

DAS BEWUSSTSEIN, SICH STETS UND IMMER WIEDER NEU AUF CHINA VORBEREITEN ZU MÜSSEN

Sabine Stricker-Kellerer

In der Beschäftigung mit China sind Zuhören, Teamarbeit und die Vermeidung voreiliger Interpretationen essenziell. Offenheit für die Vielstimmigkeit und Komplexität Chinas sind entscheidend für ein tiefes Verständnis. Die wirtschaftliche Struktur Chinas ist eng mit der Politik verknüpft, weshalb ein Verständnis dieser Beziehung entscheidend ist. Decoupling ist kein Begriff, der in Deutschland je als Ziel formuliert wurde, weder von der Politik noch der Wirtschaft. Bei Decoupling im amerikanischen Sinne geht es eher um die Eindämmung Chinas als um die Reduzierung von Abhängigkeiten. Allerdings fokussiert sich Chinas Wirtschaftspolitik selbst auf ein Decoupling, strebt in den meisten Bereichen Autonomie und Autarkie der eigenen Industrie an.



Sabine Stricker-Kellerer

Listen to me!

Audio-Version
des Interviews auf
Bosch Tube (intern)



SABINE STRICKER-KELLERER

Dr. Sabine Stricker-Kellerer ist internationale Rechtsanwältin. Seit mehr als 30 Jahren berät sie europäische Unternehmen zu rechtlichen Aspekten ihrer Geschäftsaktivitäten in China. 1985 gründete sie das erste Büro einer europäischen Kanzlei in China. Sie ist Schiedsrichterin der China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC). Stricker-Kellerer ist deutsche Ko-Vorsitzende des Deutsch-Chinesischen Dialogforums und Kuratoriumsmitglied bei MERICS. **m-13**

Was ist wichtig, um China verstehen zu können?

: S.St —

Zuhören. Nichts voreilig reinterpreten. Und Teamarbeit. Weil man allein tatsächlich nie das Richtige hört. Das spricht daher auch gegen die beliebten Vier-Augen-Gespräche bei Vertragsverhandlungen, vielleicht auch in der Politik, weil man China eher versteht, wenn man immer wieder andere Personen um sich hat, mit denen man sich dazu beraten kann, was man gehört hat,

um auch zwischen den Zeilen etwas lesen zu können.

Für das inhaltliche Verständnis ist es im heutigen China nicht falsch, wenn man sich erinnert, wie es in China in den 1970er- und 1980er-Jahren war. Heute wird darauf eher Bezug genommen als noch vor einigen Jahren.

Interkulturelle Grundkenntnisse sind zwar nie nachteilig, aber ich brauche sie nicht, um das heutige China und meine Gesprächspartner in ihrem Handeln zu verstehen.

Wirtschaftlich muss ich verstehen, dass Politik und Wirtschaft eine Einheit bilden, denn sonst verstehe ich weder das Funktionieren der Staatsbetriebe noch das Verhältnis zwischen Staat und Privatindustrie noch das Umfeld für ausländische Unternehmen vor Ort. China tendiert derzeit dazu, „dem Westen“ vorzuwerfen, wir würden wirtschaftsrelevante Prozesse politisieren, es ist aber doch gerade das, was Chinas Wirtschaft so besonders macht. Also muss ich zu verstehen versuchen, wie in China Prozesse politisiert sind, um die Handlungsstränge auf der anderen Seite des Tisches zu verstehen und zu begreifen, in welches Ökosystem und welchen politischen Rahmen mein Gegenüber eingebettet ist. Ich kann auch nicht Projekte oder Investitionen verhandeln, ohne die Wirtschaftspläne der Regierung zu kennen, weil dort wieder politische Ziele mit den wirtschaftlichen verwoben sind.

Um China insgesamt zu verstehen, braucht es diesen Korb von kleinteiligem Wissen.

Wie individuell ist Ihre Vorbereitung auf Ihre Gesprächspartner? Spielt deren persönliche Agenda innerhalb dieses Geflechts noch eine Rolle?

: S.St —

Eher weniger. In der Regel bereiten sich die chinesischen Vertragspartner in Wirtschaftsverhandlungen viel mehr als Team vor. Im Vergleich zu uns – wenn man das mal so generalisieren will – wird mehr in Vorbereitung und Taktik investiert, als wir das normalerweise tun. Deshalb stehen für mich persönliche Agenden nicht im Vordergrund. Ein vertrauensvolles Miteinander ist natürlich wichtig, ebenso wie das Vertrauen einzelner Handelnder zu gewinnen, aber das alte Konzept der Mittelsmänner ist überholt. Rein individualisiertes Vertrauen und sich auf eine einzelne Person und deren Wissen zu verlassen, hat nicht nur Vorteile. Ich muss wissen, welches Team dahintersteht und wie die unterschiedlichen Meinungen von Teams und die politischen Triebkräfte funktionieren.

Sie sagten mir bei unserem letzten Gespräch, dass nichts in China ist, wie es

scheint. Wie erkennen Sie denn die Hintergründe?

: S.St —

Gar nicht. Ich muss nur offen sein, dass es anders ist. Es geht um die Offenheit, die Vielzahl der Stimmen aufzunehmen, die durchaus widersprüchlich sein können. Unvoreingenommenheit ist essenziell. Vorbereitung ist alles. Viel Teamgeist kommt hinzu. Mein Dreiklang besteht aus Vorbereitung, Zuhören und Team.

Wie hat sich die Motivation auf chinesischer Seite in letzter Zeit verändert? Geht es um die Umsetzung der Wirtschaftspolitik oder steht der Wunsch, reich zu werden, noch immer an erster Stelle? Ideologie ist wohl eher gering vertreten.

: S.St —

In den letzten Jahrzehnten war die Reihenfolge auf Unternehmerseite wohl: Geld verdienen, wirtschaftspolitische Ziele und dann erst die Ideologie. Derzeit hängt die Reihenfolge und vor allem Gewichtung von der jeweiligen Gemengelage ab und ist nicht immer vorhersehbar. Es ist nicht so, dass sich die Reihenfolge umgekehrt hat und die Ideologie alles dominiert, aber die Begrenzungen für die Gewinnorientierung nehmen zu. So können meist nur im Rahmen der wirtschaftspolitischen Vorgaben Unternehmen erfolgreich geführt werden: Welche Branche ist als Zielvorgabe des Regimes prioritär? Welche Branche ist politisch gesehen eher unattraktiv? Erst nach dieser Analyse werden die chinesischen Partner in bestimmten Branchen aktiv, natürlich mit dem Ziel, Geld zu verdienen und die Ideologie nicht zu übersehen. Auch hier ein Dreiklang!

Wie gut verstehen Sie das Machtverhältnis in China? Ist zu erkennen, mit welcher Fraktion man zu tun hat? Ist das von Relevanz?

: S.St —

Es wäre wahrscheinlich von Relevanz, um Risiken besser einzuschätzen. Aber ich traue mir das nicht zu.

Stehen Sie also vermeintlichen China-Experten skeptisch gegenüber?

: S.St —

Nein, ich bin immer dankbar für Expertise, und ob sie „vermeintlich“ ist oder nicht, ist eine andere Frage.

Wie erkennen Sie denn, ob jemand von China Ahnung hat?

: S.St —

Daran, dass er eine fundierte Ansicht hat und Aussage trifft, aber auch bereit ist, zu sagen, das Gegenteil könnte auch stimmen.

Wie viele Menschen gibt es, die plausible Annahmen über die chinesische Politik treffen können?

: S.St —

Wir haben hochqualifizierte Experten und Think-Tanks in Berlin und in Brüssel

mit brillanten Kolleginnen und Kollegen, die jeweils ihren Einfluss geltend machen. Als Kuratoriumsmitglied von Merics bin ich in dieser Frage befangen.

In einem früheren Megatrend Report hat ein amerikanischer Experte das Verständnis um das Zustandekommen chinesischer Entscheidungsprozesse innerhalb der amerikanischen Regierung als nicht vorhanden bezeichnet. Ist es bei uns besser?

: S.St —

Für Amerika kann ich das nicht beurteilen. Die China-Kompetenz in Deutschland hat in den letzten Jahren einen Riesensprung gemacht, vor allem das Bewusstsein, sich stets und immer wieder neu auf China vorbereiten zu müssen. Das bedeutet nicht, dass es immer Lösungen für anstehende Themen und zu der Frage gibt, wie wir mit Entwicklungen in China umgehen sollen und wollen, aber in der Vorbereitungsphase haben wir uns doch klar verbessert.

Wie sehen die nächsten Etappen im Herangehen an China aus? In welchen Aspekten sind Verbesserungen erforderlich?

: S.St —

Wir müssen vor allem koordinierter sein. Signifikant besser werden müssen wir in der Europäisierung. Unsere Prozesse sind noch national getrieben, wie man an den Delegationsreisen nach China sieht. Macron setzte ein Signal der Europäisierung, als er Frau von der Leyen zu seinen Gesprächen mit der chinesischen Führung dazu bat.

Wir müssen auch innerhalb Deutschlands das China-Wissen auf eine breitere Grundlage stellen. Innerhalb der Bundesländer und auch bis auf die Ebenen der Gemeinden und Kommunen sollten wir größeren Informations- und Wissensaustausch zu chinabezogenen Fragen haben; kein leichtes Unterfangen angesichts der Schnelllebigkeit der Themen und Entwicklungen. Es geht nicht darum, eine koordinierte Einschätzung haben zu müssen, aber wir brauchen mehr Austausch, um unser Wissen stets zu aktualisieren.

Wo sehen Sie mögliche Bruchzonen in den deutsch-chinesischen Beziehungen oder vielleicht sogar ein Ereignis, das alles bisher Geschaffene und Entstandene in Frage stellen kann?

: S.St —

Wahrscheinlich kommen Brüche immer überraschend und wenig vorhersehbar. Natürlich gibt es denkbare Bruchzonen immer dort, wo Vereinbarungen gebrochen werden oder die Rechtsstaatlichkeit Nachrangigkeit erlangt. In einem solchen Fall würden sich viele Fragen stellen, wie die bisherige Stabilität der Beziehungen aufrechterhalten werden kann. Sind die Wirtschaftsbeziehungen hier ein Garant? Ist der Austausch über Dialogformate und der

Wenn man das Decoupling so durchziehen würde, wären es am Ende wohl zwei Sphären, und jeder müsste sich für seine Sphäre entscheiden. Praktisch haben wir vielleicht eine Chance, dass es nicht so weit kommt und sich die Technologiesphären in mehrere Schwerpunktregionen aufteilen. Dann hätte man zwar die traditionelle Globalisierung verloren, aber wenigstens eine Regionalisierung geschaffen und nicht nur zwei große Blöcke. Das wäre eine realistische Variante, auf die es hinauslaufen kann.

Sabine Stricker-Kellerer
über Decoupling

Zivilgesellschaften so stabil, dass hier auch schwierige Probleme diskutiert und bestenfalls gelöst werden können? An all dem müssen wir arbeiten. Die Dialogformate müssen funktionieren.

Sehen Sie rote Linien auf beiden Seiten, die eine Qualitätsveränderung nach sich ziehen würden, etwa Sanktionen gegen die deutsche Automobilindustrie bei einem Verbot von 5G-Technologie aus China?

: S.St —

Ich hoffe, dass wir keine roten Linien haben, denn ich konnte mich nie mit dem Konzept der roten Linien anfreunden. Nähert man sich ihnen, kommt es kaum noch zu einer Lösung, da dann der Auslöser der Konfrontation quasi vordefiniert ist. Ich muss meine Prinzipien und Werte haben, die mich leiten. Dann kann ich meine Interessen verfolgen. Die chinesische Seite definiert ihre Kerninteressen eher über sich auch wandelnde rote Linien. Ich bin für eine Definition von Interessen und Werten.

Unsere amerikanischen Freunde haben sehr wohl rote Linien. Bei den Halbleiter-sanktionen war das sehr präzise die Grenze von 14 Nanometern. Das betrifft auch deutsche Technologie.

: S.St —

Wie wir auf diese Sanktionen reagieren, ohne nicht nur zwischen den Stühlen zu sitzen, sondern zu fallen, ist die Kernfrage. Sie wird sich bei vielen Aspekten in den nächsten Jahren immer wieder stellen; z. B. auch bei der Diskussion zu Wissenschaftskooperationen mit China, die immer stärker eingeschränkt werden. Hier geht es nicht mehr um Herstellung von Produkten der Unternehmen, sondern um deren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Hier haben wir noch nicht ausreichend überlegt, wie wir reagieren wollen und können, ohne zwischen die Stühle zu fallen.

Aber ist nicht der Halbleiterbereich ein Vorbote kommender Dinge?

: S.St —

Ja, das ist er.

Wie abhängig sind wir als Exportnation von der amerikanischen Strategie

gegenüber China? Wie viel Freiheit und Flexibilität haben wir?

: S.St —

Auf Unternehmensebene prüft jedes Unternehmen gerade selbst, wo der Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist, in China oder Amerika. Daraus leiten sich dann die kleinteiligeren Handlungsstränge ab, etwa wie weit Unternehmen ihre Aktivitäten umstrukturieren, ob sie eventuell mehr Tätigkeit nach Amerika oder China verlagern wollen oder einen dritten Hort der Unabhängigkeit suchen, um Fragestellungen zu antizipieren.

Nun gibt es klare Meinungen, die eine Entkopplung von China als völlig wirklichkeitsfremd betrachten. Was halten Sie davon?

: S.St —

Das ist wohl so; bei uns hat allerdings auch nie jemand Decoupling befürwortet. Decoupling ist kein Begriff, der in Deutschland je als Ziel formuliert wurde, weder von der Politik noch der Wirtschaft. Bei Decoupling im amerikanischen Sinne geht es eher um die Eindämmung Chinas als um die Reduzierung von Abhängigkeiten. Allerdings fokussiert sich Chinas Wirtschaftspolitik selbst auf ein Decoupling, strebt in den meisten Bereichen Autonomie und Autarkie der eigenen Industrie an.

Die deutsche China-Strategie behandelt konkret die Frage risikoreicher Abhängigkeiten.

Wohin führt dieses Decoupling? Sind es zwei Technologiesphären, die inkompatibel sind?

: S.St —

Ja, wenn man dies so durchziehen würde, wären es am Ende wohl zwei Sphären, und jeder müsste sich für seine Sphäre entscheiden. Praktisch haben wir vielleicht eine Chance, dass es nicht so weit kommt und sich die Technologiesphären in mehrere Schwerpunktregionen aufteilen. Dann hätte man zwar die traditionelle Globalisierung verloren, aber wenigstens eine Regionalisierung geschaffen und nicht nur zwei große Blöcke. Das wäre eine realistische Variante, auf die es hinauslaufen kann.

Wie kann man sich praktisch darauf vorbereiten? Was empfehlen Sie in Bezug auf die Eigentumsverhältnisse? Sollte man sich aufspalten oder in neutralen Ländern registrieren?

: S.St —

Das ist genau das, was die Unternehmen gerade prüfen, ob sie sich aufspalten oder nicht, und vor allem auch, wo ihre Technologie und ihre innovationsgetriebenen immateriellen Rechte ansässig sind. Das wird für manche Unternehmen mindestens so relevant sein wie die rechtliche Zuordnung materieller Vermögenswerte. Wo werden künftig Erfindungen und technologische Innovationen eigentumsrechtlich angesiedelt? Das wird wichtig werden, wenn wir eine Fragmentierung der Welt erwarten müssen.

Gibt es erfolgreiche Modelle als eine Art Benchmark?

: S.St —

Erfolgreiche Benchmarks gibt es nicht. Dazu sind die Unternehmen zu unterschiedlich aufgestellt: Bei manchen ist der Sitz der Investition entscheidender, bei anderen sind es die Technologie- und Innovationstreiber oder Liefer- und Zulieferketten. Sicher ist nur, dass es teuer wird. Alles ist teurer als die Globalisierung. Aber das ist dann wohl der Preis der Nichtabhängigkeit oder der reduzierten Abhängigkeit.

Würden Sie das unter dem Stichwort Resilienz fassen oder einfach Realismus?

: S.St —

Resilienz und Realismus.

Welche Alternativen zu China gibt es? Was halten Sie vom Konzept „China plus eins“?

: S.St —

Es heißt inzwischen „China plus n“, weil wir das „eins“ nicht gefunden haben - von Indonesien bis Indien. Die Suche nach Alternativen - oder besser gesagt, nach zusätzlichen interessanten Standorten - ist inzwischen in den Unternehmen eine normale Hausaufgabe geworden. Das ist kein strategisches Ziel mehr, das in der Strategieabteilung behandelt und definiert werden muss, sondern Alltag der operativen Einheiten. Es ist ein

schwieriger Prozess. Chinas Unternehmen selbst greifen uns schon voraus und sind in diesen Ländern, die bei uns als „eins“ oder „n“ in Betracht kommen, auch sehr aktiv. Das führt dazu, dass wir in diesen Ländern auf mögliche lokale Partner treffen, die bereits mit China kooperieren oder entsprechend investiert sind.

Was würden Sie einem Unternehmen empfehlen, um sich intern in Bezug auf China-Kompetenz aufzustellen? Sollte die Kompetenz gebündelt werden, sollte es miteinander im Wettbewerb stehende Stellen geben, um der von Ihnen beschriebenen Vielseitigkeit Rechnung zu tragen?

: S.St —

Es sollten nie einzelne Personen allein zuständig sein, sich um China-Themen zu kümmern. Das Team-Konzept hatte ich schon angesprochen. Team-Entscheidungen ermöglichen es auch, die Emotionalität aus dem Chinageschäft rauszunehmen. Das Chinageschäft war schon immer hoch emotional.

Wenn von Systemrivalität gesprochen wird, woran machen sich die Unterschiede der Systeme fest?

: S.St —

Die Unterschiede der Systeme machen sich im Wesentlichen an dem Verhältnis von Wirtschaft und Politik fest, die Wirtschaft ist in China nicht allein betriebswirtschaftlichen Vorgaben verpflichtet, sondern eng mit politischen Entscheidungen verwoben, die bis in das Unternehmen hineinreichen. Hier begegnen wir in Deutschland und China zwei Systemen, die eben nicht kompatibel sind. Wenn auf der chinesischen Seite ein Unternehmen steht, dessen ultimative Verantwortung für ein Projekt nicht nur der finanzielle Erfolg ist, sondern sich auch danach richtet, wie die politischen Entscheider das Projekt beurteilen oder darauf Einfluss nehmen, dann sind dies völlig verschiedene Kriterien. Damit ist der Wettbewerb aus unserer Sicht verzerrt.

Also halten Sie generell von Industriepolitik wenig?

: S.St —

Wir haben erst seit einigen Jahren das Wort Industriepolitik wieder aktiviert. Das war in Deutschland vorher nicht so. Es ist nicht zu übersehen, dass wir auch in der China-Diskussion Trends zu einer viel stärkeren Industriepolitik haben. So gibt es – als Beispiel – Meinungen, dass wir bei chinesischen Investitionen in kritischen Industrien in Europa so etwas wie einen Joint-Venture-Zwang einführen sollten. Das sind noch Mindermeinungen. Mal sehen, wo es hingeht. Aber das bedeutet letztendlich, dass wir die Industriepolitik Chinas der 1980er-Jahre kopieren. Ob das unsere Erfolgsformel sein wird, ist eine große Frage.

Das hieße aber, die Industriepolitik in der Halbleiterei wäre dann nicht mit einer Erfolgsgarantie verbunden?

: S.St —

Es ist ein völlig neuer Ansatz. Wir wissen nicht, ob wir einen Weg finden, mit der Kombination aus unserem Wirtschaftssystem plus Industriepolitik wenigstens das abzupuffern, was uns als systemischer Rivalität bevorsteht.

Was sollten unsere Prioritäten im Wettbewerb mit China sein?

: S.St —

Im besten Falle wäre unsere Priorität, dass China mehr marktwirtschaftliche Kriterien in seinem eigenen Handeln zulässt. Dort, wo wir das weder beeinflussen noch erreichen können, was ja meistens der Fall ist, müssen wir uns auf unsere eigene Wettbewerbsfähigkeit konzentrieren und gleichzeitig die rechtsstaatlichen Werkzeuge zum Schutz unserer Industrie vor unfairem Wettbewerb schärfen. Da sind wir bei den europäischen Wettbewerbswerkzeugen gegen Handelsverzerrungen und zu kritischen Investitionen schon recht weit. Eine vertiefte Industriepolitik ist ein weiteres Element.

Wo sehen Sie die Chinesen technologisch oder wirtschaftlich im Vorsprung? Wo sehen Sie unsere Wettbewerbsvorteile? Als Beispiel wird gern der Bau von Flugzeugen angeführt.

: S.St —

Lange Zeit gab es die Meinung, chinesische Unternehmen werden dort nicht zu unseren Wettbewerbern, wo es um System-Know-how und nicht „nur“ um Produktion und Herstellung geht. Aber das hat sich als falsch erwiesen. Gerade der von Ihnen genannte Flugzeugbau zeigt das. Die Eigenproduktion C-919 kommt demnächst in Asien auf den Markt. Insofern sehe ich nicht, dass man zum Vergleich der Systeme einzelne Branchen oder Produkte herausgreifen können wird, bei denen chinesische Wettbewerber aus systemischen oder wirtschaftspolitischen Gründen nicht mithalten werden. Früher hat man oft gesagt, Top-down-Innovation funktioniert nicht. Jetzt sehen wir, dass es in einer Mischung von Top-down-Ansatz und chinesischem Unternehmertum (inklusive Start-ups) doch funktionieren kann.

Welches System ist innovativer?

: S.St —

Die Antwort haben wir nicht. Wir waren bisher einfach felsenfest der Überzeugung, nur dort, wo jemand Fehler

machen darf und frei denken kann, haben wir Innovation. Top-down funktioniere nicht. China lehrt uns ein anderes. Es ist der große Test, das langfristige Ergebnis kennen wir nicht.

Was sehen Sie als größte Schwäche des gegenwärtigen chinesischen Systems? Welche Bruchzonen oder Instabilitäten können Sie aus Ihrer langjährigen Beschäftigung mit dem Land erkennen?

: S.St —

Innovationskraft braucht Entscheidungsfreiheit innerhalb aller Hierarchiestufen. Das gilt wohl für die Wirtschaft ebenso wie für die Politik. Ob das derzeit in China der Fall ist und wie das im Rahmen der chinesischen Industriepolitik oder politisch getriebenen Wirtschaftspolitik erfolgreich sein wird, ist unklar.

Wenn Sie mit chinesischen Gesprächspartnern verhandeln, was beeindruckt Sie besonders? Woran werden Sie sich nie gewöhnen können?

: S.St —

Mich beeindruckt, dass sie meist besser vorbereitet sind als wir.

Nie daran gewöhnen werde ich mich, dass dann, wenn ich auf der letzten Seite eines zu verhandelnden Dokuments bin, es trotzdem immer wieder von vorne beginnt. Die letzte Seite ist nie die letzte Seite, sie ist immer die erste Seite der nächsten zehn Seiten.

Was fasziniert Sie an China?

: S.St —

Dass es so schwer zu verstehen ist. Es ist die intellektuelle Herausforderung, die Prozesse zu verstehen, die für uns sehr intransparent sind.

Welchen Fragen müssen wir uns künftig stellen?

: S.St —

Die Fragen erwachsen aus der systemischen Rivalität. Wie können wir auf der einen Seite China für seine Innovationskraft und Schnelligkeit bewundern, ohne unser Licht unter den Scheffel stellen zu müssen und ohne von unseren demokratischen und rechtsstaatlichen Werten abzurücken. Wie können wir dann als Ergebnis von diesem „sich selbst treu bleiben“ plus Bewunderung eine Lösung finden? Die haben wir im Moment nicht, weil die systemische Rivalität uns ziemlich schwer trifft.

Vielen Dank.

m13



„Auch in China wachsen Bäume nicht in den Himmel“

Dr. Sabine Stricker-Kellerer bei N-TV
Video / 4:24 min.