

# Volksrepublik China – eine blühende Wiese mit vielen Tretminen

## Drei Fakten, die es zu berücksichtigen gilt

DR. HANNE SEELMANN-HOLZMANN

Ob Global Player, mittelständische Hidden Champions oder auch Kleinbetriebe: Immer mehr deutsche und westliche Unternehmen machen sich auf ins Reich der Mitte. Dies erfolgt auch nicht immer freiwillig, sondern oft auf Druck eines Großkunden, der für seine Produktion in Fernost Local Content fordert. Der deutsche Zulieferer soll in China auch eine Produktion aufbauen, damit zeit- und kostenintensive Belieferung aus Deutschland entfällt. Die Autorin dieses Beitrags stellt hier drei gravierende Fakten vor, die westliche Unternehmen dabei häufig zu wenig bedenken.

China hat sich zu einem der mächtigsten Spieler in der internationalen Wirtschaftsgemeinschaft entwickelt. Je nachdem, welche Statistik man bemüht, gilt die Volkswirtschaft als Nummer eins oder zwei auf dem Weltmarkt.

Ich war in den letzten Jahren immer öfter in mittelständischen Unternehmen tätig, die vor der Aufgabe standen, sich in China zu engagieren. Oft verfügten sie nicht einmal über Erfahrungen im europäischen Geschäft, nun müssen sie sich aufmachen in ein Land, das sich in vielen Punkten von unseren Denk- und Wertesystemen unterscheidet. Auch, wenn dies auf den ersten Blick nicht so erscheinen mag.

### Sozialistische Marktwirtschaft

Dass das Chinageschäft kein Sonntags Spaziergang ist, hat sich leider noch immer nicht überall herum gesprochen. Wie sonst ist es zu erklären, dass westliche Firmen Fehler machen oder Fehleinschätzungen treffen, die im schlimmsten Fall zum Verlust des Investments vor Ort führen?<sup>1)</sup>

China ist eine sozialistische Marktwirtschaft – und was heißt das nun genau? Die Kulturrevolution hatte China zwischen 1966 und 1976 wirtschaftlich ausgeblutet. Deng Xiaoping wagte 1978 ein Experiment, das er Sozialistische Marktwirtschaft nannte. Unter der politischen Herrschaft der Kommunistischen Partei (KP) sollte sich das Land der Marktwirtschaft öffnen. Dies geschah schrittweise und zunächst über einige Sonderwirtschaftszonen. China sei wie ein großer, schwerer Zug, erklärte Deng. Wenn dieser zu schnell fahre, würde er entgleisen. Und seinen Kritikern in der eigenen Partei, die eine Gefährdung sozialistischer Grundwerte fürchteten, gab er zu bedenken:

► „Lasst die westlichen Kühe ruhig auf unseren Weiden grasen. Die Milch werden wir ernten.“

Die westlichen Kühe kommen mittlerweile in Massen. Und wenn sie arg gemolken werden, tragen sie oft selbst daran Schuld. Die sozialistische Marktwirtschaft Chinas ist ein histo-

1) Seelmann-Holzmann, Hanne: Der Asiencode. Die geheimen Spielregeln im Asiengeschäft kennen und nutzen.

risch einmaliges Experiment. So etwas gab es noch nie in der internationalen Wirtschaftsgeschichte. Deshalb haben westliche Unternehmen überhaupt keine Erfahrungen mit dieser Melange.

Das Wirtschaftsleben wird von den roten Prinzen und Prinzessinnen beherrscht und gelenkt. So bezeichnen die Chinesen Kinder, Neffen, Nichten von führenden Mitgliedern der kommunistischen Partei. Ob im Außenhandel, im Finanzsektor oder auf dem Immobilienmarkt: Die Prinzlinge besetzen die einflussreichen Führungspositionen. 90 Prozent aller chinesischen Milliardäre sind Kinder von Funktionären. Rund 2900 dieser Prinzlinge haben ein Vermögen von insgesamt 2000 Milliarden Yuan (also rund 240 Milliarden Euro) aufgehäuft. Von 3220 Personen, die mehr als 100 Millionen Yuan besitzen, sind 91 Prozent Kinder von hohen Funktionären.

Die Kinder dieser mehrfachen Millionäre studieren an amerikanischen Universitäten oder gehen in England zur Schule. Kennen Sie Liang Wengen, einen der reichsten Chinesen

#### DIE AUTORIN:

Dr. Hanne  
Seelmann-Holzmann,  
Heroldsberg,



Soziologin und Wirtschaftswissenschaftlerin, ist Inhaberin der Dr. Hanne Seelmann Consultants. Sie gilt als Spezialistin für interkulturelle Kompetenz, insbesondere rund um das Thema Geschäftserfolg in Asien.

E-Mail:  
[h.seelmann@seelmann-consultants.de](mailto:h.seelmann@seelmann-consultants.de)

und Eigentümer des chinesischen Baumaschinenherstellers Sany? Er ist nicht nur ein erfolgreicher Unternehmer, sondern auch in der KP, dort sogar Mitglied des Zentralkomitees. Und er ist Arbeitgeber auch in Deutschland. 2008 eröffnete er seine Europazentrale in Köln und eine Produktionsanlage in Bedburg. Im Jahre 2012 kaufte er den Betonpumpenhersteller Putzmeister.

„Es gibt Gesetze und es gibt Guanxi. Gesetze gelten für diejenigen, die keine Guanxi haben. Und das sind wenige“, sagt man im Reich der Mitte. Guanxi, Beziehungen zu den Prinzlingen, sind unabdingbar für Geschäfte mit oder in China. Die Prinzlinge entscheiden über Produktionsgenehmigungen oder Vertriebswege. Und diese Macht lässt sich versilbern.

Was heißt das nun für westliche Investoren? Sie brauchen die Prinzlinge, ob sie wollen oder nicht. Noch gefährlicher wird das Ganze jedoch, wenn westliche Geschäftsleute überhaupt nicht wissen, auf welchem Terrain sie sich eigentlich bewegen. Sie kennen die Compliance-Regeln in ihren Unternehmen und schließen vielleicht deshalb Gedanken an Bestechungsgelder und Under-Table-Money aus. Diese notwendigen Leistungen erbringen dann die chinesischen Mitarbeiter oder Partner.

Die Frage, die sich dabei stellt, lautet: „Wenn ich nicht weiß, dass mein Partner diese Leistung erbringen muss, könnte er sich bei diesen Transaktionen einen eigenen Anteil abzweigen?“ Westliche Firmen könnten sich das ersparen, wenn sie die Zusammenhänge kennen und es – in einer kulturell angepassten Art – ihrem chinesischen Partner kommunizieren.

### **Produkt- und Markenschutz**

Unterschiedliche Interpretationen des geistigen Eigentums gehören aus westlicher Perspektive zu den Hauptschwierigkeiten im Chinageschäft. Das Land gilt mittlerweile als größte

Fälschernation der Welt: „Cogito ergo fake?“ Trotz entsprechender Gesetze können sich also westliche Unternehmen nicht auf einen Produkt- oder Markenschutz verlassen. „Die Berge sind hoch, und der Kaiser ist weit.“ So lässt sich wohl das Verhältnis zwischen dem juristischen Regelwerk und der Praxis am treffendsten beschreiben.

► „Wo sollen die Ideen denn herkommen, wenn wir sie nicht stehen?“

Dieses Zitat stammt aus der amerikanischen Zeichentrickserie der Simpsons und beschreibt eine häufig anzutreffende Praxis in China. Global Player und mittelständische Hidden Champions müssen erleben, dass ihre Technologie nicht mehr zu schützen ist. Nach Schätzungen des VDMA<sup>2)</sup> verursacht Produktpiraterie an deutschen Maschinen- und Anlagenbauern jährlich einen Schaden von rund acht Milliarden Euro. Dieser Umsatzverlust entspricht, so der Verband, etwa 37 000 Arbeitsplätzen.

Vor einiger Zeit hatte ich Gelegenheit, einen Einblick in die Denkweise eines chinesischen Geschäftspartners zu bekommen, der ganz selbstverständlich die Produkte seines deutschen Partners auf dessen eigenen Maschinen imitierte.

Wenn die eigene Größe nicht reicht, stelle man sich einfach auf die Schultern eines Riesen und nutze dessen Größe, sagen die Chinesen. Konkret bedeutet dies, dass man doch nicht selbst langwierig und kostenintensiv Produkte entwickeln muss, wenn das schon ein anderer tat. Immer wieder wird darauf verwiesen, dass (wie im Westen) die Kopie eigentlich das größte Kompliment sei und dass traditionell in vielen Ländern Asiens geistiges Eigentum nicht als Privatbesitz galt. Aber mein chinesischer Gesprächspartner verwies noch auf weitere Aspekte. Als ich ihm sagte, dass die unerlaubte Kopie eines Produktes für uns eine Rechtsverletzung, ja Diebstahl, darstelle, wollte er

von mir wissen, ob ich Kong-fu-tse oder Lao-tse kenne? Die Lehren dieser Philosophen hätten die Denkweise chinesischer Menschen geprägt. Ein Aspekt dieser Denkweise sei es, dass man sich das Wasser zum Vorbild nähme. Wasser erreiche immer sein Ziel. Es umginge Hindernisse, flösse um Widerstände.

► „Macht es wie das Wasser, passt euch dem Boden an.“

Und ein weiteres Lebensprinzip sei das Streben nach Mittelmaß, das Vermeiden von Extremen. Weder zu weich noch zu hart. Im Geschäftsleben bedeute dies: Eine Win-win-Situation, die beiden Partnern Vorteile bringe.

Nach Meinung meines Gesprächspartners ist in vielen Geschäftsbeziehungen diese Win-win-Situation nicht gegeben. China sei immer groß und mächtig gewesen, den europäischen Mächten ebenbürtig. In den vergangenen zwei Jahrhunderten wäre allerdings ein Ungleichgewicht entstanden. Dieses wirtschaftliche Ungleichgewicht sei auch zurückzuführen auf die gewaltsame Öffnung Chinas durch den Westen in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Der Westen habe sich in China bereichert, viel Geld verdient. Nun wolle China aufholen. Man habe aber keine 100 Jahre Zeit, um eigene Produkte zu entwickeln. Es müsse alles schnell gehen im Reich der Mitte. Zu diesem Zweck müsse man jetzt die westliche Technologie kopieren oder in Gemeinschaftsunternehmen erlernen. Wenn man dann mit dem Westen technologisch gleichgezogen hätte, würde man auch eigene Produkte entwickeln. Und bis dahin sollten also die westlichen Geschäftspartner von ihren Ansprüchen abrücken.

Mit dieser Sichtweise ist mein Gesprächspartner nicht allein. Auch offizielle Vertreter Chinas formulieren offen eine ähnliche Einstellung. So

2) Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA).

kommentierte Zhao Xiao, Chefökonom des Departments für makroökonomische Strategie beim Staatsrat Chinas in einem Interview das Thema Produktpiraterie: „Zugegeben: Wir kümmern uns auch nicht so sehr um Copyrights. Das mag man uns vorwerfen, aber so ist es nun einmal.“

So ist es nun einmal. Und Opfer sind nicht nur die ausländischen Investoren. Dass Fälschungen auch innerhalb Chinas zur Tagesordnung gehören und zuweilen tödliche Folgen haben können, zeigen viele Lebensmittelskandale. Das verseuchte Milchpulver ist hier nur ein besonders drastisches Beispiel. Chinesen prüfen deshalb misstrauisch und aufmerksam, was ihnen ihre eigenen Landsleute anbieten.

„In China kann man sich nur sicher sein, dass die eigene Mutter echt ist.“ Auch diese Aussage ist mittlerweile überholt. So ist es gängige Praxis unter chinesischen Karriere-

frauen, dass diese ihr Kind von einer Leihmutter austragen lassen. Die Einschränkungen einer neunmonatigen Schwangerschaft sind oft nicht mit den Anforderungen einer anspruchsvollen Berufstätigkeit zu vereinbaren.

### Mitarbeiterführung

Rund sieben Millionen Hochschulabsolventen drängen in China derzeit jährlich auf den Arbeitsmarkt. Allerdings sind nur wenige von ihnen durch ihr Studium so qualifiziert, dass sie die Erwartungen westlicher Arbeitgeber erfüllen können. Schul- und Studienausbildung sind wenig praxisorientiert. Deutsche Unternehmen müssen deshalb erst einmal die Bewerber, die zusätzlich über Sprachkenntnisse in Deutsch oder Englisch verfügen, qualifizieren. Für chinesische Arbeitnehmer ist dies eine riesige Chance. Denn über diese zusätzlichen Kenntnisse sichern sie sich den Zu-

gang zu einem gut bezahlten Job in einem ausländischen Unternehmen.

Vor allem in den großen Städten der Ostküste hat sich unter den gut qualifizierten Fachkräften ein neuer Volkssport entwickelt, das Job Hoping. Fluktuationsraten bis zu 35 Prozent im Großraum Shanghai zeigen, dass die Verweildauer in einem westlichen Unternehmen oft nur kurz ist. Deshalb nennen 75 Prozent der deutschen Firmen in Befragungen hinter der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter das Thema Mitarbeiterbindung. Ausländische Unternehmen müssen sich also zwei Fragen stellen:

- ▶ Können westliche Human Resources Strategien einfach auf China übertragen werden?
- ▶ Wie lassen sich chinesische Mitarbeiter so führen, dass sie zufrieden und glücklich sind?

Die Entwicklung und Umsetzung einer kulturangepassten Personalpoli-



»Klug gegen Betrug«

Betrugsprävention  
durch das Deutsche Schutz Portal

**DSPortal**  
Deutsches Schutz Portal

Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG · Gasstraße 18 · 22761 Hamburg  
Tel. +49 40 89803-0 · dsp@buergel.de · [www.buergel.de](http://www.buergel.de)

Ein Unternehmen der Allianz 

### Empfehlungen

- ▶ Tappen Sie nicht in die Ähnlichkeitsfalle! Schließen Sie nicht vom äußeren Schein (= den Hochhäusern, der westlichen Kleidung oder Musik) auf das Denken der Menschen. Modernisierung heißt nicht Verwestlichung. Informieren Sie sich über die Hintergründe des Denk- und Wertesystems chinesischer Menschen!
- ▶ Bereiten Sie die Verantwortlichen im Chinageschäft sorgfältig auf die Hidden Agenda im chinesischen Geschäftsleben vor! Kommunistische Partei und Wirtschaft sind eng verzahnt. Versuchen Sie so viel wie möglich über Ihre Geschäftspartner zu erfahren, damit Sie die Chancen und Risiken für Ihr eigenes Interesse einschätzen können.
- ▶ Bedenken Sie, dass das Rechtssystem in China nicht die gleiche Bedeutung hat wie im Westen! Wählen Sie eine Rechtsberatung, die solche Besonderheiten in ihrem Vorgehen berücksichtigt.
- ▶ Trotz WTO-Beitritt und nachfolgender Gesetze zum Produktschutz in China muss jedem Anbieter oder Investor klar sein: Es gibt keinen durchgängig funktionierenden Schutz vor Nachahmung in China.
- ▶ Schützen Sie sich praktisch, indem Sie mit Ihren Ingenieuren und Technikern kreative Lösungen erarbeiten!
- ▶ Entwickeln Sie ein Konzept für kulturanangepasste Personalpolitik! Dazu gehören auch Instrumente zur Mitarbeiterbindung, wenn Sie die Investition in die Qualifikation der chinesischen Arbeitnehmer langfristig nutzen wollen.
- ▶ Überschätzen Sie Ihre chinesischen Mitarbeiter nicht (in Bezug auf die Qualifikation, die sie mitbringen), aber unterschätzen Sie auch nicht deren Lernbereitschaft und Karrierewillen!
- ▶ Bereiten Sie alle beteiligten deutschen Mitarbeiter sorgfältig auf die Besonderheiten des Chinageschäftes vor! Ein Etikettkurs ist hier nicht ausreichend. Dies alles sollte unbedingt vor den Verhandlungen erfolgen, damit Sie bereits von Anfang an die Handlungsweise Ihrer chinesischen Partner einschätzen können. Wenn der erste Knopf einer Jacke falsch zugeknöpft wird, sitzt sie dauerhaft schief. Und: Der rote Drache ist kein Schmusetier!<sup>3)</sup>

tik ist aber in den meisten Fällen nicht vorhanden. Dies gilt für die bekannten Global Player ebenso wie für die kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Fragt man chinesische Arbeitnehmer, was ihnen am wichtigsten an ihrem Arbeitsplatz ist, so nennen sie ein gutes Betriebsklima. Und es ist zunächst für die Arbeitgeber auf jeden Fall der kostengünstigste Bindungsfaktor. Allerdings erkennen westliche Firmen häufig die „Wohlfühlfaktoren“ für chinesische Mitarbeiter nicht. Die sehen eine Firma oft als erweiterte Familie, in der sich Vorgesetzte fürsorglich um die Mitarbeiter (und deren Familien) kümmern. Incentives

und gemeinsame Freizeitaktivitäten gehören hier ebenso dazu wie ein grundsätzliches Interesse am Leben der Mitarbeiter.

Dass solche Erwartungen oft nicht erfüllt werden, liegt an den deutschen/ausländischen Führungskräften, denen ein entsprechender Führungsstil schlicht unangenehm ist. Viele können und wollen nicht den „Papa“ ihrer chinesischen Mitarbeiter spielen. Deutsche sind sach- und aufgabenorientiert, wollen in ihrer Freizeit nicht auch noch mit den Kollegen zu-

3) Seelmann-Holzmann, Hanne: Der rote Drache ist kein Schmusetier. Strategien für langfristigen Erfolg in China.

sammen sein und werten es schlicht als indiskret, sich auch noch um die persönlichen oder familiären Umstände ihrer Angestellten zu kümmern. Die wiederum nehmen dies als kalt, herzlos, desinteressiert wahr – und empfinden Stress. Und genau dieser Stress ist es (nicht etwa eine hohe Arbeitsbelastung, die wir als „stressig“ empfinden), die dann einen Wechsel zum neuen Arbeitgeber begünstigt.

- ▶ Man stelle sich vor, ein Mitarbeiter verunglückt am Wochenende tödlich. Am Montagmorgen kommen Familienmitglieder in die Firma und fordern Geld. Undenkbar für uns, aber Alltag in China. Dort sieht man den (westlichen) Arbeitgeber auch in der Pflicht, wenn ein Todesfall in der Freizeit passiert. Und wenn chinesische Autofahrer mit einem westlichen Pkw einen schweren Unfall haben, dann wollen sie ebenfalls erst einmal Geld vom deutschen Hersteller. Denn der trägt Schuld, wenn er solche todbringenden Autos herstellt und damit die Alterssicherung zum Beispiel für die zurückbleibenden Eltern gefährdet hat.

Weigern sich westliche Firmen, auf solche Forderungen einzugehen, folgen Drohungen. Die Mitarbeiter würden den Werkszugang blockieren, die Gewerkschaft würde eingeschaltet, und im Falle der Autounfälle warnt man vor reputationsschädigenden Presseberichten. Und sicher gäbe es immer einige Dinge, welche die Finanzbehörden in China interessieren würden.

Diese Verhaltensweise zeigt, dass für Chinesen die westliche Firma auch eine Art Familie ist. Man erwartet, dass sie Leistungen erbringt, die über die gesetzlich gewährleisteten Ansprüche hinausgehen. Kompromisse vonseiten des deutschen Arbeitgebers sind deshalb erforderlich. Allerdings ist dieses Entgegenkommen zugleich ein Signal an die chinesische Belegschaft, dass es sich lohnt, länger in diesem Unternehmen zu arbeiten und nicht

wegen 50 Dollar mehr zum Mitbewerber zu wechseln.

Auch wenn der Spruch „Money is King“ nicht so stark zutrifft, wie dies von westlichen Führungskräften in China oft vermutet wird, so werden chinesische Mitarbeiter natürlich mit einem Firmenwechsel auch eine höhere Bezahlung anstreben. Nicht nur für die jungen, gut ausgebildeten Fach- und Führungskräfte in den großen Städten der Ostküste oder auch in Peking existiert eine historisch erst- und einmalige Chance, ihre persönliche materielle Situation zu verbessern. Diese Chance nutzen sie (während ihrer schulischen Sozialisation auf Leistung und Ehrgeiz getrimmt), mit beiden Händen.

Konkret bedeutet dies, dass sie jede Möglichkeit, die zu einer Verbesserung von Einkommen, Karriere und damit Status führt, prüfen werden. Berufsbiografische Entscheidungen sind vor diesem Hintergrund aber nicht von einer „strategischen Karriereplanung“ geprägt, sondern es dominieren eher kurzfristige Perspektiven. Dazu gehört vor allem natürlich ein besseres Einkommen. Auch die Gehälter wachsen in China jährlich durchschnittlich um acht bis neun Prozent. China ist, vor allem in den Hot Spots an der Ostküste, schon längst kein Billiglohnland mehr.

Lohnzusatzleistungen sind weitere Kosten, welche die Arbeitskosten in China in die Höhe treiben. Selbstverständlich sind oft eine werkseigene Kantine sowie ein Werksbus. Besonders gut qualifizierte chinesische Mitarbeiter fordern einen Firmenwagen. Krankenversicherungen – auch für die Familienangehörigen – können ebenso als Mitarbeiterbindungsinstrument genutzt werden wie eine betriebliche Altersversorgung oder ein Zuschuss für Schulbesuch oder Studium der Kinder. Insgesamt steigen die Forderungen der gut qualifizierten chinesischen Mitarbeiter ständig. Das Werben um die besten Köpfe findet mittlerweile nicht nur unter den westlichen Arbeitgebern statt,

sondern schließt auch große chinesische Unternehmen ein.

Auch wenn es immer wieder auf westlicher Seite geglaubt wird: ein „partizipativer Führungsstil“, die Übertragung von Verantwortung als Ausdruck von Vertrauen, wird bei chinesischen Mitarbeitern nicht so geschätzt, wie sie es vielleicht vorgeben. Aufgrund familiärer und schulischer Erziehung ist die Mehrheit (noch) nicht fähig, selbstständig fachliche Entscheidungen zu treffen. Raum für eigenständige Entscheidungen wird zudem oft als Desinteresse missverstanden und zuweilen auch missbraucht: Man macht sich dann eben „selbstständig“. Mit dem Geld und der Infrastruktur der ausländischen Firma.

Auch die häufig empfohlenen vertraglichen Vereinbarungen wie Wettbewerbsverbote (nach dem Verlassen der Firma) oder Rückzahlung der Kosten für Weiterbildungsleistungen

gewähren in der Praxis nur bedingt Schutz gegen die hohen Fluktuationsraten. China ist kein Rechtsstaat im westlichen Sinne, in dem die Forderungen aus Verträgen garantiert gerichtlich durchgesetzt werden können. Zudem behandelt der chinesische Staat ausländische Firmen oft anders als chinesische.

Es stellt sich die Frage, „Gibt es denn keine Veränderungen?“ Natürlich ändert sich die chinesische Gesellschaft ständig. Die Frage ist nur, ob sie das so tut, wie wir das erwarten. Prüfen Sie bitte auch immer, ob Sie und Ihr chinesischer Partner unter bestimmten Begriffen das gleiche verstehen. „Sie müssen ihre Ansichten korrigieren, Frau Dr. Seelmann“, sagte mir neulich ein chinesischer Mitarbeiter in einem deutschen Unternehmen. „Wir in China sind schon ganz individuell geworden!“ Auf die Frage, was er unter Individualität verstehe, gab er zur Antwort: „Wir können wählen, welche Jeans wir uns kaufen“. ◀









**Die zukunftssichere  
Standardsoftware  
für Leasing und Finanzierung:**

**leasman<sup>®</sup>**  
leasing manager

- Hochfunktionale Abdeckung der Kerngeschäftsprozesse
- Einfache Integration in komplexe IT-Landschaften durch Modularität und Offenheit
- Umfangreiche Import-/Export-Schnittstellen und Web-Services
- Ausgereifte Implementierungskonzepte zur optimalen System Einführung



**DELTA proveris AG**

Ludwig-Richter-Straße 3, 09212 Limbach-Oberfrohna  
Tel. +49 (0) 3722 / 71 70 50, www.depag.de