

## Redaktionsgespräch mit Jochen Tenhagen

# „In einer chinesisch-deutschen Geschäftsbeziehung muss man sich Vertrauen erst verdienen“

**Wie wirkt sich die Corona-Pandemie auf Investitionen und Markteintritte in den chinesischen Markt aus?**

China war zuerst von der Corona-Pandemie betroffen und während viele Länder im Juni immer noch mit der Pandemie zu kämpfen hatten, sehen wir in China im Allgemeinen deutliche Anzeichen einer Erholung und Normalisierung. Die Unternehmen und die meisten Mitarbeiter sind zurück in ihren Büros. Der größte Teil der Unternehmen in China konnte die Produktion wieder an- beziehungsweise hoch-

Die Europäische Handelskammer in China hat Mitte Juni ihre Business Confidence Survey 2020 veröffentlicht, die zeigt, dass der überwiegende Teil der europäischen Unternehmen weiterhin in China investiert bleiben möchte. Nur circa 10 Prozent der Befragten erwägen, Investitionen aus China in andere Regionen zu verlagern. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Ende März 2020 durchgeführte Umfrage der deutschen Auslands-handelskammer (AHK) unter circa 300 Unternehmen in China. Nur 4 Prozent der deutschen Unternehmen erwägen, einen Teil oder die gesamte Produktion

**Ziel der German Centres, die es nicht nur in China gibt, ist es, Neueinsteiger und etablierte Unternehmen in herausfordernden internationalen Märkten zu unterstützen. Welcher Art von Unternehmen kontaktiert das German Centre hauptsächlich?**

Traditionell sind die German Centres die erste Anlaufstelle für den Markteintritt, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen. Die klassischen deutschen Industrien – Ingenieure, Maschinenbauer, Hersteller technischer Komponenten – sind immer noch unser größtes Kundensegment. Wir sehen jedoch eine zunehmende Diversifizierung unseres Kundenstammes. Aktuell sind rund 130 unterschiedlich große Unternehmen und Organisationen aus verschiedenen Industrien und Branchen im German Centre Beijing ansässig.

**„Deutsche Unternehmen werden ihren Markteintritt und Investitionen eventuell verschieben, aber nicht stornieren.“**

fahren. Trotzdem ist die chinesische Wirtschaft noch lange nicht wieder auf Vorkrisenniveau, denn sowohl die Binnennachfrage in China als auch die weltweite Nachfrage nach Produkten aus China sind eingebrochen.

Laut offiziellen chinesischen Angaben schrumpfte die chinesische Wirtschaft im ersten Quartal 2020 um 6,8 Prozent, wobei manche Beobachter auch von einem höheren BIP-Rückgang ausgehen. In seinem World Economic Outlook vom April 2020 prognostiziert der Internationale Währungsfonds für China im Jahr 2020 ein Wachstum von 1,2 Prozent – unter der Voraussetzung, dass die Corona-Pandemie weitgehend eingedämmt werden kann. Zum Vergleich: In den letzten fünf Jahren lagen die jährlichen Wachstumsraten bei 6 bis 7 Prozent.

aus China zu verlagern. Dieses Bild deckt sich auch mit unseren Erfahrungen im German Centre.

**Wie lautet Ihre Prognose?**

Wir müssen abwarten, wie sich die allgemeine wirtschaftliche Lage, Unterbrechung von Produktionsketten, Diversifizierungsbestrebungen und geopolitische Spannungen auf die einzelnen Unternehmen und auf ihre Aktivitäten in China auswirken. Ich gehe davon aus, dass deutsche Unternehmen ihren Markteintritt in China oder Investitionen eventuell verschieben, bis das mittel- und langfristige Bild klarer ist, aber nicht vollständig stornieren werden. China ist und bleibt ein sehr wichtiger Markt für deutsche Unternehmen.

Darunter sind auch innovative Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich. Die Spanne reicht hier von Herstellern hochqualifizierter Audioteknologie bis hin zu Produzenten individualisierter Luftfiltersysteme. Sie nutzen das German Centre gleichzeitig als Showcase für ihre Produkte. Als Wachstumsindustrien würde ich aktuell die Medizin- und Umweltechnik sehen, hier lässt sich ein Anstieg der Anfragen an das German Centre beobachten.

Darüber hinaus zählt aber beispielsweise auch eine bayerische Brauerei zu unseren Mietern, die von hier aus ihre Biere im chinesischen Markt vertreibt. Und im vergangenen Jahr haben Repräsentanzbüros der Fußball-Bundesliga und eines Bundesligavereins im German Centre er-

öffnet, die den deutschen Fußball in China vermarkten.

Des Weiteren befinden sich Interessenvertretungen wie die AHK und Industrieverbände wie BDI, VDMA und VDA im German Centre. Forschung und Wissenschaft wird durch Repräsentanten des Fraunhofer-Instituts oder des DAAD vertreten. Außerdem nehmen Dienstleistungsunternehmen eine wichtige Rolle ein, wie beispielsweise Rechtsanwaltskanzleien, Managementberatungen, Logistikunternehmen, Personalvermittler und Kommunikationsagenturen, zu denen die Unternehmen aus unserem Netzwerk bei Bedarf unkomplizierten Zugang haben.

### Was möchte die Landesbank Baden-Württemberg mit diesem Ansatz erreichen?

Unser Hauptanliegen ist es, deutsche Unternehmen dabei zu unterstützen, erfolgreich in den nicht gerade einfachen, aber attraktiven lokalen Märkten zu sein. Dazu nutzen wir auch das weltweite Standortnetz der LBBW, zu der wir gehören. Neben dem Standort in Peking betreibt die LBBW auch noch weitere German Centres in Singapur, Mexico City und Moskau. Zudem gibt es noch eine enge Kooperation mit dem German Business Incubator Vietnam in Ho Chi Minh City. Uns ist wichtig, dass wir Menschen und Unternehmen zusammenbringen.

Der Informationsaustausch und die Kooperation innerhalb dieses Netzwerkes haben sich für viele unserer Mieter, speziell während der Corona-Krise, als sehr wertvoll erwiesen. In diesen außergewöhnlichen Zeiten brauchen Firmen einen langfristig verlässlichen und kundenorientierten Partner. Diesen finden sie im German Centre. Dabei sind wir nicht nur für Neuankommlinge interessant, sondern auch für deutsche Unternehmen, die schon seit Jahren im Markt etabliert sind und die die Vorteile eines German Centres schätzen.

### Wie unterscheidet sich China von anderen asiatischen Ländern als Markt für deutsche Unternehmen?

Der chinesische Markt unterscheidet sich in zwei zentralen Aspekten: Größe und Geschwindigkeit. Aufgrund seiner enormen Größe bietet der chinesische Markt deutschen Unternehmen hohe Absatz- und Wachstumspotenziale, wie hinlänglich bekannt ist. Auch wenn sich die Wachstumsraten derzeit abschwächen, erwarte ich, dass die chinesische Wirtschaft auf absehbare Zeit stärker wachsen wird, als die vieler anderer Länder. Es ist zu beobachten, dass China sich gerade in entscheidenden Zukunftsindustrien positioniert und sich in immer mehr Bereichen zum Industrie- und Technologieführer entwickelt.

China hat sich innerhalb kurzer Zeit vom „Emerging Market“ zu einer führenden Industrienation entwickelt. Dieser „China-Speed“ spiegelt sich auch im täglichen Geschäftsleben wider. Deutsche Unternehmen sollten ihre Prozesse dem anpassen und in der Lage sein, flexibel und schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, um im chinesischen Markt bestehen zu können.

Deutsche Unternehmen profitieren auch von der modernen Infrastruktur in China, den etablierten Zulieferketten in vielen Branchen und den industriellen Clustern, die mit globalen Lieferketten verbunden sind. Diese Vernetzung kann man nicht von heute auf morgen ersetzen, obwohl es trotzdem Diversifizierungsbestrebungen gibt.

### Wie sehen diese aus?

Unternehmen suchen beispielsweise wegen steigender Kosten, strengerer Regulierung, höheren Zollltarifen oder auch wegen der zunehmenden Attraktivität anderer Länder nach alternativen Standorten in Asien.

Sie sehen dies im Allgemeinen aber eher als Ergänzung zum Engagement in China und nicht, um China den Rücken zu kehren. Länder in Asien haben alle ihre individuellen Stärken und zum Teil weltweit führende Industrien und Branchen. Zuletzt ist Vietnam stärker in den Fokus gerückt, weil die Europäische Union und



Jochen Tenhagen



Geschäftsführer, German Centre der LBBW, Peking

Trotz Befürchtungen einer zweiten Infektionswelle rührt sich die chinesische Wirtschaft wieder, während in Deutschland und anderen Ländern Europas noch über die Aufhebung der Kontaktbeschränkungen diskutiert wird. Ist bald der richtige Zeitpunkt, um als Unternehmen in den chinesischen Markt zu investieren, um von einem potenziellen Post-Corona-Aufschwung zu profitieren? Jochen Tenhagen erklärt im Interview, warum viele Unternehmen sich auch entgegen Bestrebungen, Lieferketten zu entwirren und näher an den eigenen Sitz heranzuholen, weiterhin für verschobene, nicht aber abgesagte Investitionen entscheiden. So positioniert sich China nicht mehr nur als aufstrebender Markt, sondern als globaler Player, der sich bei Themen wie IT und Telekommunikation, künstliche Intelligenz, Robotik, erneuerbare Energien und Elektromobilität keineswegs hinter anderen verstecken muss. Längst nicht mehr nur Werkbank der Welt, wird China zum harten Konkurrenten als auch wertvollen Partner, den zu ignorieren fatal wäre. (Red.)

Vietnam im Juni 2019 ein Freihandelsabkommen unterzeichnet haben.

Insgesamt bleibt aber festzuhalten, dass China aufgrund seiner Dimensionen in einer anderen Liga spielt und dass Unternehmen, die für den chinesischen Markt produzieren, weiterhin in China bleiben und investieren.

### Welche Veränderungen gab es bei der Ausrichtung unter den Unternehmen, die Geschäftsbe-

## ziehungen mit China suchen, in den vergangenen zehn Jahren?

In den vergangenen zehn Jahren hat sich in der Ausrichtung der Unternehmen mit Hinblick auf China einiges geändert. Es wird deutlich, dass die strategische Wichtigkeit des China-Geschäfts bei den meisten Unternehmen nochmals zugenommen hat. Wir sehen, dass wir es auf Kunden-



## Welche Bedeutung haben Markteintritte von ausländischen Unternehmen für die chinesische Wirtschaft?

China heißt die Unternehmen willkommen, die ins strategische Konzept passen und Zukunftstechnologien und -industrien fördern. Unternehmen, die in den strategischen Sektoren tätig sind, wer-

den Kopf in den Sand zu stecken, sondern es gilt für deutsche Unternehmen, den Wettbewerb anzunehmen. Insgesamt gesehen mag China ein bedeutender Wettbewerber sein – aber es ist und bleibt auch weiterhin ein wichtiger Partner für Deutschland und die EU.



## Was ist der wichtigste Aspekt einer Geschäftsbeziehung zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen?

Ich halte gegenseitigen Respekt und Vertrauen für die wichtigsten Aspekte einer Geschäftsbeziehung. Das ist aber nicht wirklich speziell für die Kooperation zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen, sondern wohl auch allgemeiner gültig.

Verhandlungen und Beziehungen sind eine langfristige Angelegenheit und es geht nicht um Gewinnen und Verlieren. Gewinnen bedeutet, dass Partner ein Geschäft machen, das beide so wollen und bei dem gegenseitige Interessen ausgewogen berücksichtigt werden. Es geht darum, den Gegenüber ernst zu nehmen, sich Zeit zum Kennenzulernen zu nehmen, höflich und freundlich zu sein sowie Wertschätzung und Verständnis für Herkunft und Situation zu zeigen. Das ist gerade im deutsch-chinesischen Kontext wichtig, denn es gibt oft sprachliche und kulturelle Barrieren. Vor allem sollte man sich über die Ziele und Motivation des

---

## „China will sich in der Wertschöpfungskette nach oben bewegen.“

---

seite tendenziell weniger mit reinen „Newcomern“ zu tun haben, sondern zunehmend mit Unternehmen, die bereits über eine gewisse China-Erfahrung und spezifische Marktkenntnisse verfügen. Dementsprechend haben sich auch die Anforderungen an unser Informations- und Beratungsangebot gewandelt. Allgemeine Markt- und Länderinformationen werden weniger nachgefragt, stattdessen sind Unternehmen an branchenspezifischen Fachthemen interessiert.

Was heute auch viel deutlicher sichtbar ist, sind die strategischen Ambitionen von China selbst. Um die chinesische Industrie umfassend zu modernisieren und effizienter zu gestalten, um höherwertige Waren zu produzieren und um das Wirtschaftswachstum aufrechtzuerhalten, will sich China in der Wertschöpfungskette nach oben bewegen – „moving up the value chain“. Das Land investiert enorm in Bereiche wie IT und Telekommunikation, künstliche Intelligenz, Robotik, erneuerbare Energien und Elektromobilität.

Andere strategische Sektoren in Chinas Fokus sind neue Werkstoffe und Materialien, Agrartechnologie, Luft- und Raumfahrttechnik, Schiffbau und Meerestechnik, Schienenverkehrsinfrastruktur und Medizintechnik. Zusammengefasst sind diese Bestrebungen in der „Made in China 2025“-Strategie, die 2015 veröffentlicht wurde und durchaus ein wenig von der „Industrie 4.0“-Strategie der Bundesregierung inspiriert ist.

den benötigt, um die erforderlichen kritischen Komponenten, Technologien und Managementfähigkeiten zu liefern.

Deutsche Unternehmen sind innovativ, haben in vielen Bereichen immer noch einen Technologie- und Qualitätsvorsprung und verfügen über umfangreiche Erfahrung und Fähigkeiten in Bereichen wie Produktivitätssteigerungen und Lieferkettenintegration, die für die Umsetzung von „Made in China 2025“ von zentraler Bedeutung sind. Dabei könnten sich für deutsche Unternehmen auch neue Chancen und Kooperationsmöglichkeiten mit chinesischen Unternehmen ergeben.

Die Herausforderung von „Made in China 2025“ besteht darin, dass chinesische

---

## „Man muss sich auf den verschärften Wettbewerb durch chinesische Unternehmen einstellen.“

---

Unternehmen auf breiter Front wettbewerbsfähiger gemacht und die Produktion von Komponenten und Endprodukten lokalisiert werden sollen. Außerdem sollen chinesische Unternehmen verstärkt ins Ausland expandieren.

Auch muss man sich auf den verschärften Wettbewerb durch chinesische Unternehmen einstellen, denn diese holen stetig auf und profitieren dazu noch von den Skaleneffekten in China. Da hilft es nicht,

anderen im Klaren sein, um spätere Enttäuschungen zu vermeiden.

Ich meine, dass man sich in einer deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehung Vertrauen verdienen sollte, anstatt anzunehmen, dass man dem Gegenüber vertrauen kann, bis das Gegenteil erwiesen ist. So dauert der Vertrauensaufbau zwar etwas länger, als wenn man sich direkt um den Hals fällt, aber er ist dann auch gefestigter und nachhaltiger. Man kann sich auf-



einander verlassen, wenn auf Worte auch Taten folgen und wenn Abmachungen und Verträge eingehalten werden. Wenn man immer wieder die gleichen Versprechungen hört, ohne dass sich etwas ändert, oder wenn sogar das Gegenteil von dem gemacht wird, was vereinbart war, darf man nicht naiv sein und sollte skeptisch und sehr vorsichtig werden.



### **Welche Bedenken haben deutsche Unternehmen vor einem Markteintritt in China?**

Ich habe lange Jahre in China gearbeitet, unter anderem für kleine und mittlere Unternehmen und weiß, mit welchen praktischen Herausforderungen sie in China konfrontiert sind. Dazu zählen zum Beispiel begrenzte Finanz- und Personalressourcen oder die andere Sprache und Geschäftskultur. Manchen eigentümergeführten Unternehmen fällt es schwer, dass sie in China nicht so nah am Geschehen sind, wie sie es im Stammhaus zu Hause gewohnt sind.

Deutsche Unternehmen fragen sich, ob es überhaupt einen Markt für ihre Produkte und Dienstleistungen gibt und über welche Kanäle sie diese vertreiben können. Sie fragen sich, wie sie ihr geistiges Eigentum schützen, wo sie einen geeigneten Standort mit ausgebildeten Mitarbeitern finden oder wo sie qualifizierte Lieferanten entwickeln können.

Sie überlegen sich, welche Art von Rechtsform sie annehmen sollen, welche Registrierungen sie brauchen, und welche Zertifizierungsvorschriften sie einhalten müssen. Unternehmen, die heute noch nicht in China sind, fragen sich, ob sich der Markteintritt noch lohnt oder ob es schon zu spät ist.



### **Gibt es tatsächlich Wettbewerbsbenachteiligungen ausländischer Unternehmen gegenüber landeseigenen?**

Auf Makroebene machen sich Unternehmen Gedanken über die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die sie in China vorfinden, wie man ausführlich in den Strategiepapieren des BDI oder der

Europäischen Handelskammer in China nachlesen kann. Seit Jahren beklagen europäische Unternehmen Wettbewerbsnachteile in China wie zum Beispiel hohe administrative Hürden, fehlende Rechtssicherheit, staatliche Eingriffe ins Marktgeschehen, den Umgang mit geistigem Eigentum und erzwungene Technologietransfers.

In letzter Zeit haben Unternehmen auch Bedenken wegen dem chinesischen „Corporate Social Credit System“. Das datenbasierte System soll Unternehmen und verantwortliche Personen im Unternehmen anhand von Kriterien wie beispielsweise Kreditwürdigkeit, Steuern, Um-

weltschutz, Produktqualität, und Arbeitssicherheit bewerten.

Hier herrscht noch weitgehend Unklarheit über die genauen Mechanismen des geplanten Systems, die Art und Weise der Datenerhebung, seiner Wirkungsweise im Geschäftskontext und welche konkreten Auswirkungen auf den Unternehmensalltag zu erwarten sind.

Letzendlich ist jedes Unternehmen aber mit zwei Risiken konfrontiert: zum einen das Risiko, in China Geld zu verlieren und zum anderen das Risiko, in China eine Chance zu verpassen. Hier muss jeder für sich die richtige Balance finden. Und man sollte bedenken, dass es mittel- und langfristige auch ein Risiko sein kann, wenn man kein Risiko eingeht, in dem man sich zum Beispiel nicht um China kümmert.



### **Worauf achten Sie bei der Beratung deutscher Unternehmen, die in China Fuß fassen wollen – ESG, ethische Arbeitsbedingungen et cetera?**

Im Grunde genommen geht es um die Beantwortung der eben genannten Fragen bezüglich Angebot und Nachfrage, Vertrieb, Standort, Zulieferer, Wettbe-

werb, Rechtsform und so weiter. Den Markteintritt in China sollte jedes Unternehmen gut planen. Es braucht eine durchdachte Strategie, um in China erfolgreich zu sein. Ein Unternehmen muss ganz klar wissen, was es in China will und wo die Reise hingehen soll. Dabei kann man durchaus flexibel sein mit dem Weg zum Ziel. Da können wir als German Centre mit unserer Erfahrung im Markt und als Unternehmer vor Ort ein wertvoller Sparringspartner sein. Allein die Hoffnung, dass alles gut gehen wird, ist keine Strategie.

Unternehmen müssen sich an die chinesischen Arbeitsgesetze halten, die relevan-

---

**„Ein Unternehmen muss ganz klar wissen, was es in China will und wo die Reise hingehen soll.“**

---

ten Sozialabgaben und Steuern korrekt abführen und alle Compliance-Regeln einhalten. Unternehmen müssen auch die relevanten Umweltauflagen einhalten, schon aus Selbstzweck, denn chinesische Behörden nehmen den Umweltschutz immer ernster und scheuen auch nicht davor zurück, Fabriken zu schließen.

Gerade als ausländisches Unternehmen ist man immer im Fokus der Regulierer und Behörden. Hier ist es uns wichtig, als German Centre für Austausch und Information sorgen, damit unsere Kunden Transparenz haben, um ihre unternehmerischen Entscheidungen zu treffen, Erfahrungen austauschen und von anderen lernen.

In puncto Nachhaltigkeit deckt sich der Ansatz des German Centres mit dem unseres Eigentümers, der LBBW, für die Nachhaltigkeit neben Geschäftsfokus, Digitalisierung und Agilität eine der vier strategischen Stoßrichtungen ist. Das betrifft nicht nur unser eigenes Handeln, sondern wir möchten zusammen mit den Kunden des German Centres zu einer ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich verantwortlichen Entwicklung beitragen.