

MEMORANDUM

zur  
**22. Sylter Runde**  
([www.sylter-runde.de](http://www.sylter-runde.de))  
zum Thema

**Die chinesische Herausforderung  
Wie gehen wir professionell damit um?**

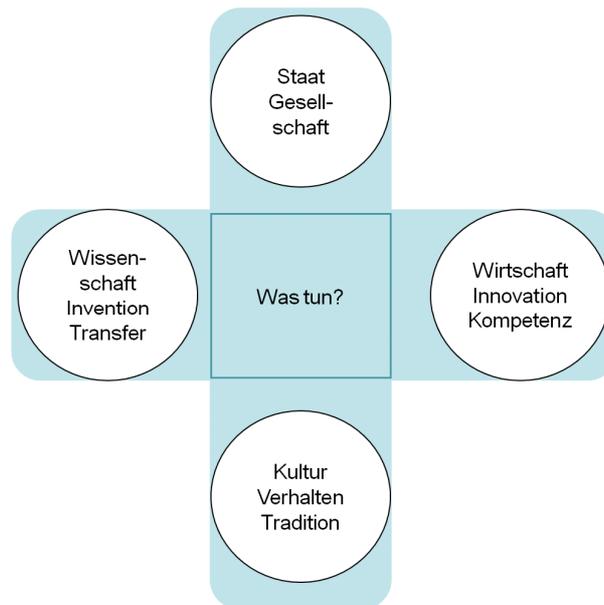
am 03. und 04. April 2008  
im Hotel Vier Jahreszeiten, Westerland/Sylt

**Ausgangslage**

Die rapide Entwicklung Chinas stellt nicht nur die Regierung etablierter Industriestaaten und wirtschaftlich erfolgreicher Regionen vor neue Herausforderungen, sondern auch ein Großteil unserer Unternehmen muss sich schon seit einiger Zeit, vor allem aber in den kommenden Jahren fragen, wie sie im Rahmen der wachsenden Globalisierung die richtigen strategischen Einstellungen dazu finden. Im Spannungsfeld zwischen passiven Abwarten oder Ausgrenzen sowie aktiven Abwehren oder Aufgreifen liegen viele nationale, regionale und individuelle Optionen. Das konstruktive Gestalten der eigenen Position setzt professionelle Kenntnisse und Handlungen voraus. Die Volksrepublik China ist kein zu betreuendes Entwicklungs- und auch kein noch zu bezuschussendes Schwellenland mehr. Sie ist mit ihrer großen wirtschaftlichen Potenz und der erkennbaren Dynamik vielmehr ein ernsthafter WTO-Partner, dessen Märkte bedient werden wollen und mit dessen Akteuren unsere Unternehmer konkurrieren bzw. kooperieren können. Darüber hinaus treten China und chinesische Unternehmen in zunehmendem Maße auch als Investoren in den westlichen Ländern auf. Wir müssen konstruktiv agieren. Wie aber stellt man das strategisch, taktisch und operativ sinnvoll an? Auf welche Stärken und Schwächen muss geachtet werden? Durch wen und von wem sind fachliche Unterstützungen zu erwarten?

Diese und weitere Fragen wurden in einem Gesprächskreis im Rahmen der Sylter Runde aufgegriffen, diskutiert und notwendige Aktionen zur Gewinnung verbesserter und professionellerer Antworten herausgearbeitet.

Dabei wurden die System-Komponenten Staat, Gesellschaft und Kultur als gegebene Parameter angenommen und eine Fokussierung auf die Faktoren Wissenschaft und Wirtschaft vorgenommen:



Der gewählte Ansatz war methodischer und strategischer Art, basierend auf dem Erfahrungsaustausch der Experten. Auf dieser Grundlage wurden Ideen und Ansätze entwickelt, um mit der chinesischen Herausforderung professionell umzugehen.

### **Chinesische Herausforderungen**

Mit dem Amtsantritt Deng Xiaopings im Jahre 1978 begann China, sich der Welt zu öffnen. Seitdem befindet sich das Land in einem volkswirtschaftlichen Transformationsprozess und hat eine rasante wirtschaftliche Entwicklung mit Wachstumsraten von durchschnittlich sieben bis acht Prozent erlebt. Der schrittweise Übergang in die eine Marktwirtschaft wird von Freihandelszonen gestützt, die aufgrund ihrer Steuermodelle im Wesentlichen zur anhaltenden Wirtschaftsdynamik des Landes beigetragen haben. Seit Beginn der Wirtschaftsreformen Deng Xiaopings haben westliche Unternehmen Direktinvestitionen in Milliardenhöhe in der VR China getätigt.

Renommierete Nationalökonominnen und Zukunftsforscher prognostizieren, dass China auf dem Weg ist, in absehbarer Zeit die USA als Supermacht abzulösen. Der recht positiven volkswirtschaftlichen Bilanz des beeindruckenden Transformationsprozesses und Wirtschaftswachstums Chinas stehen westliche Unternehmen jedoch gravierenden Herausforderungen im Geschäftsalltag gegenüber: Produktpiraterie, nicht Einhaltung von Markenrechten und Patentschutz sowie Übervorteilung von Joint Venture-Partnern sind nur einige Aspekte, die das Bild trüben und in etlichen Fällen die Zusammenarbeit erschweren. Als ein Negativbeispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit wird in diesem Zusammenhang von Experten oftmals das chinesische Unternehmen Haier genannt: Zu Lasten des ehemaligen Joint-Venture-Partner, der deutschen Liebherr Holding, agiert Haier heute alleine und verkauft so deutsche

Technologie in den USA und an deutschen Discounter. Derartige Beispiele haben zu einer erkennbaren Misstrauenskultur zwischen Deutschland und China geführt.

Chinas Öffnungs- und Reformpolitik erstreckt sich auch auf den Bildungs- und Wissenschaftssektor. Zu den von Deng Xiaoping propagierten Modernisierungen zählen insbesondere Bereiche der Wissenschaft und Technik, die als „Zugpferde der Modernisierung“ verstanden werden. Die parteipolitische Führung hat daher gezielt in bildungs- und technologiefördernde Maßnahmen investiert, damit insbesondere die Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit in den wissensintensiven Branchen der Volksrepublik gegenüber westlichen Industrienationen zunimmt. Unlängst lassen die Zahlen der chinesischen Hochschulabsolventen erkennen, dass das Land zur Umsetzung dieser wirtschaftspolitischen Strategie zunehmend eigene Talente „produziert“ und auf dem Bildungs- und Wissenschaftssektor aufgeholt hat.

Im Gegensatz zu Deutschland wird China gewissermaßen wie ein großer Konzern mit zentrierter strategischer Steuerung geführt. Klare Entscheidungen, schnelle und konsequente Umsetzungen und wenig Diskussionen zeichnen diesen politischen Führungsstil aus. In Deutschland hingegen gehen gesamtwirtschaftlichen und bildungspolitischen Entscheidungen oft langwierige Abstimmungsprozesse voraus und die Umsetzung gestaltet sich vielmals als sehr schwierig. Dessen ungeachtet treffen die kulturellen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und politischen Entwicklungen Chinas Deutschland existenziell. Die chinesische Herausforderung kann aber auch als „Beflügelung“ für Deutschland gesehen werden, da unter dem äußeren internationalen Druck, gewisse wichtige Veränderungen in Deutschland beschleunigt werden.

Auf regionaler Ebene ist in Deutschland ein gewisser Trend zum „China-Clustering“ zu erkennen. Trotz vieler erfolgreicher Beispiele, wie z.B. dem japanischen Cluster in Düsseldorf oder dem „German Center“ in Shanghai, bleibt es fraglich, ob ein chinesisches Ballungsgebiet in einem oder mehreren deutschen Städten helfen würde, die Ansiedlung chinesischer Unternehmen zu fördern und bereits etablierte chinesische Unternehmen zu unterstützen. Erste zarte Versuche ein solches chinesisches Cluster in Deutschland umzusetzen, sind bereits gescheitert. Auch die Frage, ob chinesische Unternehmer ein derartiges Cluster wünschen kann nicht eindeutig positiv beantwortet werden, da die chinesischen Handels-Firmen untereinander in großem Wettbewerb stehen.

Es besteht jedoch kein Zweifel darüber, dass Kooperationen im Wirtschafts- bzw. Wissenschaftssektor zwischen China und Deutschland grundsätzlich für beide Seiten von Nutzen sind, da sich beide Länder in vielen Bereichen prinzipiell ergänzen können.

### **Zu empfehlende Handlungsinitiativen für den Wirtschafts- und Bildungssektor**

Das Verhältnis zwischen chinesischen und deutschen Unternehmen ist u.a. stärker durch die große Entfernung geprägt als dies etwa im europäischen Maßstab der Fall ist. Es herrscht –

wie dargelegt – eine gewisse „Misstrauenskultur“ und zwar nicht zuletzt deshalb, weil Positionierung und Verhalten Organisationen und Entscheidungsträger oftmals für deutsche Unternehmer schwer einschätzbar sind. Durch das schnelle Wachstum entsteht offensichtlich eine Art Bedrohungscharakters, so wie es zumindest von deutschen Akteuren intuitiv wahrgenommen wird. Auch die unterschiedlichen Unternehmens- und Verhandlungsstrategien führen nicht selten zu Missverständnissen. Es empfiehlt sich daher, grundsätzlich gewisse gemeinsame Spielregeln herauszuarbeiten bzw. transparent zu machen.

Mit Hilfe der empirischen Untersuchung von Dr. Yantai Chens über klein- und mittelständische chinesische Unternehmen in Deutschland, sind folgende Problemschwerpunkte chinesischer Unternehmen deutlich geworden: Zum einen führen formale Anforderungen wie z.B. Visa, Arbeitsverträge, Steuern etc. zu administrativen Schwierigkeiten. Zum anderen bereitet die Finanzierung der Unternehmen und die Mitarbeiterakquisition den chinesischen Unternehmern betriebswirtschaftliche Schwierigkeiten (die Ergebnisse sind im Internet unter [http://www.censet.eu/veranstaltungen/dl\\_unterlagen\\_china\\_meets\\_cologne.html](http://www.censet.eu/veranstaltungen/dl_unterlagen_china_meets_cologne.html) zu finden). Diese Probleme resultieren unter anderem daraus, dass chinesische Unternehmen in Deutschland ungern bereit sind, für an sich notwendige und äußerst hilfreiche Dienstleistungen angemessene Honorare zu akzeptieren. Daher wäre es sicher sinnvoll, eine Koalition von unterstützenden Partnern zu bilden sowie finanzielle Mittel zur wirtschaftlichen Unterstützung bzw. Beratung chinesischer Unternehmen bereit zu stellen.

Zur Schaffung eines besseren Verhältnisses zwischen den Ländern, sollte ein besonderer Fokus auf die Förderung des deutsch-chinesischen Austausches gelegt werden, dessen Vorteile in der Entstehung neuer bi-nationaler Wirtschaftszweige und somit nicht zuletzt in der Schaffung neuer Arbeitsplätze in China und in Deutschland zu sehen sind. Mit den in diesem Zusammenhang möglicher Weise entstehenden Risiken für die deutsche Arbeitswelt muss entsprechend professionell umgegangen werden.

Eine mögliche Unterstützung des deutsch-chinesischen Austausches könnte durch ein spezielles Forum zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch bewirkt werden. In diesem Rahmen würden dann eine Plattform erstellt, Partner als Träger rekrutiert, strategische Entscheidungshilfen generiert, vorhandene Aktivitäten z.B. durch Berater gebündelt oder Programme entwickelt und erweitert werden, wie bspw. das EU-Programm „Life Long Learning“ (LLP).

Der traditionell sehr positive Austausch zwischen Deutschland und China lässt bei einer Betrachtung insbesondere der letzten zwanzig Jahre erkennen, dass die Unterschiede zwischen den Ländern kleiner werden. Als Konsequenz daraus sollten trotz aller punktuellen Probleme die zukunftsfähigen Kooperationen zunehmen, Win-Win-Situationen herausgearbeitet und gemeinsame Perspektiven erkundet werden. Gegenseitiges Verständnis und ein verbessertes Regelwerk stellen die Basis für dieses Vorhaben dar, so dass Anstrengungen im kulturellen Bereich die Zusammenarbeit in wirtschaftlichen Sektoren untermauern helfen.

Um das deutsch-chinesische Verhältnis weiterhin zu verbessern, sollte daher mit Kooperationen bereits im Bildungswesen begonnen werden. Der Austausch zwischen den Universitäten sollte intensiviert werden und die bereits vorhandenen Initiativen und Netzwerke (wie beispielsweise die „Young Leaders Conference“ oder der studentische „World Business Dialogue“) ausgebaut werden. Auch eine gezielte Transformation von EU-Programmen auf den deutsch-chinesischen Austausch würde die Entwicklung der Beziehungen beider Länder fördern.

### **Konkrete Forderungen**

Damit der nötige gesellschaftliche Rahmen geschaffen wird, die skizzierten Handlungsinitiativen zur Förderung des deutsch-chinesischen Austauschs sowie zur weiteren Bildung von Wirtschafts- und Wissenschaftskooperationen erfolgreich umzusetzen, kommt diese Sylter-Runde zu den folgenden Aussagen und Forderungen:

- Institutionalisierung von sogenannter „*Young leaders conferences*“ nach dem Vorbild bereits existierender Kooperationsbeispiele zwischen Deutschland und den USA.
- *World Business Dialogue*: Einbindung chinesischer Studentenorganisationen wie dem Rhine Academic Forum.
- In Deutschland sind zahlreiche chinesische Hochschulabsolventen auf der Suche nach potentiellen Arbeitgebern. Oftmals fallen sie aufgrund der Unkenntnis über die deutsche Bewerbungskultur schon im Vorfeld durch das Auswahl-Raster. Daher sollten einerseits deutsche Bildungseinrichtungen ausländische Hochschulabsolventen auf den deutschen Arbeitsmarkt vorbereiten und andererseits die Rekrutierungsmöglichkeiten zwischen Studenten und Unternehmen erweitert werden.
- Es reicht bei allem Verständnis der föderalen Wirklichkeit nicht aus, auf regionaler Ebene vereinzelt Clusterinitiativen auf den Weg zu bringen, ohne diese in bundesweites Rahmenkonzept zu stellen. Zum einen wird hierdurch u.U. an falscher Stelle die Wettbewerbssituation heimische Unternehmen verschärft; zum anderen geraten die Clusterinitiativen unter sich in einen unangemessenen Konkurrenzkampf, da jede Region für sich reklamieren will, zum „China-Cluster“ Nr. 1 in Deutschland aufzusteigen. Es sollte daher eine übergreifende Roadmap erarbeitet werden, um die zu begrüßenden Kräfte sinnvoller bündeln zu können.
- Beispiele in den USA zeigen, dass chinesische Unternehmen sich erfolgreich in von Chinesen geschaffenen gut selber organisieren und gerne dort niederlassen. Clusterbetreiber sollten daher vermutlich auch in Deutschland Chinesen und nicht Deutsche sein.

- Deutsche Regionen sollten nicht primär daran interessiert sein, chinesische Unternehmen aus China zur Ansiedlung in deutschen Clustern zu motivieren. Vielmehr sollten die für die in Deutschland lebenden Chinesen existierenden Rahmenbedingungen verbessert werden, Unternehmen zu gründen und mit gründungswilligen deutschen Partnern Kooperationen einzugehen.
- Am 15. Juni 2007 hat der Bundestag die Reform des Zuwanderungsgesetzes beschlossen, das am 28. August 2007 in Kraft trat. Die Hürden für gründungswillige Migranten konnten durch diese Reform jedoch nicht ausreichend gesenkt werden. Daher sind weitere Maßnahmen zur Förderung eines deutsch-chinesischen Gründungsklimas erforderlich.

Die Teilnehmer der 22. Sylter Runde und ihre Unterstützer hoffen, mit diesem Memorandum ein Bewusstsein für die aufgezeigten Handlungsinitiativen gefördert und Handelnden konkrete Hinweise geben zu dürfen.

Westerland/Sylt, im April 2009

Uwe Brandenburg, Gütersloh

Yantei Chen, Shanghai/Köln

Richard Geibel, Köln

Torsten Haupt, Frankfurt a.M.

Wang Huaicheng, Berlin

Anja Huß, Darmstadt

Sebastian Igel, Köln

Tanja Lajendäcker, Köln

Manuel Kreutz, Köln

Frank P. Schmitz, Berlin

Sven Schoedel, Darmstadt

Hui Zhao, Frankfurt a.M.

Norbert Szyperski, Westerland/Sylt

Sylter Runde – Memorandum  
„Die chinesische Herausforderung - Wie gehen wir professionell damit um?“

***Dieses Memorandum wird auch unterstützt von:***

Arno Carstensen

(Stand 18.04.2011)