

HANSER

Das CHINA-PARADOX

Jürgen R. Hungerbach, Hermann
Himmelman

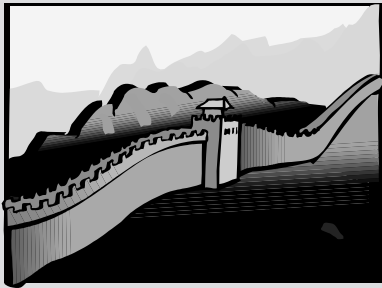
Warum keiner die Chinesen versteht und wie man mit ihnen
trotzdem Geschäfte macht

ISBN 3-446-40289-6

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40289-6> sowie im Buchhandel

In China nichts Neues



Erinnerungen an die Zukunft

Blick zurück nach vorn

Der Pachtvertrag sichert den Deutschen einen Militär- und Handelsstützpunkt in Jiaozhou sowie Eisenbahn und Bergwerkskonzessionen in der Provinz Shandong. Aus dem Dorf Qingdao wird eine typisch deutsche Stadt mit Kanalisation, Wasserleitung und elektrischer Straßenbeleuchtung. Zu den öffentlichen Einrichtungen gehören der Bahnhof der Shantung-Eisenbahn, das Zollamt, die „Deutsch-Asiatische Bank“, der Schlachthof und das Lebensmittel-Überwachungsamt, eine Deutsch-Chinesische Hochschule sowie mehrere staatliche und private Schulen.



Die deutsche Maschinen- und Elektroindustrie exportiert Waren und Industrieanlagen, die Deutsche Bank eröffnet eine Filiale. Auch eine deutsche Ingenieursschule wird in Shanghai errichtet, die von der „Vereinigung zur Errichtung deutscher technischer Schulen in China“ finanziert wurde. Die deutsch-chinesischen Beziehungen können besser kaum sein, wenn man für einen Augenblick vergisst, dass der vorangestellte Text ohne Anführungszeichen aus dem Bertelsmann-Geschichtslexikon entnommen wurde und die Situation deutscher Unternehmer in China um 1898 beschreibt.

Der Geschäftsreisende aus Deutschland betritt im beginnenden 3. Jahrtausend in der Volksrepublik keinen fremden Boden. Die diplomatischen Beziehungen zwischen China und Preußen gehen auf das Jahr 1863 zurück. 1871 eröffnet die Deutsche Bank eine Filiale in Shanghai. Warschauer & Co, eine große Berliner Bank, gewährt 1886 der China Railway Company einen Kredit. Um die Jahrhundertwende wütet der Boxeraufstand. 1900 wird der deutsche Gesandte in

China ermordet. Der Deutsche Kaiser Wilhelm II. hält seine flammende „Hunnenrede“, deren Inhalt zu den vielen Peinlichkeiten deutscher Geschichte gehört, die noch manches Geschäft bis in diese Tage überschatten. Die deutschen Geschäftsleute können einpacken. Was sie in drei Jahrzehnten zusammen mit ihren chinesischen Partnern aufgebaut haben, stößt der großdeutsche Willi Zwo mit dem Hintern wieder um.

1912 wird China Republik. Dr. Sun Yatsen eröffnet seinem Land eine demokratische Option. Viele deutsche Unternehmer, die Erfahrungen und Erfolge im Chinageschäft hatten, hoffen auf diesen Mann. Aber dann kommt der Erste Weltkrieg und 1917 die chinesische Kriegserklärung an Deutschland. Für lange Zeit wird China sich vor der Welt verschließen und einen eigenen, beschwerlichen Weg gehen. Bis ein kleiner großer Mann, Deng Xiaoping, 70 Jahre später das Tor zur Welt wieder aufstößt. Seine Erfahrungen mit der Kulturrevolution und der Vergangenheit unter Mao, die Querschnittslähmung, die sein Sohn durch die Roten Garden davontrug, mögen mit dazu beigetragen haben, die Welt mit anderen Augen zu betrachten, als es den Genossen der Kommunistischen Partei Chinas bis dahin möglich war.

Geschichte wiederholt sich nicht, sagen die Historiker. Doch nur wenige Jahre nachdem erneut ein Heer westlicher Unternehmer durch das von Deng geöffnete Tor in China einfällt, erfüllt sich die Prophezeiung Dengs, dass durch geöffnete Fenster auch Fliegen eindringen, in einer Weise, deren Folgen nicht abzuschätzen sind. Nicht politische Abenteurer oder Hasardeure wie noch vor hundert Jahren bedrängen das xenophobe China. Durch die geöffneten Fenster drängen westliche Versuchungen und liberale Ideen herein. Es sind die Studenten, die nicht warten wollen, bis die alten Männer der KPC die Welt begriffen haben.

Diese Ungeduld kostet am 4. Juni 1989 auf dem Tiananmen-Platz in Beijing viele junge, mutige Chinesen das Le-



ben. Die Volksrepublik steht am Pranger der Weltöffentlichkeit. Fluchtartig verlassen westliche Investoren das Land. Indem sie gehen, wissen sie zugleich, wie schwer es sein wird, die eben zugeschlagenen Türen wieder zu öffnen. Dass sie nach angemessener Schamfrist zurückkehren würden, bezweifelte niemand ernsthaft. Sie sind zurückgekehrt. Mehr von ihnen als je zuvor. China kann nicht mehr zurück. Die Bezeichnung, die Bill Gates seinen Produkten gab, kann treffender nicht sein: Windows. Diese Fenster lassen sich nicht mehr schließen.

Vertrauen ist der Anfang von allem

Der wirtschaftliche Durchmarsch der letzten beiden Jahrzehnte und der Beitritt zur WTO haben China auch politisch zum Mitglied von König Artus' weltweiter Tafelrunde gemacht. Die Georges, Jacques, Tonys, Vladimirs, Gerhards und Koizumis dieser Welt verbeugen sich vor den Thronfolgern des alten Reiches. Ohne die kumpelhaften Umarmungen unter Europäern sitzen die Nachfolger der Imperialisten gesittet auf den feudalen Fauteuils in den Empfangsräumen des Reiches der Mitte und legen brav die Arme auf die Häkeldeckchen, wenn Hu oder Wen das Wort an sie richten. Respekt. Abgesehen von dem japanischen Nachbarn, mit dem das Verhältnis nur „durch die Abwesenheit strategischer Konflikte bestimmt“ (*DIE ZEIT*) wird, lässt wenig auf die Wahrscheinlichkeit schließen, dass China die neu erworbene Achtung ein weiteres Mal aufs Spiel setzen könnte. „Vertrauen ist der Anfang von allem“. Nicht nur die deutschen Bankiers wissen das. Die Welt hofft, dass die Volksrepublik auch mit ihrer Taiwan-Politik nicht das Erreichte gefährden wird.

Eines der intelligenten Werkzeuge, die schon Jiang Zemin erfolgreich einzusetzen verstand, war die Erfindung der Partnerschaft zwischen westlichen und chinesischen Unter-





nehmen. Anders als noch vor hundert Jahren bestimmen nun die Chinesen selbst die Bedingungen, unter denen Ausländer in China Geschäfte machen dürfen. Der Teppich, den sie westlichen Investoren ausrollen, ist umso komfortabler, je weiter Investoren bereit sind, ihren chinesischen Partnern ins Innere des Landes zu folgen. Der Anteil personeller und industrieller Beteiligung der chinesischen Seite an der gemeinsamen Produktion war mit den Vorschriften über den „local content“ schon früh festgelegt. Alle ausländischen Unternehmer in China wissen ein Lied davon zu singen, wie schwierig es war, unter diesen Bedingungen Qualität herzustellen.

Der anhaltende Zustrom der Investoren bestätigt aber, dass die Qualitätsprobleme auf dem Weg der Besserung sind. Dafür entwickelt sich ein neues Phänomen zu erstaunlicher Reife. Die Intention, den ausländischen Partner als

Investor und Ideenschmied nur so lange zu dulden, bis man selbst in der Lage ist, die Produktion allein weiterzuführen, hat ein typisch asiatisches Gesicht. Es besteht auch kein Zweifel, dass selbst im chinesischen Wirtschaftsministerium diese Art der Umkehr historischer Ausbeutung als vollkommen legitim betrachtet wird.

Umso intensiver arbeiten deutsche und andere Investoren an der Verschlüsselung ihrer Kernkompetenzen. Ein Beispiel dafür ist der Transrapid, der bald vom neuen Shanghai Airport in Pudong das 170 Kilometer entfernte Industriezentrum Hangzhou erreichen soll. Die Thyssen-Krupp-Manager sehen mit Bedenken, dass der Anteil der chinesischen Produktion an dem Flugzeug auf Schienen demnächst 80 Prozent betragen wird. Immer wieder muss das Prestigegeschoss außer Betrieb gesetzt werden, da die Stelzen nicht in allen Fällen sicher gegründet wurden. Bei 431 km/h wackelt das Teil gelegentlich ganz schön. Der deutsche Konzern kämpft nun um seine technologischen Geheimnisse des Magnetantriebs, den die Chinesen am liebsten auch zum Bestandteil des „local content“ machen würden.

So verengt sich der westliche Beitrag im Rahmen globaler Arbeitsteilung immer mehr auf intelligente Leistungen und die Herstellung komplizierter Schlüssel, die ohne Freigabe der Codes westliches Know-how unanwendbar machen. Dies erfordert hohe Investitionen in eigene nationale Bildung, um den schrumpfenden Vorsprung auszubauen oder zu erhalten. Die deutsche Industrie blickt zurück auf hundert Jahre alte Partnerschaft mit China. Im Jahr 1900 wurde die „Deutsch-Chinesische Hochschule“ in China eröffnet. Initiatoren und Geldgeber waren Unternehmer. Die neuen Installationen z. B. der Bayerischen Landesbank mit ihrem German Center in Shanghai bieten eine Art Brückenkopf für mittelständische Wirtschaftsinteressen in China. Die German Centers in Shanghai und Beijing konnten für einige Unternehmen schon Sprungbrett in den chinesischen Markt sein.



Der eigene Briefkasten in China bleibt dennoch für viele Unternehmer, die ein „Rep-Office“ in Beijing oder Shanghai alimentieren, der vorerst einzige Höhepunkt ihrer asiatischen Präsenz. Dabei sein ist alles, heißt die Devise vieler Unternehmer, die eine chinesische Adresse auf dem Briefbogen wie eine Eintrittskarte zum Liebesmahl des ostasiatischen Vereins vorweisen. Die jährliche Veranstaltung des gediegenen hanseatischen Clubs heißt tatsächlich so. Sie ist kein schlechter Anknüpfungspunkt für Gespräche mit alten Fahrleuten. Die wirtschaftlichen Aktivitäten einer Repräsentation aber sind eingeschränkt und beschränken sich aufs Zuschauen beim Spiel der Global Player.



Freiheit für Unternehmer

8 Ernsthafte Akteure überspringen diese Stufe und stürzen sich ins Getümmel, nachdem sie sich über die Spielregeln vorher ein genaues Bild gemacht haben. Dazu aber bedarf es eingehender Analysen und kompetenten Rates, die man sich bei Leuten holen sollte, die mindestens ein gutes Jahrzehnt in China auf dem Buckel haben und alle Apotheken kennen, vor denen ausländischen Pferden schon einmal übel geworden ist. Noch wichtiger für Newcomer ist, sich bei anderen Industriekollegen zu erkundigen, mit welchen Beratern sie in China die besten Erfahrungen gemacht haben. An keiner anderen Stelle ist die „evidenzbasierte“ Erfolgskontrolle billiger, schneller und verlässlicher zu haben, bevor man eigenes Geld riskiert.

China ist weit offen für Ideen, die Armut der Landbevölkerung zu lindern, ihr eine moderne Perspektive zu geben, den Anschluss an die Industriegesellschaft der Ostküste ohne soziale Brüche zu ermöglichen. Nirgendwo weiß man besser als in Deutschland, wie weit zurück historische Erinnerung reicht. Die Vision deutscher Industrieller vor hundert Jahren ist unverbraucht. Die Projektion dieses Déjà vu

in die Zukunft kann die wirtschaftliche Position Deutschlands in China für beide Länder zur Neuauflage eines win-win-Projekts werden lassen. Vieles hat sich schon erfolgreich bewegt. Jetzt begrüßen wir Sie als Leser oder Unternehmer in China. Sollten Sie zufällig aus Deutschland kommen, dann werden Sie Ihre Freude daran haben, dass man in China die Ärmel hochkrepeln und sich vorwärts bewegen kann, ohne dass einem ein Heer parasitärer Beamter auf den Füßen steht. Mit der Penetranz der chinesischen Kollegen ist leichter umzugehen.

Angesichts der volkswirtschaftlichen Umnachtung der deutschen Politik bietet China für richtige Unternehmer erfrischende Freiheiten. Gerade noch 26 Millionen Menschen sind in Deutschland sozialversicherungspflichtig beschäftigt, knapp ein Drittel der Bevölkerung. Mit mehr als 40 Prozent bezieht aber fast die Hälfte aller Deutschen den Hauptteil ihres Einkommens vom Staat. Angesichts dieser düsteren Diagnose fällt es immer mehr Unternehmern leicht, sich auf ein überschaubares Abenteuer in einem „emerging country“ einzulassen. Emerge heißt: aus einem bestimmten Zustand heraustreten, sich emporbewegen. Die Sehnsucht des deutschen Mittelstandes nach Bewegung, nach Handlungsfreiheit findet in China ein fast unberührtes, weites Feld.

Viele Deutsche, die lange in China gelebt und gearbeitet haben, sagen übereinstimmend, wie schwer es ihnen fällt, nach längerer Abwesenheit eine deutsche Zeitung aufzuschlagen. „Die haben Sorgen“, ist der erste Gedanke, der ein Kopfschütteln über deutsche Ignoranz vom Zustand der Welt auslöst. In China fährt der Transrapid. In China wird der Airbus A 380 schon zur Olympiade fliegen. Chinas größter Computerhersteller Lenovo kauft das gesamte PC-Geschäft von IBM, einschließlich des Vertriebsnetzes in 160 Ländern. In Leipzig steht auf der Auto Mobil International 2005 das erste Auto aus rein chinesischer Produktion. Der „Zhongua“ sieht aus wie der große Lancia und ist 200 km/h



schnell. Ein mittelständischer Unternehmer aus Sachsen, der gerade auf seinen Mercedes wegen Rückrufaktionen verzichteten muss, streichelt mit ungläubigem Blick die Kühlerhaube der chinesischen Limousine.

Die Frustration, die viele Unternehmer aus Deutschland treibt, kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass China noch manche dunkle Seiten hat, mit denen man nicht unbedingt Bekanntschaft schließen möchte. Als Erfinder der Menschenrechte sollten Deutsche aber auch nicht auftreten. Historische Hypothesen auf beiden Seiten sind eher Anlass zu Bescheidenheit. Die Gegenwart zeigt, dass sich in China alles bewegen lässt, was in Deutschland in Erstarrung verharret. Während deutsche Politiker die Abschaffung des Nationalfeiertags erwägen, schaffen Chinesen noch zusätzliche Feiertage, um den Konsum anzukurbeln – ohne Ladenschlussgesetze. Bei einer Sparquote von 40 Prozent des Nettoeinkommens haben viele Chinesen vor lauter Arbeit kaum Zeit zum Geldausgeben.



Für europäische Unternehmer wirkt China wie eine Befreiung von der unerträglichen Last sozialer Wahnvorstellungen. China belohnt erfolgreiche Ausländer und Chinesen mit günstigen Steuersätzen. China bestraft den Erfolg nicht mit Neiddebatten, sondern hebt ihn als Vorbild hervor. China hat die Hoffnung, dass der Erfolg der Erfolgreichen die Grundlagen für einen breiteren Wohlstand bilden wird. In der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands nach 1945 hat China ein historisches Vorbild. „Will ich der größten Bildungs- und Sozialpsychiatrie Europas noch der Arzt sein?“ fragt ein deutscher Investor mit Blick auf seine Heimat.

Der Niedergang dieser Wohlstandsgesellschaft durch die Verleugnung des Zusammenhangs zwischen Lohn und Leistung bildet das beispielhafte Gegenstück für Chinas Lernprozess. Mit Unverständnis beobachten Chinesen, wie Koalitionen von deutschen Weltverbesserern aus einem Wirtschaftswunder eine wunderliche Wirtschaft gemacht

haben. Das soll ihnen nicht passieren. „Die Wahrheit in den Fakten suchen“ (*Deng*) heißt, die Augen nicht verschließen vor der Offensichtlichkeit. Offensichtlich hat China mit dem Prinzip geteilter Freiheit Erfolg. Dennoch dürfen gerade Unternehmer nie vergessen, was Bei Dao ihnen mit auf den Weg gibt: „Freiheit ist der Abstand zwischen Jäger und Gejagtem.“

Willkommen in China!

