

DW-radio / Feature

Global Player auf neuem Spielplatz - Deutsche Großunternehmen in China

von Matthias von Hein

Jeder Manager eines großen deutschen Unternehmens weiß, dass Peking, Schanghai oder die anderen Boomstädte an Chinas Ostküste nicht für das ganze Land stehen, dass in China 800 Millionen Menschen noch immer unter ärmlichen Verhältnissen auf dem Land leben. Aber angesichts der in den Himmel schießenden Bauten aus Glas, Stahl und Beton, angesichts des greifbaren Wandels, des wachsenden Wohlstands und der ungeheuren Dynamik der Städte verflüchtigt sich dieses Wissen. Auch ansonsten kühl kalkulierende Wirtschaftslenker geraten dann schon mal ins Schwärmen. So wie Jürgen Heraeus. Seit Anfang der 90er Jahre ist der Unternehmer aus Hanau im China-Geschäft tätig. Darüber hinaus ist er der Leiter des Arbeitskreises China im Asien-Pazifik-Ausschuss der deutschen Wirtschaft.

1. O-Ton Heraeus:

"Das faszinierende an China ist die Geschwindigkeit. Es geht hier alles doppelt so schnell wie in anderen Ländern, dreimal so schnell wie in Japan, viermal so schnell wie in Indien. Und die Entwicklung in China in jeglicher Hinsicht - Infrastruktur aber auch bei den Unternehmen - ist einfach phantastisch."

Die Zahlen der chinesischen Statistik untermauern den Enthusiasmus von Jürgen Heraeus: In der ersten Hälfte der 90er Jahre wuchs die chinesische Wirtschaft im zweistelligen Bereich. Seit 1996 hat sich das Wachstum auf rund 7 Prozent eingependelt - trotz der Asien-Krise Ende der 90er Jahre. Letztes Jahr hat China Waren im Wert von 266 Milliarden Dollar exportiert. An diesen Exporten waren ausländische Unternehmen oder Joint-Ventures mit ausländischen Partnern zu rund 50 Prozent beteiligt. Wovon auch deutsche Unternehmen beträchtlich profitierten: Mit 7,6 Milliarden Mark (rund 3,9 Mrd. Euro) realisierten Direktinvestitionen in den letzten 20 Jahren belegt Deutschland den 8. Platz unter den ausländischen Investoren in China. Aber mehr noch als der Export spielt für die deutschen Unternehmen der rasant wachsende innerchinesische Markt die entscheidende Rolle:

2. O-Ton Sieren:

"Natürlich ist das so, weil China im Grunde der letzte große Markt vor dem Mond ist, der auf der Welt noch vorhanden ist. Deswegen müssen viele Firmen in den chinesischen Markt reingehen - weil sie in anderen Ländern dieses Wachstum nicht mehr bekommen, dass sie brauchen, um ihr

Unternehmen am laufen zu halten. Auch wenn es kein einfacher Markt ist ..."

... sagt Frank Sieren, seit sieben Jahren als Korrespondent des deutschen Wochenmagazins "Wirtschaftswoche" in Peking und mit dem chinesischen Markt vertraut.

In China entwickelt sich eine Mittelklasse, die genügend Kaufkraft hat, nicht nur um eine Eigentumswohnung in einem der rasch wachsenden Vororte zu kaufen, sondern vielleicht auch ein Auto, um von dort in die Stadt zu fahren. Jürgen Heraeus jedenfalls, in dessen sechs chinesischen Firmen über 1000 Menschen arbeiten, glaubt an weiteres Wachstum:

3. O-Ton Heraeus

"Bei 1,3 Milliarden Einwohnern und einem wachsenden Volkseinkommen ist dieser Markt im Vergleich zu Polen, das ja auch ein großes Land ist oder Estland und Litauen, ein phantastischer Markt. Wenn in den reicheren Provinzen 40 Einwohner von 100 ein Handy haben, in anderen aber nur ein Einwohner ein Handy hat, wenn das Durchdringen (der Bevölkerung) mit Autos nur bei einem Prozent liegt im Vergleich zu Deutschland, dann setzt hier jeder auf das Wachstum dieses Marktes, auf diese riesige Bevölkerung und den unglaublichen Fleiß der Chinesen, die selber jedes Jahr ein gutes Stück vorankommen."

Über 1500 deutsche Firmen sind es, die auf den wachsenden chinesischen Markt setzen. Engagiert haben sie sich in unterschiedlichen Formen: in 100 prozentigen Tochterfirmen, in Joint-Ventures oder auch nur in Repräsentanzbüros. Einer der trotz der großen Dimensionen einen Überblick hat über das deutsche China-Geschäft, ist Wolfgang von Lingelsheim-Seibecke. Anfang der 80er Jahre war er Leiter der Handelsförderungsstelle der deutschen Botschaft in Peking. China hat ihn seitdem nicht mehr losgelassen - heute ist von Lingelsheim-Seibecke als Ministerialrat im Bundeswirtschaftsministerium zuständig für China:

4. O-Ton Lingelsheim-Seibecke:

"Die Deutsche Industrie ist seit 30 Jahren auf diesem Markt tätig. Damals wurde das erste Stahlwerk in Wuhan gebaut, unter sehr abenteuerlichen Bedingungen. Es folgten in den 70er Jahren die Modernisierung der chemischen Industrie durch unsere Anlagenunternehmen - viele von diesen Unternehmen existieren heute gar nicht mehr. Es kam dann in den 80er Jahren die Automobilindustrie. Sie wissen vielleicht, dass VW und Audi einen Marktanteil von 50 Prozent der im chinesischen Inland erzeugten PKW haben. Das heißt also, Deutschland hat auch auf diesem Gebiet eine absolut führende Stellung. Es sind jetzt hinzugekommen in neuester Zeit: die großen Chemiegiganten BASF und Bayer mit großen Projekten, die nahezu das Ausmaß der Produktionsanlagen in Deutschland

haben. Um hier auf dem chinesischen Markt präsent zu sein. Die deutsche Industrie positioniert sich hier nach dem Beitritt Chinas zur WTO. Der Markt öffnet sich, die Zölle werden gesenkt; der Wettbewerb wird auf diesem Markt sehr stark zunehmen und wer hier im Land selbst präsent ist mit eigenen Produkten und zu lokalen Kosten und Produktionsbedingungen seine Waren anbieten kann, hat natürlich einen Vorteil gegenüber den importierten Erzeugnissen. In jüngster Zeit kommen hinzu Unternehmen der Hochtechnologie, an denen Chinesen ganz besonders interessiert sind. Ich nenne einfach mal als Stichworte: Elektronik, Informationstechnologie im weitesten Sinne, Biotechnologie und Gentechnik, aber auch alternative Energien und moderne Verkehrssysteme. Das sind die wichtigsten Themen, die für die Modernisierung Chinas eine Rolle spielen und die natürlich gelöst werden müssen um dieses Entwicklungsland, das es noch immer zu sein behauptet, ins 21. Jahrhundert zu katapultieren."

Zu den Hochtechnologielieferanten gehört auch der Münchner Siemens-Konzern. Die Lieferung von etwa Kommunikationseinrichtungen nach China hat für Siemens Tradition, erläutert Dirk Westphalen, zuständig für die strategische Planung von Siemens-China:

5. O-Ton Westphalen:

"Unser erster Kontakt mit China war 1872, also vor 130 Jahren. Und das erste, was wir gemacht haben, war, dass wir damals Zeiger-Telegrafen nach China verkauft haben - damals ein absolutes High-Tech-Produkt. Dann kamen weitere Aufträge: Die Beleuchtung von Schanghai, ein Unterseekabel von Schanghai nach Hongkong 1879, 1904 haben wir dann die erste Metro-Linie in Peking gebaut - und so weiter."

Nach Beginn der chinesischen Reform - und Öffnungspolitik nahm Siemens sein China-Engagement wieder auf. Dabei konnte das Unternehmen auf seinen noch aus vorrevolutionären Zeiten bekannten chinesischen Namen zurückgreifen. Übersetzt bedeutet er "Tor zum Westen" - was für chinesische Ohren einen guten Klang hat. Heute bietet Siemens in China die selben Produkte an, wie überall sonst auf der Welt. Das reicht von Mobiltelefonen bis zu Krankenhaus-Computertomographen, von Eisenbahntechnologie bis zu Kraftwerksausrüstungen. Insgesamt 55 Firmen hat Siemens in China, davon 44 Gemeinschaftsunternehmen mit chinesischen Partnern. Die 25.000 Mitarbeiter haben im Jahr 2001 knapp 4 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet, womit China hinter den USA und Deutschland an dritter Stelle in der Rangliste des Weltkonzerns steht. Allein die Hälfte des Geschäfts macht dabei der rasch wachsende Telekommunikationsbereich aus. Dirk Westphalen wird angesichts der Zahlen fast euphorisch:

6. O-Ton Westphalen:

"Jeden Monat kommen in China 5 Millionen neue Mobilfunkteilnehmer dazu. Das ist natürlich nicht nur in Bezug auf die Anzahl der nachgefragten Telephone ein Riesenbedarf. Sondern das stellt auch an die Infrastruktur enorme Anforderungen - so dass man die Verbindungstechnologie entsprechend auch aufbaut".

Bei einem besonders prestigeträchtigen Hochtechnologieprojekt arbeitet Siemens mit dem Düsseldorfer Thyssen-Krupp-Konzern zusammen, einem Konzern, der den Sprung vom Stahlhersteller zum Technologieunternehmen geschafft hat. Siemens und Thyssen-Krupp bauen in Schanghai die erste kommerzielle Magnetschwebbahn der Welt - unter enormem Zeitdruck. Bereits am 1. Januar 2003 soll der Transrapid den Flughafen von Schanghai mit der Halbinsel Pudong verbinden - nach noch nicht einmal zwei Jahren Bauzeit.

Hartmut Heine ist der China-Repräsentant der von Siemens und Thyssen-Krupp gemeinsam gegründeten Firma Transrapid International. Seit Chinas Ministerpräsident Zhu Rongji am 21. Januar 2001 den Vertrag über die Lieferung des Transrapids unterzeichnete, arbeitet er fast rund um die Uhr. Der Zeitdruck begann allerdings nicht erst mit der Vertragsunterzeichnung, erinnert sich Hartmut Heine:

7. O-Ton Heine:

"Was uns permanent unter Strom gehalten hat, war die Geschwindigkeit, mit der die Chinesen an dieses Projekt herangegangen sind und uns fast genötigt haben, den Preis herauszurücken. Das ist ja ein Produkt, was noch in der Entwicklung stand, was noch nicht kommerziell vermarktet worden ist, so dass also auch kommerzielle Werte in dem Sinne noch gar nicht ausdiskutiert worden waren. Das heißt: Die Chinesen wollten den Preis schneller haben als wir ihn überhaupt errechnen konnten. Das waren monatelang Tag und Nacht Arbeit, bis wir den Vertrag hatten."

Die Arbeit an dem Projekt ist zweigeteilt: Für das Betriebssystem, also für Fahrzeuge, Antrieb, Energieversorgung und Leittechnik, sind die Deutschen zuständig. Den Fahrweg und die Infrastruktur baut nach den Vorgaben aus Deutschland eine chinesische Partnerfirma. Auch wenn andere deutsche Firmen häufig über Qualitätsprobleme bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern klagen - Hartmut Heine ist von der Qualität seiner Partner aus Shanghai begeistert:

8. O-Ton Heine:

"Hier wird im Millimeter- oder sogar im Mü-Bereich gearbeitet. Und gerade was den Fahrweg angeht, haben die Chinesen Weltklasse-Arbeit geleistet, was Geschwindigkeit und auch Präzision angeht. Also was die dort hingestellt haben an Bearbeitungszentren, um die Träger zu bearbeiten, um die Vorrichtungen für die Stromschienen, für die Magnetschienen

anzubringen - das ist ja eine Sache im Millimeter- und Mibereich, das haben die hervorragend gemacht"

Auch Thyssen-Krupp hat eine lange Geschichte in China. Das Unternehmen, das heute mit Siemens das modernste Verkehrssystem der Welt baut, lieferte 1874 die erste Lokomotive nach China. Heute ist Thyssen-Krupp neben dem Transrapid in China mit drei weiteren Geschäftsfeldern engagiert - und erzielt dabei eine knappe Milliarde Euro Umsatz:

9. O-Ton Heine:

"Das ist einmal alles, was der Stahl so hergibt. Wir haben uns da allerdings konzentriert auf Flachstahl und speziell auf die Automobilindustrie. Der zweite große Bereich, in dem wir uns verstärkt aufstellen, ist der Bereich automobile Komponenten. Denn die chinesische Automobilindustrie ist schwer am Expandieren. Und ein großer Bereich von Thyssen-Krupp, der auch sehr erfolgreich agiert, ist der Bereich automobile Komponenten. Dort haben wir auch einige Joint Ventures abgeschlossen. Der dritte große Bereich ist der Bereich Fahrtreppen und Fahrwege (Rolltreppen etc.), auf dem wir hier zwei sehr erfolgreiche Joint Ventures haben, die auch über Jahre verhandelt worden sind. Die sind auch in einer Größe platziert worden, dass wir sagen können: Wir fahren hier mit voller Kapazität, haben sogar Kapazitätsengpässe. Aber wir wollten eben nicht den Fehler machen, den andere gemacht haben und riesige Kapazitäten aufbauen, die wir dann nicht ausfüllen können."

Keine Sorge vor großen Kapazitäten haben die beiden deutschen Chemieriesen Bayer und BASF. Auch diese beiden Firmen unterhalten seit über 100 Jahren Geschäftsbeziehungen zu China. Vielleicht braucht man eine so lange Geschichte, um so langfristige angelegte Investitionen zu tätigen wie beide Konzerne das zur Zeit tun: 6 Milliarden Dollar wollen sie in den nächsten Jahren in neue Produktionsanlagen investieren: Bayer will für über 3 Milliarden Dollar südlich von Schanghai eine Kunststoffproduktion aufbauen; BASF baut für ebenfalls knapp 3 Milliarden Dollar einen Verbundstandort bei Nanjing. Jörg Wuttke ist der General-Manager für Bayer China und erläutert den Hintergrund für das große Engagement:

10. O-Ton Wuttke:

"China ist der am stärksten wachsende Chemiemarkt der Welt. Es ist daher gerechtfertigt sich mit so einer Investition zu positionieren, auch angesichts der 1,3 Milliarden Menschen. China ist der größte Nettoimporteur von Chemie in Asien. Die meisten anderen sind Exporteure, meistens auch nach China hinein. Bei unserem Projekt ist es so, dass wir diese Lücke füllen, die dort entsteht. Das heißt, China produziert nur die Hälfte seines Bedarfs. Das Projekt in Nanjing wird daher

auch großteils für den chinesischen Markt sein. Es werden sicherlich auch Produkte dabei sein, die dann auch in Asien benutzt werden. Ein Teil der momentanen Investition in China, vor allem eine Produktkette in Pigmenten in Schanghai, geht auch in den Export. Aber 90 Prozent gehen in den chinesischen Markt."

Projekte wie die von Bayer und BASF werden häufig am Rande von Politiker-Reisen nach China unterzeichnet und werden gerne als Erfolg nach Hause gemeldet. Auch die vielen Photos von Politikern bei solchen Unterzeichnungszeremonien in den Imagebroschüren großer deutscher Unternehmen deuten eine gewisse Nähe zur Politik an. Für Jörg Wuttke ist das völlig normal:

11. O-Ton Wuttke:

"Wenn sie wie bei unserem Nanjing-Verbundstandort ein Projekt haben in Höhe von 2,9 Mrd. US-Dollar, dann ist das natürlich ein so gravierend großes Projekt, dass der Staatsrat, also die oberste Führung davon Kenntnis nimmt und das begleitet und auch begleiten muss - um das Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu führen. Man verhandelt an so einem Projekt 4 bis 5 Jahre, und das hat enorme Auswirkungen auf die Finanzsituation Chinas - die Banken müssen riesige Summen an Renminbi (RMB) zur Verfügung stellen - bis hin zur Marktbearbeitung. Dann die ganzen Ingenieurhäuser, die hier beschäftigt sind - das sind natürlich alles riesengroße Summen die hier bereitgestellt werden müssen, Zeit etc. Wenn also viele solcher Projekte von Shell, BP und uns gleichzeitig laufen, dann ist das schon ein großes Problem für die Ingenieurinstitute, das gleichzeitig abzuwickeln."

Der China-Spezialist im deutschen Wirtschaftsministerium hat für die Nähe der Politik zu solchen Großprojekten noch eine sehr viel grundsätzlichere Erklärung. Wolfgang von Lingelsheim-Seibecke erläutert:

12. O-Ton Lingelsheim-Seibecke:

"Chinas Wirtschaftsordnung wird nach wie vor sehr stark vom Staat bestimmt und gelenkt. China bekennt sich zum Prinzip der Investitionslenkung. Also die Regierung glaubt noch immer, zu wissen, welche Investitionen für dieses Land in welcher Größe und an welcher Stelle wichtig sind. Das heißt: Es ist für die Industrie aus aller Welt - und eben auch aus Deutschland - wichtig, gute Kontakte zu den Behörden zu haben, die diese Entscheidungen treffen. Es gehört zum chinesischen Staatsverständnis, dass Regierungen hauptsächlich mit Regierungen reden, und deshalb erfüllt die Bundesregierung - obwohl sie ja kein Unternehmen ist oder privat wirtschaftet - die Funktion eines Türöffners und eines Wegbereiters für wichtige Geschäfte."

Mit der Funktion des Türöffners ist es aber nicht getan - die deutsche Regierung unterstützt die Unternehmen zusätzlich auch auf andere Weise, wie von Lingelsheim-Seibecke betont:

13. O-Ton Lingelsheim-Seibecke:

"Zum Beispiel dadurch, dass man Exportbürgschaften zur Verfügung stellt für Liefergeschäfte. Vieles wird ja auf Kredit geliefert, und diese Kredite bedürfen staatlicher Absicherung. Zum anderen aber übernimmt die Bundesregierung Kapitalanlage-Garantien für Investitionen in China. Das heißt: Ein Unternehmen kann beispielsweise das Risiko der Nationalisierung bei der Bundesregierung versichern. Mit der Folge, dass im Enteignungsfall - der allerdings bisher noch nie eingetreten ist - der Investor sein Geld bei der Bundesregierung abholen kann und nicht zu den chinesischen Gerichten gehen muss."

Der politischen Unterstützung zum Trotz gibt es natürlich immer noch Klagen auf Seiten der deutschen Unternehmen. Das wichtigste Forum, um solche Klagen zu äußern und nach möglichen Lösungen zu suchen, ist die gemischte Deutsch-Chinesische Wirtschaftskommission.

Die Kommission tagte erstmals 1980 und tritt seitdem alle zwei Jahre zusammen, zuletzt Anfang Juli in Peking. Jürgen Heraeus war dabei:

14. O-Ton Heraeus:

"Die deutsch-chinesische gemischte Kommission hat zum 11. Mal getagt und seit der 8. Tagung sind die Klagen im wesentlichen die gleichen geblieben, die sich jetzt allerdings durch den Beitritt Chinas zur WTO langsam auflösen. Das ist zum einen der freie Zugang zum Markt. Man darf ja oft nur produzieren, aber darf nicht verkaufen. Oder man darf verkaufen, aber nicht produzieren. Oder man darf produzieren und verkaufen, aber darf nicht den Service machen. Alles das muss immer wieder an eine andere Gesellschaft gegeben werden. Und unser Ziel ist es unbedingt: Entwickeln, produzieren, verkaufen und den Service machen - das muss in einer Hand liegen. Das ist einer der ganz wesentlichen Punkte. Der zweite Punkt ist, dass eine Fülle von Dienstleistungsunternehmen hier keinen Zugang zum Markt haben, seien es Banken, seien es freie Berufe, seien es Bausparkassen, Rechtsanwälte. All das ist ziemlich 'closed shop'. Dann haben wir natürlich Produktpiraterie. Das Thema ist ganz schwierig, das haben wir ja schon in Hongkong lernen müssen früher. Die Chinesen sind jetzt selber darauf gekommen, dass sie das bekämpfen müssen, denn es gibt ja auch tüchtige chinesische Unternehmer, deren Produkte nachgeahmt werden. Das Problem ist, dass die Zentrale, also Beijing, durchaus Maßnahmen trifft, um diese Dinge zu untersagen, und zwar sehr stark. Sie sagen: 'Das sind kriminelle Taten, die müssen wir bekämpfen.' Aber China ist groß und China ist weit - und in den Provinzen und in den Städten sind dann - ich

sage einmal - Machthaber, die die Dinge anders sehen und ihren Nutzen davon haben."

Mit dem Problempunkt Produktpiraterie hat Jürgen Heraeus seine eigenen Erfahrungen gemacht - in einem Joint-Venture der Dentaltechnik. Dort werden künstliche Zähne hergestellt. Das Problem: Der chinesische Partner war zugleich ein Wettbewerber. Schmunzelnd erinnert sich Jürgen Heraeus:

15. O-Ton Heraeus:

"Der hat immer, wenn wir neue Formen hatten, die offensichtlich nachts auch gleich mal verwendet und abkopiert und war dann einige Monate später auch mit dem gleichen Zahn auf dem Markt wie wir. Das fanden wir natürlich nicht so gut. Aber die Chinesen fanden eigentlich nichts dabei, denn sie sagten: 'Ihr seid die Reichen, wir sind die Armen - da müsst Ihr schon mal ein bisschen was zu uns herüberschieben.'"

Heraeus löste das Problem, indem er zunächst einmal für den Umzug des Joint-Ventures sorgte und so eine räumliche Distanz herstellte, die das Kopieren zumindest erschwerte. Und zweitens suchte er einen neuen, höherrangig angesiedelten Teilhaber für die chinesischen Anteile.

Dass die Auswahl des richtigen Partners ein zentrales Problem bei der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ist, bestätigt auch Zhou Songpo, Direktor des Instituts für strategisches Management an der Peking-Universität und selbst erfolgreicher Unternehmer. Zhou Songpo, der in Deutschland Gymnasium und Universität besucht hat, war 1994 eher zufällig an Verhandlungen von Bosch-Siemens mit dem damals größten chinesischen Haushaltsgerätehersteller Kelong beteiligt. Erst kurz vor Abschluss der Verhandlungen hat man Zhou als Berater hinzugezogen und zur geplanten Schlussrunde der Verhandlungen nach Guangdong (Kanton) eingeladen. Ein wenig amüsiert blickt Zhou Songpo zurück:

16. O-Ton Zhou:

"Vor der Unterzeichnung gab es noch eine Reihe von Problemen. Und da habe ich gemerkt, dass die schon eineinhalb Jahre daran gearbeitet hatten. Aber die grundlegenden Fragen hatte man noch gar nicht gelöst. Die Chinesen haben es gewußt, aber die Deutschen hatten gar keinen wirklichen Überblick über die chinesische Wirtschaftsstruktur, über die chinesische Politik - und da haben die Chinesen einfach gesagt: 'So, wir wollen einfach die Mehrheit haben, so schreibt es unsere Provinzregierung vor. Wir wollen einen hohen Preis für Grundstück haben.' Und die Deutschen haben die Chinesen immer respektiert und nie gezweifelt. Aber bei manchen Punkten kam man nicht zusammen, weil die deutsche Seite sagte: 'Wir möchten auch die Mehrheit haben.' Und durch meinen Besuch sind diese Probleme erst richtig ans Licht gekommen. Und da haben wir

erst mal den Grundstückspreis von 115 US-Dollar pro Quadratmeter auf 40 gesenkt. Und dann sind auch diese Frage des Joint Venture-Verhältnisses und auch eine Reihe von anderen Fragen auf den Tisch gebracht worden. Und irgendwann haben wir dann auch Zweifel bekommen, ob der Partner zuverlässig wäre. Und nachher habe ich Bosch/Siemens überredet, doch einen mehr zuverlässigen Partner auszusuchen. Und da haben wir zwei Monate später einen neuen Partner vermittelt - und dann sind wir vier Monate später zu einem Joint-Venture-Abschluss gekommen. Das heißt, die Deutschen bekamen die absolute Mehrheit, und zwar 70 Prozent und nicht 49 Prozent, und auch das Grundstück. Und alles haben wir zu sehr günstigen Preisen bekommen."

Das wenig überraschende Fazit: Gute Vorbereitung ist ein grundlegender Faktor für den Erfolg eines deutschen Unternehmens in China. Es genügt nicht, sich allein auf die Qualität seines Produktes zu verlassen. Der Markt muss genau studiert werden, der Umgang mit chinesischen Partnern und Kunden geübt und mögliche Probleme genau analysiert werden. Die können aus allen möglichen Richtungen kommen: mangelnde Infrastruktur, Schwierigkeiten bei der Rohstoffbeschaffung ebenso wie beim Transport der Fertigwaren, unzureichendes Rechtssystem.

Aber es gibt noch andere Gefahrenquellen für die Ableger deutscher Unternehmen, weiß Engelbert Boos. Der Gründer des europäischen Joint-Venture-Kreises in Peking und Autor eines Buches über Management in China weist in eine unerwartete Richtung:

17. O-Ton Boos:

"Es ist einmal die Grundvoraussetzung, dass man wissen muss oder wissen soll, was man will und entsprechend seine Strategie aufbaut. Und da muss man häufig schon anfangen, dass man im eigenen Haus Widersacher ausfindig macht und die ausschaltet. Das heißt: Häufig hat der Exportchef in Deutschland kein Interesse, eine Exportmenge an eine Wettbewerbsfabrik in China zu verlieren - obwohl die zum eigenen Haus gehört und das aus Sicht der Unternehmensführung Sinn macht. Zum anderen ist es oft auch so, dass der Produktionschef in Deutschland oft auch keine Produktionskapazität verlieren will, um auch seine Auslastung zu haben. Und wenn diese beiden Leute zum Beispiel dagegen arbeiten, gegen ein junges Unternehmen, dass hier Fuß fassen soll - denn es muss ja Know-How transferiert werden, es muss ja Support kommen kontinuierlich -, dann funktioniert es nicht."

Auch der deutsche Wirtschaftsjournalist Frank Sieren kennt die Schwierigkeiten deutscher Unternehmen in China. Er hat in diesem Zusammenhang vor allem die rechtlichen Rahmenbedingungen im Blick:

18 O-Ton, Sieren:

"Die erste ist, dass die Chinesen über diesen großen Markt verfügen und deswegen die Spielregeln schon bestimmen können, wie das ganze funktionieren soll. Da nützt auch die WTO Mitgliedschaft nichts, und da nützt auch wenig, dass man auf deutsch-chinesischer Ebene miteinander spricht und Sachen vereinbart. Wenn es hart auf hart kommt, dann sagen die Chinesen, wo es lang geht. Das andere ist, dass es in China eigentlich keine Rechtstradition gibt. Das heißt: Man hat hier kein Rechtssystem - und kann das auch nicht so schnell installieren, weil die Leute auch gar kein Verständnis dafür haben. Und das macht es für jemanden, der es gewohnt ist, alles in Verträgen abzusichern, der es gewohnt ist, nach festen Spielregeln zu handeln, relativ schwierig, in den Markt zu gehen. Auf der anderen Seite ist das aber auch eine Chance. Also wenn man sich darauf einlässt und sozusagen in diesem ständig sich ändernden System mitspielt, dann kann man auch ganz gute Erfolge erzielen. Aber das kommt immer auf die Mentalität dessen an, der sich hier engagieren will."