



Neues Xi-Na, neuer Umgang?

Was bedeutet das China unter Xi Jinping – man könnte es auch „Xi-Na“ nennen – für den deutschen Mittelstand? Die Antworten der Unternehmen vor Ort reichen von Resignation bis zu Berufsoptimismus.

VON DANIELA FEHRING :: Lange hat China ausländische Investoren hofiert, Spielräume offeriert, die es sonst in der westlichen Welt nirgendwo gab. Gemeinsam konnten wir experimentieren, wachsen, lernen. Unsere Technologie und Finanzmittel waren hoch willkommen. China hat sich als verlängerte Werkbank zur Verfügung gestellt, denn dem damaligen Staatspräsidenten Deng Xiaoping war klar, dass seiner Bevölkerung wichtige Grundlagen fehlten, um auf Augenhöhe mit uns zu operieren. Mit etwas Geschick konnten langfristige und belastbare *Guanxi* (Beziehungen) zu Behörden und Joint-Venture-Partnern aufgebaut werden, von denen beide Parteien maximal profitierten.

Und nun der plötzliche Schwenk in einer beispiellosen Rigidität und ohne wirkliche Transparenz. Mit dem Antritt des Staatspräsidenten Xi Jinping 2012 hat sich die Lage gravierend und rasant geändert. China wurde über Nacht vom eifrigen Lehrling zum selbstbewussten Ehrgeizling, vom liberalen Experimentierlabor zum regulierten Überwachungsstaat.

Einerseits sind harsche Einschnitte absolut nachvollziehbar, ja sogar notwendig, denn unter der lässigen Haltung der Nachfolger von Deng wurde die Korruption zu einem Fass ohne Boden. Es galt und gilt, einen solchen Augias-Stall radikal auszumisten. Dies hat Xi Jinping erfolgreich angepackt und erhält für die stringente Vorgehensweise bis heute die volle Unterstützung seines Volkes.

In einem solchen Markt erwarten auch ausländische Investoren Regeln, die Transparenz und Kalkulierbarkeit herstellen. Die bisher erfolgten Vorgaben und deren Auswirkungen sind jedoch momentan weder in ihrer Reich- noch Tragweite einschätzbar. Ein exemplarisches Beispiel dafür ist das neue Cybersecurity-Gesetz: Kommt es nun zu einer Totalüberwachung und Kostenexplosion? Muss in Zukunft ein Betriebsrat installiert werden oder gar ein Parteisekretär in die Geschäftsführung einziehen?

Dies sind alles Fragen, die eigentlich einer schnellen Klärung bedürfen, denn wir wissen alle, wie wichtig Rechtssicherheit für das Geschäft ist. Außer der offiziellen Bestä-



Ungeahnte Kosten, die deutschen KMU durch das Cybersecurity-Gesetz entstehen, sind eine große Herausforderung. Abgesehen davon führen die Regeländerungen zu vermehrter Unsicherheit.

tigung der weiteren Öffnung und Globalisierung ist bisher allerdings noch nichts Handfestes geliefert worden.

Zwischen Resignation und Berufsoptimismus

International operierende Firmen kommen an der Volksrepublik nicht vorbei. Die globalen M&A-Aktivitäten der Chinesen und die „One Road One Belt“-Initiative werden diese Abhängigkeiten noch verstärken. Das hat mich dazu bewogen, im März in Shanghai, Suzhou und Nanjing eine Befragung durchzuführen. Interviewt wurden deutsche und chinesische CEOs und Geschäftsführer deutscher Unternehmen aus den Branchen Automobilzulieferer, Bauindustrie, Maschinenbau, Beratung und Rechtsberatung. Die Fragen drehten sich um:

- Was bedeutet die neue Lage unter Xi Jinping für den deutschen Mittelstand?
- Ist der Mittelstand jetzt besonders benachteiligt?
- Wie stellen sich Unternehmer und Geschäftsführer vor Ort dieser Situation?
- Wie gehen sie mit dem täglichen Wettbewerb um?
- Welche Strategien entwickeln sie, um mithalten und mitwachsen zu können?

Das generelle Fazit: Wer bereits vor Ort ist, schwankt zwischen Resignation und einer „Augen zu und durch“-Mentalität oder pragmatischem Berufsoptimismus. Nur ein einziger Gesprächspartner war enthusiastischer China-Fan und sah goldene Zukunftschancen für den Medizinbereich.

Die überwiegende Zahl der Befragten wiesen darauf hin, dass sie es sich nicht leisten können, China den Rücken zuzukehren. Einige Wenige sind dabei, sich ganz leise aus dem Staub zu machen, denn man will es sich mit China auf keinen Fall verscherzen. Was hält denn die Mehrheit der Investoren im Reich der Mitte? Die lokalen Kunden erwarten, in China beliefert zu werden, ansonsten droht der Verlust des gesamten globalen Geschäfts. Da sind die Ohnmachtsgefühle besonders stark präsent.

Im Gegensatz zu deutschen Großunternehmen, die in China fest im Sattel sitzen und in Tier 2 und 3 Städten nach wie vor mit Vorzugsbedingungen umworben werden, kämpfen KMU mit mangelnder Rechtssicherheit. Leider ist Willkür wieder an der Tagesordnung. Behörden kommen unangemeldet, um Webseiten und Verträge auf Compliance zu überprüfen – ohne zu sagen, nach welchen rechtlichen Kriterien sie handeln. KMU werden aufgefordert, Metropolen

zu verlassen und ins Hinterland umzuziehen. Und dass trotz bestehender Verträge und regelmäßig gezahlter Steuern.

Die Ressourcendecke der KMU ist begrenzt. Ungeahnte Kosten, die durch das neue Cybersecurity-Gesetz oder Betriebsräte entstehen könnten, sind eine große Herausforderung und führen zu Verunsicherung.

Neben den Geschäftsführern, die eher auf Sicht fahren, gibt es aber auch Mittelständler, die von glänzenden Absatzzahlen berichten, weil sie in den neuen Märkten wie Industrie 4.0 und KI genau die richtigen Produkte anbieten, die China noch nicht oder noch nicht in dieser Qualität herstellen kann. Sie haben die neue Regulierungswut Chinas zwar im Blick, sehen aber vor allem die positiven Optionen im Reich der unbegrenzten Möglichkeiten. Diese Interviewpartner betonten, wie wichtig die ständige Suche nach neuen Produkten und Services ist, um im harten Wettkampf mit den Chinesen zu bestehen. Sie empfanden die Dynamik des Marktes gerade in diesem Aspekt als besonders bereichernd und inspirierend.

Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste

Die März-Interviews vermittelten insgesamt den Eindruck, dass trotz Berufsoptimismus eine gewisse Gedämpftheit, stärkere Reserviertheit und größere Vorsicht vorherrschen. Deutsche KMU verstärken momentan das Behördenmanagement, indem sie aufzeigen, was das Unternehmen der Stadt und/oder der Region zu bieten hat. Sie erhoffen sich davon, vorzeitig informiert und generell besser geschützt zu werden.

Wer neu in China investieren will, der sollte auf zwei Dinge besonders achten: Zum einen die Auswahl des Geschäftsführers vor Ort, denn dieser muss starke chinesische Kommunikations-, Führungs- und Sozialkompetenzen haben. Und zum anderen die lokale Partnerwahl: Neueinsteiger sollten sich überlegen, ob sie das Engagement wirklich ganz alleine gestalten wollen. Lange Zeit wurde die Idee der Partnerschaft von allen Beratern radikal verworfen, weil viele Joint Ventures nicht die gewünschten Resultate erzielten. Mir scheint es gerade heute sehr viel versprechend zu sein, einen starken chinesischen Partner mit ins unternehmerische Boot zu holen, der an einer Erweiterung seines Portfolios, der Erhöhung seiner Qualität und am Zugang zu Europa interessiert ist.

Mit einer solchen Beteiligung könnte eine Win-Win-Situation geschaffen werden, denn der Chinese kennt die Bedingungen und Spielregeln seines Landes in und auswendig, hat ein etabliertes Vertriebssystem und eine starke Finanzdecke wie auch Manpower. Das KMU kennt sich wiederum in Europa bestens aus und kann dem chinesischen Partner helfen, sich dort erfolgreich zu etablieren. Auch hier gilt wie im normalen Leben: Die richtige Partnerwahl gibt den Ausschlag für den Erfolg. ❧

.....
Daniela Fehring ist unabhängiger Coach und Beraterin mit Schwerpunkt China-Kompetenz und Unternehmens-Purpose.

Kontakt: www.danielafehring.com, info@danielafehring.com