

Frank Sieren

Die

Konkubinen



wirtschaft

Warum westliche Unternehmen  
in China scheitern und die Chinesen  
an die Weltspitze stürmen

HANSER

Die **Konkubinenwirtschaft** ist inzwischen das Schlagwort für das, was westliche Unternehmen im größten Wachstumsmarkt der Welt erwartet. Geschickt werden sie von den Chinesen gegeneinander ausgespielt. Sie müssen um die Gunst der chinesischen Partner buhlen wie einst die Konkubinen um die Gunst des Kaisers.

Selbst Konzerne können in dem unübersichtlichen Markt die Spielregeln nicht mehr bestimmen. Die chinesischen Staatslenker dagegen setzen sich mit aller Härte für ihre Unternehmen ein und helfen ihnen, sich in etablierten Märkten und Entwicklungsländern langfristig und dennoch oft unauffällig festzubeißen. Dabei entwickeln sie geschickte Strategien, die den Westen das Fürchten lehren.

An zahlreichen Firmenbeispielen deckt der profunde Chinakenner Sieren die Schwächen der Westler und die Stärken der Chinesen auf. Von beiden können wir lernen. Unverzichtbares Management-Knowhow in einem Weltmarkt, dessen Schwerpunkt sich jeden Tag ein wenig mehr in Richtung Asien verschiebt.

»Einer der führenden deutschen China-Experten«

*London Times*

»Sieren gilt als einer der besten Chinakenner Deutschlands.«

*Welt am Sonntag*

ISBN 978-3-446-40975-0



9 783446 409750

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	1
<b>Nicht lange Fackeln</b> Wie aus der Garagengründung Lenovo der viertgrößte Computerhersteller der Welt wurde .....	9
<b>Auf und Nieder immer wieder</b> Wie China den Unternehmer Eginhard Vietz in die Knie zwang und er wieder auferstand .....	25
<b>Immer flüssig</b> Wie aus ICBC, einem Endlager für faule Kredite, die größte Bank der Welt wurde .....	39
<b>Wahaha</b> Wie Danone in China das Lachen verging .....	61
<b>Stets starkes Signal</b> Wie Huawei die Welt vernetzt .....	75
<b>Mit Mann und Maus</b> Wie OBI an Millionen chinesischer Handwerker scheiterte .....	95
<b>QQ ohne IQ</b> Wieso mit Chery nicht gut Kirschen essen ist .....	109
<b>Akku leer</b> Wie Ningbo Bird Siemens das Fürchten lehrte .....	121
<b>Bohren für China</b> Wie CNOOC auf dem Ölboom reitet .....	141
<b>Über den Wolken</b> Wie Airbus den Chinesen Flügel verleiht .....	159

**Haier und Higher**

Wie der Kühlschrankhersteller Haier eiskalt die Welt  
erobert ..... 181

**Störsender und Chinesin**

Wie Rupert Murdoch aalglatt ins Herz des Drachen  
wollte ..... 197

**Hochstapeln leicht gemacht**

Wie der Containerhersteller CIMC den Weltmarkt  
aufmischt ..... 225

**Meisterzeit**

Wie Ulrich Reichert, der China-Geschäftsführer des  
Maschinenherstellers Wirtgen, ein Gefangener Pekings  
wurde ..... 241

**Literaturverzeichnis** ..... 267

**Nachwort** ..... 271

# Vorwort

Schon am letzten Tag der Spiele ist offensichtlich, wofür Olympia 2008 in Peking politisch in Zukunft stehen wird: Der Westen und China prallen härter aufeinander. Der Ton wird ein wenig ruppiger, denn China beginnt dem Westen die globale Deutungshoheit streitig zu machen.

Die Zeiten, in denen wir im Westen die Spielregeln der Welt bestimmen konnten, gehen zu Ende. Zwar wäre es vernünftig und weitsichtig, die neue globale Vielfalt zu begrüßen, doch viele im Westen mögen sich nicht recht mit dem Gedanken anfreunden, dass auch China mitentscheiden darf, wenn es um die Werte der Welt geht.

Im Gegenteil: Je mehr der Einfluss der selbst ernannten globalen Werthüter aus dem Westen schwindet, umso hochmütiger werden sie. In Deutschland findet man sie im gesamten Parteispektrum. „Es gibt keine Freiheit in China“, lautet die Überzeugung des Menschenrechtsbeauftragten der Bundesregierung, Günter Nooke (CDU), nachdem er Peking besuchte. Der Europa-Abgeordnete der Grünen, Daniel Cohn-Bendit, tutet ins gleiche Horn: „Die Olympischen Spiele in China sind die gleiche politische Machtdemonstration eines totalitären Staates, wie es damals 1936 in Deutschland war.“ Die Verteidigungsbewegung der Werthüter gipfelte darin, dass die Bundeskanzlerin Angela Merkel der Eröffnung der Olympischen Spiele fernblieb und nicht einmal einen Minister schickte. Am Ende der Spiele war nichts gewonnen, außer dass man sich der eigenen Klientel versichert hatte, die das Unbehagen eines mächtiger werdenden China ebenfalls spürt. Immerhin haben die Werthüter die eine oder andere Überraschung erlebt: Die chinesische Führung ließ sich einfach nicht unter Druck setzen, und als sie nachlegten, verärgerten sie auch noch jene reformorientierten Eliten unter den Chinesen, die unseren Werten am aufgeschlossensten gegenüberstehen.

Irgendetwas ist also schief gelaufen. Zeit sich an die eigene Nase zu fassen und eine entscheidende Frage zu stellen: Wie handelt man so geschickt, dass möglichst schnell immer

weniger Menschen in China unter staatlicher Willkür leiden müssen?

Nun, lautes Anprangern, Zuspitzen, Druck, Drohen oder Ausgrenzen sind offensichtlich nicht immer der kürzeste Weg, jemanden zur Einsicht zu bringen. Das hätte man eigentlich vorher wissen können. Zu Hause ist das nicht anders. Wenn sich Ihr Lebens- oder Ehepartner danebenbenimmt (was natürlich nie passiert), werden Sie ihm dann in großer Runde bloßstellen, damit er spürt und gleichzeitig deutlich machen, was Sie für ein moralisch integerer Kerl sind, oder werden Sie mit ihm zu einem günstigen Zeitpunkt unter vier Augen darüber reden? Auch Nationen sind Partner. In Zeiten der Globalisierung kann die eine nicht mehr ohne die andere auskommen, auch wenn sie das immer wieder versucht. Also sollten wir aufeinander zugehen.

Doch das ist leichter gesagt als getan, solange wir glauben, dadurch an Einfluss zu verlieren.

Jedes Eingeständnis, dass China sich zum Besseren austariert, aus eigener Kraft zu Kompromissen findet oder gar die Schattierungen einer pluralen Gesellschaft entwickelt, bedeutet für viele im Westen, am eigenen Ast der Hüterposition zu sägen. Denn mit der Öffnung vergrößert sich der Spielraum für die Pekinger Führung, aber auch für die Reformeliten, in globalen Fragen mitzubestimmen. Aber ist das schlimm? „Für die universellen Werte, die der Westen vertritt, braucht das kein Schaden zu sein“, schreibt Mark Siemons, der Pekinger Kulturkorrespondent der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*. „Ihnen bietet sich damit erst recht die Gelegenheit, ihre Universalität zu erweisen.“ So zivilisiert und souverän zu sein, die Universalität unser Werte an der globalen Vielfalt zu testen, ist viel verlangt, zumal sich diese Weitsicht politisch und publizistisch noch zu wenig lohnt. China zu einem großen Gulag zu erklären, dessen Schergen jedes Recht auf Mitwirkung an der Gestaltung der internationalen Gemeinschaft verspielen, ist hingegen zu Hause eine sichere Wette. Den Hinweis auf das Erreichte in China lässt man nicht gelten. Es stehe auf tönernen Füßen, der Zusammenbruch sei in Sichtweite.

Der Kollateralschaden in China bleibt erst einmal unentdeckt. Bis dann die reformorientierten Eliten, die für die Unterstützung durch den Westen eigentlich dankbar sein müssten,

ihrem Ärger Luft machen. Sie hangeln sich im chinesischen Alltag von kleinem Fortschritt zu kleinem Fortschritt und wollen sich das, was sie in den letzten 20 Jahren erreicht haben, nicht mit einer ärgerlichen Handbewegung wegwischen lassen. So konnte es passieren, dass die westlichen Kämpfer für die universalen Menschenrechte bereits im Frühjahr 2008 weite Teile der reformorientierten chinesischen Bevölkerung gegen sich aufbrachten, als sie mit ihrer Einschätzung des Aufstandes in Tibet über das Ziel hinausschossen. Dass manche im Westen daraufhin die selbstbewussten Chinesen verdächtigten, Opfer eines von der Führung geschürten Nationalismus geworden zu sein, machte eine Verständigung nicht einfacher. Regierung und Reforme rückten noch näher zusammen. Beide hatten verstanden: Nationalistisch ist man immer dann, wenn man nicht isst, was der Westen mit universellem Anspruch auf den Tisch bringt.

Geht es um die Rolle des Westens, deckt sich die Einschätzung des Künstlers Ai Weiwei, derzeit der bekannteste chinesische Intellektuelle, mit derjenigen der chinesischen Führung, die er ansonsten scharf kritisiert. Ai spricht von „großen Vorurteilen“ und „naiven Einschätzungen“ des Westens gegenüber China. „Diese Einseitigkeit behindert die gegenwärtige politische und wirtschaftliche Entwicklung und führt zu Verlusten an vielen Fronten.“ Die chinesischen Eliten durchschauen leicht, dass es dem Westen im Zweifel mehr um die eigene Position geht, als um die Unterstützung der Reforme in China. Sie registrieren sehr genau, dass im Westen anders bewertet wird, wie zum Beispiel Indien mit Kaschmir umgeht, als China mit Tibet. „Dass China ein Staat ohne Gewaltenteilung und Medienfreiheit ist, den man deshalb mit Fug auch Diktatur nennen kann, würden sie nicht bestreiten“, fasst Siemons den Unmut treffend zusammen, „aber sie stellen in Frage, dass mit diesem Begriff schon alles gesagt ist. Sie monieren, dass viele im Westen die Veränderungsprozesse auf allen Ebenen der chinesischen Gesellschaft und Politik, die für ihr Ringen um mehr Rechte die tägliche Ausgangsbasis sind, gar nicht mitbekommen. So sehr die Kommunistische Partei an ihrem Herrschafts- und Kontrollanspruch festhält, so sehr hat sich der Inhalt dessen, was Partei, Kommunismus, Kontrolle und Herrschaft bedeu-

ten, verändert, was auf das gewöhnliche Leben sehr direkte Auswirkungen hat.“

Aber nicht nur jene Reformer, die sich als Gegenpol zur Führung sehen, sind verärgert über die ungeschickte Unterstützung. Auch die liberalen Kader an den Spitzen der Kommunistischen Partei sind brüskiert über die Hilfe aus dem Westen, die ihnen schadet. Sie müssen sich schon auf schmalen Pfaden bewegen, um Fortschritte zu erreichen, und immer wieder hilflos mit ansehen, wie ihr Spielraum geringer wird, wenn der Westen besonders laut schreit. Sie werden nach überzogenen Angriffen aus dem Westen von den Hardlinern kurzerhand in nationale Sippenhaft genommen: Man müsse angesichts des Angriffes von außen zusammenhalten. Der Westen wolle China spalten. Am Ende schadet der Westen jedoch nicht nur den Reformen, sondern auch sich selbst: Je harscher und unausgewogener der Ton im Westen, desto mehr weckt er die chinesischen Kräfte, die ihm die angestammte Machtposition streitig machen – und sei es nur aus Trotz.

Ein Großteil der westlichen Wirtschaft ist über dieses kurz-sichtige Verhalten empört. Nicht etwa, weil sie weiter in Ruhe mit den Diktatoren Geschäft machen will, wie ihnen gern unterstellt wird, sondern weil sie inzwischen überzeugt ist, dass es nichts bringt, stur auf seine Spielregeln und die eigene Deutungshoheit zu pochen. Nicht, dass Manager so viel klüger wären als die Moralwächter. Sie hatten nur schon länger Gelegenheit, in der Auseinandersetzung mit den Chinesen auf die Nase zu fallen. Diese Gelegenheit haben sie ausführlich genutzt und sich blutige Knie geholt, als sie einfach handelten, ohne den eigenen Machtspielraum abzuschätzen. Was dabei passieren kann, erzählt dieses Buch. Insofern ist es nicht nur ein Buch für Manager, sondern eines für alle diejenigen, die wissen wollen, wie weit sich die Machtgefälle zwischen China und dem Westen bereits verschoben haben, und was man alles falsch machen kann, wenn man seine Position kompromisslos zu verteidigen versucht. Die 36 chinesischen Strategeme, die Harro von Senger dankenswerterweise der westlichen Welt wieder erschlossen hat, sind aus der Erkenntnis entstanden, dass der kürzeste Weg nicht immer der beste ist. Ist das taktische Geschick in China ausgeprägter als im Westen?



China ist jedenfalls bereits so mächtig, dass die westlichen Unternehmen um die Gunst der Chinesen buhlen müssen wie einst die Konkubinen um die Gunst des Kaisers. Die „Konkubinenwirtschaft“ hat viele Facetten. Im engen Sinne bedeutet sie, dass sich mehrere westliche Unternehmen unter einer chinesischen Muttergesellschaft um deren Huld bemühen müssen, zum Beispiel in der Auto- oder in der Stahlindustrie. Währenddessen können die chinesischen Unternehmen sich ungehindert freischwimmen oder werden sogar vom Staat unterstützt. Dies wird in dem Kapitel über den Autohersteller Chery deutlich.

Im weiteren Sinne bedeutet Konkubinenwirtschaft, dass die chinesische Regierung zunehmend in der Lage ist, die wirtschaftlichen, aber auch politischen Spielregeln zu bestimmen, weil die westlichen Unternehmen gegeneinander um den Zugang zum chinesischen Markt kämpfen. Die Auslandsinvestitionen nehmen stetig zu und lagen 2007 bei 80 Milliarden US-Dollar. Die chinesischen Unternehmen und die Regierung sind zuweilen so mächtig, dass sie es sich leisten können, mit unfairen Mitteln zu kämpfen, ohne große Sanktionen befürchten zu müssen. Dies wird in dem Kapitel über die Erfahrungen des deutschen Unternehmers Eginhard Vietz beschrieben, der immer wieder unter Wasser gedrückt wurde und immer wieder gerade noch rechtzeitig an die Luft kam. Aber auch in dem Kapitel über Ulrich Reichert wird deutlich, wie westliche Manager der schieren Willkür ausgesetzt sind, in kafkaeske Schleifen geraten können, und in diesem Fall sogar ihrer Freiheit dauerhaft beraubt werden, während Deutschland vom Bundeskanzleramt abwärts eigenartig hilflos reagiert.

Manchmal scheitern Unternehmer auch an ihrer Leichtgläubigkeit, wie man in dem Kapitel über OBI sieht. Vor lauter Euphorie hatte der Unternehmer Manfred Maus auf das Vier-Augen-Prinzip verzichtet und damit seinem deutsch sprechenden chinesischen Statthalter zu viel Macht gegeben, die dieser kühl genutzt hat. Fast kann er darüber im Nachhinein froh sein, denn seine westlichen Konkurrenten werden jetzt im Sinne der Konkubinenwirtschaft von staatlichen Regelungen in die Zange genommen.

Das Kapitel über Airbus zeigt, wie es mittels der Konkubinenwirtschaft den Chinesen möglich ist, neue Technologien