teils drei- bis viermal teurer als lokale Angebote. Die Schlüsselfrage lautete: Wie schaffen wir Marktzugang? Das beschäftigte uns die ersten ein bis zwei Jahre intensiv. Grundsätzlich gilt: Für hochwertige deutsche Industrieprodukte gibt es in China einen Markt – man muss die richtige Nische präzise identifizieren und gezielt erschließen.

? Herr Professor Hänle, Sie waren viele Jahre als Geschäftsführer in China und haben dort einen deutschen Weltmarktführer aufgebaut?

! Richtig. Zehn Jahre lang habe ich in China als CEO den Aufbau eines deutschen Hidden Champions für Räder und Rollen verantwortet – von der grünen Wiese an bis zu einem der Marktführer. Das begann 2011 in Taicang in der Nähe von Shanghai: Marktanalyse, Kundenakquise, Gründung zunächst aus einem 50-m<sup>2</sup>-Büro. Daraus entstand Schritt für Schritt eine landesweite Organisation – mit Neubau, wachsendem Team und tiefem Marktverständnis.

? Tatsächlich.

! Ja. In den ersten Jahren habe ich parallel Mandarin gelernt – anfangs aus Notwendigkeit, um zu erklären, warum unsere Rolle dreimal so viel kostet (lacht), aber natürlich auch aus echtem Interesse an Land und

Leuten. Schnell wurde klar: Sprache ist der Schlüssel zur Kultur – und damit zu den Menschen.

? Weil es die Menschen sind, die die Entscheidungen treffen.

! Ganz genau – und es geht dabei nicht nur um Kunden. Entscheidend ist, auch die eigenen Mitarbeiter und Teams wirklich zu verstehen. Oft sagen westliche Manager etwas – und am Ende entsteht trotzdem ein anderes Ergebnis. Diese kulturelle Differenz zu erkennen und Brücken zu bauen, war entscheidend für unseren Erfolg.

? Und wie ging es dann weiter?

! 2021 war das Unternehmen voll-

ständig aufgebaut und einer der Marktführer in China – mit SAP, lokaler Montage und eigenständigem Management. Meine Mission war erfüllt. Ich kehrte nach Deutschland zurück, schloss meine Promotion zu Innovation und Internationalisierung (DE-CN) ab, gründete eine China-Beratung und veröffentlichte mein erstes Buch *Wirtschaftserwachen*. Seit 2024 lehre ich als Professor an der Antwerp Management School. In dieser Zeit lernte ich unser heutiges Unternehmen kennen, begleitete es zunächst beratend und bin im vergangenen Jahr in die operative Geschäftsleitung eingestiegen.



**Prof. Dr. Fabian Hänle** ist Chief Sales Officer (CSO) und Mitglied der Geschäftsleitung (Executive Board) der international tätigen FATH Firmengruppe. Nebenberuflich lehrt er an der Antwerp Management School. Über zehn Jahre lang baute er als CEO die China-Tochter des deutschen Hidden Champions Blickle von der grünen Wiese zum Marktführer auf. Hänle promovierte zur Internationalisierung des Mittelstands im deutsch-chinesischen Kontext und spricht fließend Mandarin. Als Berater, Autor und internationaler Redner begleitet er Top-Entscheider in Wirtschaft und Politik.

? Wie nutzt China die Elektromobilität, um in der Autoindustrie führend zu werden? Früher dominierten westliche Hersteller – jedes Taxi war ein Volkswagen. Heute dreht sich das Bild. Mit der Elektromobilität hat sich die Relevanz der chinesischen Industrie grundlegend verändert.

! Elektromobilität war Chinas Wendepunkt. Während westliche Hersteller an bestehenden Strukturen festhielten, nutzte China die Chance, mit neuen Technologien aufzuschließen – und in Teilen zu überholen. Die Regierung erkannte das früh, förderte konsequent lokale Wertschöpfung, klare Strategien und Tempo. So entstand ein Ökosystem, in dem Innovation, staatliche Steuerung und Unternehmertum eng verzahnt sind.

? 2023 fiel mir die enorme Vielfalt an Marken und Modellen auf – viele in Europa unbekannt. Zugleich hieß es, viele würden scheitern und nur wenige bleiben. Wirk wie Methode: breite Förderung, viel Experimentieren – am Ende setzen sich die Stärksten durch. Ist das Strategie?

! Ja, das ist typisch für Chinas Innovationskultur. Neue Märkte werden zunächst bewusst offen angelegt – viele Ideen, hohe Geschwindigkeit, schneller Erkenntnisgewinn. Staat und Kapital unterstützen parallel, sobald Potenzial sichtbar wird. Der Kern ist die Mentalität: In Europa analysieren wir lange, bevor wir handeln. In China starten Unternehmer einfach, scheitern mehrfach, lernen schnell – und stehen beim fünften Versuch erfolgreich da. Diese Fehlerakzeptanz, kombiniert mit Marktgröße und staatlicher Förderung, treibt Dynamik und Skalierung.

Schon 2019 war der Wandel absehbar. Beim CEO-Gipfel in Shanghai –

zu dem Präsident Macron eingeladen hatte – zeigte sich, wie unterschiedlich die Wahrnehmungen zwischen Europa und China waren. Ich sagte damals: Die größten Fehler entstehen im Erfolg. Wer sich auf Vergangenem ausruht, wird überholt. 2025 sehen wir: China wird sich bald zur führenden Automobilnation entwickelt haben – dank Lernkultur, Mut und Tempo.

? Welche Rolle spielt der Staat? Es wirkt sehr investitionsfreudlich. Wie machen sie das – und was heißt das für den einzelnen Unternehmer?

! Der Staat spielt da schon eine sehr große Rolle, indem er sozusagen die grundsätzlichen Weichen stellt, sprich: Der Umschwung von Verbrenner auf Elektromotor wurde auch vom Staat eingeleitet.

? Ja, durch die Zulassungsthematik.

! Die Zulassungspolitik ist nur das sichtbare Instrument. Die Weichen werden viel früher gestellt – in Zhōngnán i. Dort treffen fachkundige Entscheidungsträger (Ingenieure, Wissenschaftler, Ökonomen) strategische, langfristig vorbereitete Beschlüsse.

Als absehbar war, dass der Verbrenner ausläuft, wurde Elektromobilität zur nationalen Priorität erklärt – mit einem integrierten Masterplan: Ladeinfrastruktur, Batterien, Energieversorgung, Verbraucherförderung. Ziel war nie nur das Auto, sondern die gesamte Wertschöpfungskette. Der Unterschied zu Europa: China denkt in Dekaden, nicht in Legislaturperioden. Das schafft Planungssicherheit – wovon Unternehmen wie BYD und CATL massiv profitieren. Dass viele Start-ups scheitern, ist einkalkuliert. Diese „gelenkte Breite“ gehört zur Innovationslogik: Viele Starts, wenige Sieger – aber die

Besten setzen sich durch. Ergebnis: Dynamik und Wettbewerbskraft.

? Das ist praktisch eine Mischung zwischen einer Steuerung, Verlässlichkeit und einem Wettbewerb im Sinne eines Spielfeldes, wo man sich relativ frei bewegen kann in einem gesetzten Rahmen. So könnte man das darstellen?

! Genau. Strategische Steuerung plus marktwirtschaftliche Dynamik, getragen von Verlässlichkeit und langem Planungshorizont. Entscheidend ist das ganzheitliche Denken: Setzt China auf Elektromobilität, werden zugleich Batterieproduktion, Ladeinfrastruktur und Energieversorgung orchestriert. Nur wenn alle Bausteine greifen, entsteht Stabilität – nichts wird dem Zufall überlassen. Deshalb konnte China die gesamte Wertschöpfungskette in so kurzer Zeit aufbauen.

? Entweder der Staat fördert gezielt seine Ressourcen zu einem kompletten System – oder man macht es wie Tesla und integriert vertikal vom Rohstoff bis zur Auslieferung, unabhängig von äußeren Rahmenbedingungen.

! Genau. China ist gewissermaßen das staatlich orchestrierte Pendant zur Tesla-Logik. Tesla kontrolliert die Kette End-to-End; China baut durch Steuerung, Förderung und Regulierung ein vernetztes Ökosystem unabhängiger, strategisch abgestimmter Akteure. Das Resultat ist ähnlich: Tempo, Innovationskraft, Stabilität – nur entsteht es dort nicht in einem Unternehmen, sondern in der gesamten Industriearchitektur.

? Was mich jetzt noch interessieren würde: Wir haben jetzt bei uns gerade... Man könnte, glaube ich, von einer Wirtschaftskrise sprechen.

! ...volle Rezession.



Zeekr 001: <https://www.zeekr.eu/de-de/models/001>



XPENG P7: <https://www.xpeng.com/de/p7>

? Die Autoindustrie ist stark betroffen – auch durch Chinas wachsende Stärke. Wie würden Sie die Mentalität einschätzen? Geht es China darum, Märkte zu zerstören, zu dominieren oder zu erweitern? Mein Eindruck ist, dass China weniger zerstören will, sondern den Marktanteil beansprucht – groß, aber nicht aggressiv. Teilen Sie das?

! Ja, das ist eine sehr spannende Frage, weil es gleichzeitig auch die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen einerseits Europa plus USA und andererseits China zeigt. In der Tat, in den Medien wird ja teils geschrieben: Chinas Regierung will Deutschlands Mittelstand zerstören und die Automobilindustrie abbauen.

? Darauf spiele ich an.

! Legt man die deutsche Brille ab und schaut aus der Vogelperspektive, sieht man: Sobald ein anderes Land technologisch aufholt und Marktanteile gewinnt, wird das im Westen schnell als Bedrohung gelesen. Zugleich feiern wir seit Jahrzehnten, dass deutsche Weltmarktführer „Weltmärkte erobern“. Tun chinesische Unternehmen dasselbe, heißt es, Peking wolle den Mittelstand zerstören. Aus vielen Gesprächen mit chinesischen Wirtschaftsakteuren und Ministern sehe ich keine destruktive Absicht. Es geht um Vorankommen des eigenen Landes – der Kern politischer Verantwortung, den wir in Europa wieder stärker betonen sollten. Gleichzeitig gilt: China muss Märkte weiter öffnen und faire Wettbewerbsbedingungen sicherstellen.

? Dass Dinge gedeihen.

! ...dass Wirtschaft und Land gedeihen. Dafür wollen sie technologisch besser werden – und lernen, wo immer möglich, von uns. Dieses Besserwerden-Wollen ist der Kernantrieb. Beim Verbrenner war klar: Die etab-

lierten Strukturen holen wir kaum ein. Also suchte man das Feld, in dem man Spielregeln neu setzen kann – Elektromobilität. So würden wir in Europa auch handeln – wenn wir nicht mehr führen, suchen wir neue Felder, in denen wir es können. Wettbewerb treibt Innovation – in China wie bei uns.

? Was heißt das für uns? Viele Leser sind Kleinunternehmer, Mittelständler oder leitende Angestellte – Menschen, die sich fragen, wie sie in Zukunft bestehen und auf die Krise in der Autoindustrie reagieren können. Wie sollten wir mit der Situation umgehen?

! Erstens: China verstehen, nicht zwingend investieren, aber beobachten. Wer China versteht, versteht die Innovationen von morgen.

Zweitens: Stärken des Mittelstands schärfen – Nischenführerschaft, Qualität, Zuverlässigkeit. Deutschland wird nie der billigste, aber sollte der klügste und verlässlichste Anbieter bleiben. Drittens: Fragen stellen: Was entsteht in China? Wie wirkt es auf meine Branche, mein Produkt, meinen Markt? Wer früh erkennt, sichert sein Geschäftsmodell. Ich habe keine Angst vor Subventionen oder Preisen. Wenn deutsche Unternehmen ihre Stärken klar argumentieren – Qualität, Präzision, Vertrauen, Ingenieursgeist – können sie selbstbewusst auftreten: Nicht die günstigsten, aber die besseren Partner. Genau das sollten wir wieder mit Selbstbewusstsein und Dankbarkeit kommunizieren.

? Das ist ja das, was Sie bei dem Räder-spezialisten getan haben

! Genau. So denken wir heute: über Value Added – echten Mehrwert. Wir werden gegenüber China oder künftig Indien immer teurer sein, aber wir können das erklären. Gefährlich wird es, wenn dieser Mehrwert nicht mehr sichtbar ist – dann wird es eng. Die zentrale Frage lautet: Wie verhindern wir das? Indem wir Entwicklungen

in China frühzeitig beobachten, nicht reaktiv, sondern vorausschauend. Was dort heute entsteht, kann morgen globaler Standard sein. Neue Wettbewerber, Technologien und Denkansätze verändern oder inspirieren unsere eigenen Modelle.

In meinem Buch *Wirtschaftserwachen zitiere ich ein Gespräch und Fazit mit Stephan Mayer, Vorstand bei TRUMPF*: Jede Tochtergesellschaft sollte halbjährlich ihre drei wichtigsten Markt- oder Technologietrends an die Zentrale melden. Diese werden auf Geschäftsführungsebene bewertet. So bleibt man am Puls globaler Innovation – und kann handeln, bevor andere merken, dass sich etwas verändert.

? Aber da denken Sie jetzt nicht so sehr an China als Markt, sondern eher als „Weltmarkt-Steurer“ oder „-Pusher.“

! Als Innovationsland, genau. Viele Innovationen, die heute in China entwickelt werden, sind der Standard der Welt von morgen. Der zweite Aspekt ist noch – für die Firmen, die etwas größer werden und die auch global vernetzt sind, kundenseitig, absatzmäßig, denen würde ich schon raten, sich China genauer anzuschauen.

? Auch als Markt...

! ...auch als Absatzmarkt, ja – selbst jetzt, wo die wirtschaftliche Lage in China anspruchsvoller geworden ist. Der Wettbewerb ist intensiver, die Spielräume enger. Aber der Markt ist noch immer sehr groß. Viele westliche Unternehmen sind heute dort, weil China ihr Fitnessstudio ist: Man lernt Tempo, Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft. Wer sich dort behauptet, wird automatisch besser. Darum richten immer mehr Unternehmen F&E-Zentren in China ein – nicht wegen Kosten, sondern um Teil des Innovationsökosystems zu sein.



Roewe eRX5: [https://de.wikipedia.org/wiki/Roewe\\_RX5](https://de.wikipedia.org/wiki/Roewe_RX5)



BYD Han: <https://www.byd.com/at/car/han>

? Europäische Unternehmen gehen also nach China, um dort Geschwindigkeit und Innovationskraft zu gewinnen.

! Genau. Auch ohne eigene Niederlassung kann man sofort starten – mit Reisen, Marktgesprächen, Kundenbesuchen. So erkennt man schnell, wo Dynamik entsteht.

Für größere Unternehmen folgt nach Beschaffung, Produktion und Absatz nun Phase vier: China als Innovationsmarkt. Das Ökosystem ist schnell, kreativ, umsetzungsstark – wer sich einbettet, profitiert von Tempo und Mut zur Umsetzung. Zudem öffnet China-Erfahrung Türen im Vertrieb: Wer dort Erfolge vorweisen kann, hat auch in Europa leichter Zugang zu chinesischen Herstellern. Ein Beispiel ist BYD in Ungarn: Ohne lokale Referenzen wird es für deutsche Zulieferer schwer. Kontakte sowie Verständnis für Denk- und Entscheidungslogik werden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

? Weil BYD sein ganzes Netzwerk schon mitgebracht hat.

! Die Frage ist: Wo und wann setzt man an? Wer erst jetzt zu BYD in Ungarn geht, ist meist zu spät. Der richtige Einstieg erfolgt früher – in China selbst: Präsenz im HQ, Lieferantennummer, Ansprechpartner. Vertrauen entsteht dort, nicht in Europa.

China wirkt zudem über den Absatzmarkt hinaus.

Beispiel aus meiner Praxis: Unser Räderspezialist lieferte in China Antriebsräder an die lokale Produktion eines europäischen Reifenherstellers – dieses Werk wurde Konzern-Benchmark. Beim neuen US-Werk orientierte man sich am China-Standort – inklusive unserer Komponenten. Ergebnis: mehrere Großaufträge in den USA, weil wir zuvor in China erfolgreich waren.

Fazit: China denken heißt über China bei Innovation und Absatz hinaus denken.

? Tesla hat das erste große Werk für das Model 3 in Shanghai gebaut. Interessant

ist, dass der dortige Werksleiter später nach Deutschland wechselte, um Grünheide aufzubauen – ein umgekehrter Know-how-Transfer. In China ist Tesla ein Statussymbol. Warum? Früher kauften wohlhabende Chinesen Porsche, Mercedes oder BMW. Liegt das an der westlichen Marke – oder verliert sich das bald?

! Tesla war tatsächlich ein großes Statussymbol – und ich sage bewusst war, denn das verändert sich.

? Es normalisiert sich halt auch.

! Genau. Chinesische Marken und ihr Image werden schlicht besser. Tesla wächst kaum noch, während lokale Hersteller stark zulegen – nicht nur technologisch, sondern auch kulturell. Ältere Generationen verbanden westliche Produkte mit Status und Fortschritt – ein deutsches Auto, ein japanischer Fernseher, ein amerikanisches Symbol für Aufstieg. Die Generation Z dagegen ist in einem selbstbewussten China aufgewachsen, das eigene Weltmarktführer hervorgebracht hat. Für sie sind Marken wie Huawei oder BYD Teil des nationalen Erfolgs. Die Frage lautet heute nicht mehr: Warum kaufen wir chinesisch?, sondern: Warum sollten wir ausländisch kaufen? Das gilt auch im B2B: Einkäufer fragen nüchtern nach Mehrwert – nicht nach Herkunft. Und lokale Wettbewerber treten mit hohem Selbstvertrauen auf. Im B2C-Markt ist Tesla damit nur noch eine Option unter vielen. Die chinesischen Marken sind technisch, ästhetisch und digital auf Augenhöhe – oder sogar schon weiter. Das zeigt, wie stark sich der Markt professionalisiert hat – und wie sehr China den Anspruch auf globale Gleichwertigkeit verinnerlicht hat.

? Autonomes Fahren gibt der Branche noch einmal Schub. In China wird diese Technologie sofort in jeder Lage ausprobiert – bis hin zur Bergstraße mit Abgrund. Bei uns würde man eher warten, bis alles reguliert ist.

! Richtig. Aber nochmal zurück zu Teslas Werk in Grünheide. Tesla beschaffte viel lokal, doch Teile der Fördertechnik kamen von einem chinesischen Staatsmaschinenbauer. Ich war involviert, weil wir zulieferten. Der Auftrag ging nach China nicht wegen des Preises, sondern wegen Speed und Qualität. Die Zeitvorgaben waren extrem eng; nur der chinesische Anbieter konnte sie in der geforderten Qualität halten.

Ergebnis: Ein deutsches Vorzeigeprojekt, gestützt auf eine Lieferkette, die in China begann. Das steht sinnbildlich für Chinas Umsetzungsgeschwindigkeit und die neue Realität globaler Verflechtung – oft ist Erfolg in China heute die Voraussetzung für Erfolg in anderen Märkten.

? Ich hatte anfangs kurz den Eindruck, dass Ihre Beispiele zu Tesla die Aussage von Beginn an etwas relativieren – also die Idee, dass wir in Deutschland durch Qualität und Mehrwert punkten können. Aber Ihre Success Story zeigt ja genau das Gegenteil: Wer sich in China behaupten kann, der stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit weltweit. Es ist im Grunde ein Beweis dafür, dass China heute der härteste, aber auch der lehrreichste Markt ist.

! Ganz genau. Und wenn ich das als Fazit formulieren darf: Früher haben wir über die USA gesagt – „If you can make it there, you can make it anywhere.“ Heute gilt für mich dasselbe für China: „If you can make it there, you can make it anywhere.“

? Schönes Schlusswort. Vielen Dank, Herr Professor Hänle.



288 Seiten. 2024. GABAL (Verlag)  
978-3-96739-178-7 (ISBN)



**CHRISTOPH REICHELT**, geboren 1967 in München, ist seit 1990 Dipl. Industrial Designer. Beruflich und aus Ambition beschäftigt er sich mit Formgebung, Sprache, Typographie, Philosophie und damit, wie Mobilität besser gestaltet werden kann. Er hat das Gesamterscheinungsbild einiger junger Unternehmen geprägt und ist seit 2001 verantwortlicher In-house Designer bei der FATH GmbH. Dort lädt er auch seit August 2019 den hauseigenen Solarstrom für sein Model 3.