



Mit Kursen für Mitarbeiter wollten Kion und Weichai ein „Grundverständnis für die andere Kultur“ vermitteln.

CHINESISCH-DEUTSCHE PARTNERSCHAFT

Ziemlich beste Freunde

Galt China lange als Werkbank der Welt, so fordert das Land international längst seinen Platz in der ersten Wirtschaftsreihe ein. Innerhalb Europas ist Deutschland ein Schlüsselmarkt, die Volksrepublik inzwischen drittgrößter Investor hierzulande – für die betroffenen Unternehmen und ihre Kommunikationsabteilungen im Alltag eine Herausforderung. **Von Bijan Peymani**

Waren es im Jahr 2012 erst 46 deutsche Unternehmen, so haben Investoren aus China im vergangenen Jahr bereits in 68 Projekte hierzulande ihr Geld gesteckt, Tendenz steigend. Die Zahlen sind dem aktuellen „EY European Investment Monitor“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young entnommen und lassen Übernahmen noch unberücksichtigt. Zählt man diese hinzu, so hatten

Das Hauptmotiv des Expansionsdrangs aus dem Reich der Mitte heraus ist, an der globalen Wertschöpfungskette rasch nach oben zu klettern. Angetrieben werden Chinas Firmen dabei von einem Imperativ der Regierung. „Zouchuqu!“ postuliert sie in ihrem im Fünf-Jahres-Plan, „Schwärmt aus!“. Wigan Salazar, CEO der deutschen MSL Group in Berlin, nennt dafür drei Triebfedern: „kritische Masse, Übernahme einer starken Marke oder Vertriebsplattform und Erwerb technologischen Know-hows“. Auf letzteres vor allem schießt man in Deutschland.



„Wichtig ist, ein gemeinsames Ziel schon am Anfang klar zu formulieren und zu verankern.“

*Marianne Friese,
Selbstständige Beraterin*

Ende 2013 knapp 100 Unternehmen hierzulande – vorwiegend technologieintensive Mittelständler aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie aus dem Sektor der Kraftfahrzeuge – chinesische (Mit-)Eigner.

Langfristige Engagements gesucht

Der Einstieg bei einem deutschen Mittelständler kann dessen Bestand sichern, die Finanzkraft erhöhen, neue Wachstumsperspektiven eröffnen und Arbeitsplätze sichern. „Dabei kommt im Allge-

meinen die Mentalität chinesischer Investoren solchen Kooperationen entgegen“, erklärt Claudia Wittwer, Senior-PR-Consultant bei Globalcom PR-Network in Garching/München, „sie denken langfristig und investieren strategisch.“ In der Regel ließen sie funktionierende Strukturen bestehen und nähmen kaum bis gar keine personellen Veränderungen vor.

Und die Herren aus Fernost zahlen gut, wenn auch nicht so freiwillig. In Deutschland treffen chinesische Unternehmen nach wie vor auf extreme Skepsis bei allen Stakeholdergruppen – von den Mitarbeitern bis in die politische Klasse. Salazar: „Dies wirkt sich auf den Kaufpreis aus.“ Eine Umfrage seiner Agenturgruppe unter Investmentban-

kern habe ergeben, „dass dieses Reputationsproblem chinesische Käufer dazu zwingt, einen bis zu 20 Prozent höheren Preis als marktüblich zu bezahlen“. Doch nicht Geld, erst Kommunikation schafft Vertrauen.

Die aber gestaltet sich zur Herausforderung, nicht nur bei der Anbahnung eines chinesisch-deutschen Deals, sondern erst recht für die Zeit nach der „Honeymoon“-Phase. Die größte Verunsicherung herrscht unter den Mitarbeitern des deutschen Unter- ▶

„Chinesische Investoren denken langfristig und investieren strategisch.“

Claudia Wittwer,
Globalcom PR-Network



Chinesen in Deutschland: der Eigenständige

Mit der Eröffnung eines F&E-Zentrums in Stockholm begannen im Jahr 2000 Huaweis Aktivitäten in Europa. Inzwischen arbeiten europaweit über 7.000 Mitarbeiter für den Telekommunikations-Privatkonzern mit Hauptsitz in Shenzhen/China. Außerhalb Chinas gilt der Kontinent als zweiter Heimatmarkt: Wichtige Forschungsbereiche und globale Kompetenzzentren sind hier angesiedelt. In Deutschland ist Huawei seit gut einem Jahrzehnt vertreten und beschäftigt rund 1.600 Mitarbeiter an 18 Standorten. Nicht zuletzt als Bekenntnis zu diesem wichtigen Markt – und weil in Nordrhein-Westfalen Großkunden wie Vodafone oder die Deutsche Telekom residieren – hat das chinesische Unternehmen Anfang 2008 auch die Westeuropa-Zentrale von London nach Düsseldorf verlegt. In München unterhält Huawei sein Europäisches Forschungszentrum. „Die deutsche Forschungslandschaft bietet für uns hervorragende Rahmenbedingungen“, begründet Patrick Berger als Communications Manager der hiesigen Tochtergesellschaft, „seit 2006 sind wir hierzulande mehr als 30 Forschungsoperationen mit 19 Institutionen eingegangen.“

Berger arbeitet von Berlin aus, wo Huawei 2011 als erstes Unternehmen aus China ein Hauptstadtbüro eröffnete. Deutschland habe in der „Glokalisierungsstrategie“ eine wichtige Rolle, betont Berger. Mit der zunehmenden Globalisierung gehe auch eine Lokalisierung einher, „das heißt, eine enge Verwurzelung im lokalen ‚Ökosystem‘ durch eine zunehmende Einbindung lokaler Talente, Partnerschaften mit lokalen Playern“. Huaweis Strategie dabei ist, sich vor allem organisch zu entwickeln. „Wir sind ein global agierender Technologiekonzern, der nicht oder nur in sehr

bescheidenem Umfang durch M&A-Aktivitäten wächst“, erklärt Berger. Man habe „in Deutschland keinen Mittelständler übernommen, haben auch keine entsprechenden Pläne und vor allem keine Expertise, die uns qualifizieren würde, die Gründe für solche Übernahmen zu analysieren“.

Damit will er Vorurteile abbauen, chinesische Firmen gebärdeten sich wie hungrige Drachen, die sich ihren Platz auf den Märkten der Welt mit viel Geld erkaufen und einen heimischen Anbieter nach dem anderen schlucken könnten. Und Berger tritt auch der immer wieder kolportierten Unterstellung entgegen, Huawei Deutschland sei der verlängerte Arm der Mutter oder gar des chinesischen Regimes. Natürlich gebe es interkulturelle Unterschiede, die bei gemeinsam gestalteten Maßnahmen immer wieder der Vermittlung bedürften – etwa in Bezug auf die Kommunikation mit Medien und anderen Stakeholdern. „Aber wir haben als deutsche Tochter eines chinesischen Global Players in der Kommunikation deutlich größere Freiheiten als manche deutsche Tochter von westlichen Konzernen“, so Berger. Er wisse von Kollegen britischer oder französischer Unternehmen, dass sie jede deutsche Pressemitteilung von mehreren Stellen in ihren Zentralen in Frankreich und UK freigeben lassen müssten. Berger: „Wir können so etwas völlig autonom entscheiden und müssen für sehr viele lokale Kommunikationsaktivitäten mit niemandem in Shenzhen Rücksprache halten. Umgekehrt können wir auch globale Vorgaben mit guten Argumenten in Frage stellen und bekommen gegebenenfalls die Freiheit, einen Sonderweg zu gehen, der lokal gesehen erfolgsversprechender ist.“



Patrick Berger, Communications Manager bei Huawei Deutschland

▷nehmens, deren Skepsis durch stereotype Schlagzeilen in der Presse oft noch genährt wird. Grundsätzlich rät Wittwer Kommunikationsverantwortlichen, einen guten Draht zur chinesischen Unternehmensleitung, aber auch zu Personen im Unternehmen mit „informellem“ Einfluss herzustellen.

Letzteres „allein schon, um für einen regelmäßigen Informationsfluss zwischen Headquarter und deutscher Repräsentanz zu sorgen, ohne den jegliche Kommunikationsaktivitäten von vornherein zu Scheitern verurteilt sind“. Hier liege „noch viel Neuland“ vor allen Beteiligten – den chinesischen

Investoren und ihren deutschen Partnern sowie den Prozess begleitenden Beratern und Agenturen. Die Herausforderungen sind allerdings nicht nur auf der Ebene der Kommunikations-Chefs zu finden – sie ziehen sich durch alle Ebenen und Abteilungen.

„Am besten ist es für alle Beteiligten, das gemeinsame Ziel bereits am Anfang ganz klar zu formulieren und zu verankern“, empfiehlt Marianne Friese, die seit zehn Jahren in China eine Beratungsfirma unter ihrem Namen betreibt. Zudem sei es „ratsam, im Fall von Shareholder-Verbindungen mit chinesischen Unternehmen die Verantwort-

Chinesen in Deutschland: der Investor

Seit Mai 2012 hatte Kion-Chef Gordon Riske für den traditionsreichen und milliardenschweren Hersteller von Gabelstaplern, Lagertechnikgeräten und Flurförderzeugen mit Sitz in Wiesbaden einen zusätzlichen Großinvestor gesucht. Das strategische Ziel dahinter: nach der europäischen Marktführerschaft auch die Weltspitze zu erobern. Dieser lange Marsch, war Riske klar, müsse über China führen, wo Kion unter den ausländischen Anbietern bereits die Nummer 1 war.

Im Sommer 2012 schließlich fand er in Weichai Power den passenden Partner. Das chinesische Maschinenbauunternehmen übernahm zunächst 25 Prozent der Anteile an der Kion Group und in der Folge 70 Prozent der Kion-Sparte Linde Hydraulics. Mit rund 738 Millionen Euro war es die bis dahin größte Direktinvestition von Chinesen in Deutschland. Nach dem Börsengang der Gruppe im Juni vergangenen Jahres ist Weichai heute mit 33,3 Prozent größter Einzelaktionär. „Die Kion Group wird selbstverständlich nach den Regeln des deutschen Aktienrechts geführt – Corporate Governance und Prozesse im Unternehmen werden nicht durch die einzelnen Aktionäre beeinflusst“, betont Michael Hauger, Head of Corporate Communications. Kultur und Kommunikationswege seien „die eines global tätigen Unternehmens mit starken Wurzeln in Deutschland“. Das Reich der Mitte sei seit langem Teil der DNA der Gruppe, der Einstieg von Weichai habe den Marktzugang in China „nochmals deutlich verbessert“. „Wir sind seit über 20 Jahren mit eigener Produktion, Entwicklung, Vertrieb und Service in China vertreten. Gemessen an der Zahl der Beschäftigten ist China nach Deutschland das zweitgrößte Kion-Land“, erklärt Hauger.

Für Weichai habe sich im Zuge der strategischen Partnerschaft die Möglichkeit ergeben, ein Randge-

schaft der Kion Group mehrheitlich zu übernehmen und so für seine Aktivitäten im Baumaschinengeschäft Zugang zur Hydraulik-Technologie zu erhalten und in diese zu investieren. Chefsprecher Hauger: „Im Mittelpunkt unserer Kommunikationsaktivitäten stand zunächst, die Win-Win-Situation der Transaktion für beide Seiten darzustellen. Unser strategisches Rational war und ist ausgesprochen überzeugend – das haben schon die Reaktionen unserer Wettbewerber gezeigt.“ In der Tat galt Kions Schulterchluss mit Weichai von Beginn an als Musterbeispiel für eine gelungene deutsch-chinesische Zusammenarbeit.

Doch im Alltag können die Potenziale einer solchen Partnerschaft zur Herausforderung werden: Wie schreibt man eine E-Mail an die Kollegin von Linde in Xiamen? Wie wird das Geschäftsessen mit Baoli-Mitarbeitern in Jingjiang ablaufen? Und was denken eigentlich die Chinesen von uns Deutschen? „Bereits in einer sehr frühen Phase der Zusammenarbeit mit Weichai wurde uns bewusst, dass sich die Gepflogenheiten im Geschäftsalltag in China und Deutschland sehr stark unterscheiden“, sagt Christine Peglow, Leiterin Personalentwicklung der Kion Group.

So beschloss man, ab Ende 2012 intern interkulturelle Kurse anzubieten, die spezifisch auf die beiden Unternehmen ausgerichtet waren. Das half Missverständnisse zu vermeiden, die auf landläufigen Vorurteilen beruht hätten. Rund 400 Mitarbeiter haben bisher an insgesamt mehr als 40 Trainings teilgenommen. „Ein wesentlicher Aspekt im interkulturellen Austausch ist, dass sich beide Seiten ihrer Identität bewusst sind“, betont Georg Seiller, der die Seminare als Trainer für Kion durchgeführt hat, „es geht darum, ein Grundverständnis für die andere Kultur zu entwickeln, ohne dabei die eigene Identität zu verlieren.“



Michael Hauger, Head of Corporate Communications der Kion Group

lichkeiten klar zu darzustellen“. Idealtypisch scheint dies dem Gespann Kion-Weichai gelungen zu sein (siehe auch den Beitrag auf Seite 12); insbesondere die Vermittlung des Deals nach innen und

außen könnte anderen deutschen Mittelständlern als Blaupause dienen.

Der nächste Investor aus China steht bei vielen Firmen schon vor der Tür. ○

„Wir sollten uns enger mit China verzahnen“

„Handelsblatt“-Kolumnist und Bestsellerautor („Der China Schock“) Frank Sieren zählt zu den führenden deutschen China-Experten. Der Journalist lebt seit 20 Jahren in Peking. Im Interview macht der 47-Jährige unter anderem deutlich, warum es für deutsche Mittelständler von Vorteil ist, sich von einem chinesischen Unternehmen kaufen zu lassen.

Deutschland ist für chinesische Investoren der attraktivste Standort in Europa. Woran liegt das?

Das liegt vor allem an drei Dingen: Zum einen verfügen deutsche Unternehmen über Technologie, die für die Chinesen interessant ist. Zum anderen gilt Deutschland in China als politisch besonders verlässlich. Das hat auch damit zu tun, dass unsere Bundeskanzlerin im Vergleich zu den Regierungschefs anderer europäischer Länder lange im Amt ist. Und drittens gilt Angela Merkel in China als die mächtigste Politikerin auf der europäischen Bühne. Faktoren, die gegen Deutschland sprechen, sind die Sprache, aber auch die vielen komplizierten Gesetze und Regulierungen. Die sind für Chinesen nicht so leicht zu durchschauen.

Was treibt mittelständische deutsche Firmen umgekehrt in die Arme chinesischer Investoren?

Zunächst haben die Chinesen schnell verfügbares Geld. Sie müssen ein M&A-Projekt nicht umständlich finanzieren. Für deutsche Mittelständler aber entscheidender ist, dass chinesische Investoren – anders als angelsächsische Heuschrecken – kein Interesse daran haben, ein Unternehmen nach einer Übernahme zu filetieren und die Teile zügig mit Gewinn wieder zu veräußern. Vielmehr sind sie meist bestrebt, das Know-how zu nutzen, von den Marketing- und Vertriebsstrukturen zu lernen und diese auszubauen. Ziel ist es also, zusätzlich zu den vorhandenen Produkten auch mit ihren eigenen Produkten zu expandieren. Deutschland sollte sehr daran gelegen sein, sich enger mit China zu verzahnen: Das Reich der Mitte ist unser wichtigster Wachstumsmarkt!

Dennoch schlägt chinesischen Unternehmen in Deutschland viel Skepsis entgegen – zu Recht?

Ob zu Recht oder nicht, sie ist zumindest verständlich. In der Vergangenheit lag der Fokus chinesischer Investoren auf schnellen Verkaufserfolgen. Inzwischen haben sie verstanden, dass sie mehr Wert auf Markenaufbau und dialogorientierte Kommunikation legen müssen. Vor allem aber haben sie erkannt, dass durchaus Vorbehalte gegen sie bestehen. Chinesische Unternehmen sind traditionell nicht teamorientiert aufgestellt, sondern hierarchisch. Gerade in Deutschland wird ihnen regelmäßig Technologieklau unterstellt. Es kursiert die Befürchtung, dass sie es mit Arbeitnehmerrechten nicht so genau nehmen. Deshalb bemühen sie sich in jüngerer Zeit sehr ernsthaft, diese Vorbehalte abzubauen. Aber ich sage noch einmal: In der Regel ist es besser, sich von einem chinesischen Unternehmen kaufen zu lassen als von einer westlichen Heuschrecke. Letztere treibt ganz klar nur ein Interesse: kurzfristige Gewinnmaximierung – was ihr gutes Recht ist, aber nicht immer im Interesse des mittelständischen Verkäufers.

Stimmt es, dass der lange Arm des chinesischen Regimes bis nach Deutschland reicht?

Die Schlussfolgerung, die Ihre Frage impliziert, kann ich nicht teilen. Richtig ist, dass die erfolgreichen chinesischen Unternehmen einer politischen Initiative folgen, sich stärker zu internationalisieren. Ihnen ist aber sehr klar, dass sie sich dabei an die Gesetze, Regeln und Gepflogenheiten des jeweiligen Landes anpassen müssen. Die Vorstellung, dass man das – auch von oben diktiert – ändern könnte, halte ich für abwegig. Viel interessanter erscheint mir der Blick auf China selbst: Da finden Sie Unternehmen wie Lenovo, aber auch Huawei, das chinesische Cisco, oder aktuell Alibaba, die gerade den größten Börsengang aller Zeiten hingelegt haben. Sie alle sind kreativ, kommunikativ und hochmodern aufgestellt. Auf der anderen Seite gibt es auch noch viele Firmen, die rückständig agieren und immer noch stark staatlich geprägt sind – Unternehmen, in denen es direkt verpönt ist, überhaupt Kommunikation zu betreiben. Deshalb ist es relativ schwierig, mit Chinesen zu kommunizieren; Sie müssen auf beiden Klaviaturen spielen können.

Interview: Bijan Peymani



Frank Sieren,
China-Experte und
Bestseller-Autor

Chinesen in Deutschland: der Aufkäufer

Die Übernahme des schwäbischen Betonpumpenherstellers Putzmeister durch die Sany Group im Januar 2012 markierte damals den aufsehenerregendsten China-Deal in Deutschland. Kolportierter Kaufpreis: eine halbe Milliarde Euro. Begleitet von Protesten am Putzmeister-Sitz in Aichtal zeigten vor allem die lokalen Medien zunächst Abwehrreflexe. Doch mit der Zusage, Jobs und Standorte des Mittelständlers zu erhalten, nahm der chinesische Baumaschinenkonzern die Presse für sich ein. Heute erntet Sany viel Lob: Die Chinesen hielten sich an alle Absprachen, überließen die Märkte außerhalb Chinas der starken Marke Putzmeister und träten ausgesprochen professionell auf.

Doch seit dem Besitzerwechsel zeigt sich hier beispielhaft, wie sich auch die Kommunikation verändert. Im kleinen Kreis steht Putzmeister in Hintergrundgesprächen zwar Rede und Antwort. Und auch jede neue Halle oder Produktinnovation wird kommuniziert. Ansonsten bestimmt man in Aichtal inzwischen gern selbst, was wann und wo über das Unternehmen in der Presse erscheint. Die Bitte, über die Erfahrungen seiner fast dreijährigen Partnerschaft mit chinesischen Eigentümern zu sprechen, lehnte Putz-

meister-Marketingchef Michael Walder lapidar ab: „Wir haben kein Interesse bezüglich Ihrer Anfrage.“ Einen Pressebereich sucht man auf der Putzmeister-Website daher auch vergeblich – der findet sich über einen Link nur bei Sany. Immerhin kann bei Putzmeister das Magazin der Holding, die „Putzmeister Post“, heruntergeladen werden. Und die trägt Züge von PR-Arbeit, wie man sie eher in chinesischen Unternehmen vermutet: Die aktuelle Ausgabe macht bildstark mit dem Besuch des chinesischen Industrieministers Wei Miao in der Putzmeister-Niederlassung in Berlin Ende März auf. Reichlich Name-dropping, überschwängliches Lob – altbekannte PR-Rituale. Dagegen wird im selben Medium im Jahr 2012 praktisch kein Wort zur Übernahme verloren. Nur in einem Interview, das Walder (!) mit Putzmeister-Chef Gerald Karch geführt hat, nimmt letzterer kurz und überaus selbstbewusst Stellung zu dem Deal („wo Putzmeister drauf steht, ist auch Putzmeister drin“).

Bis 2005 war Putzmeister der weltgrößte Betonpumpen-Hersteller. In der Folge hatte Sany dem Mittelständler den Rang abgelassen und sich das Unternehmen schließlich einverleibt.



Erscheint halbjährlich und bietet PR alter Schule: Die „Putzmeister Post“.

Andere Länder, andere Sitten

Die chinesische Kultur kennzeichnen drei Aspekte: ein ausgeprägter Kollektivismus, hohe Machtdistanz, starke Langfristorientierung. Deshalb gestaltet sich die Zusammenarbeit in chinesisch-deutschen Teams „oft schwierig, weil man unterschiedliche Erwartungen hat“, erklärt Marianne Friese. Die frühere Ketchum-Geschäftsführerin lebt seit 2001 in China und betreibt dort seit zehn Jahren eine Beratungsfirma unter ihrem Namen. „Chinesische Mitarbeiter vermeiden es, individuelle Verantwortung zu übernehmen“, so Friese. Während der deutsche Teamleiter davon ausgehe, dass alle in der Gruppe ihre Deadlines einhielten beziehungsweise rechtzeitig signalisierten, wenn ein Termin überschritten werde, sei es „unwahrscheinlich, dass die chinesischen Teamkollegen dies für ‚normal‘ halten“. Letztere erwarten von ihrem Chef zudem, dass er ihnen genau sagt, was sie in welcher Form zu erledigen haben. „In China sind die hierarchischen Ebenen stärker ausgeprägt, westliche Matrix-Strukturen eher unüblich, Teamarbeit weniger verbreitet“, betont Gina Hardebeck, Director China der Agentur Storymaker in Tübingen. Folglich sei-

en nicht nur Informationen weniger durchlässig, auch würden Entscheidungen seltener im Konsens getroffen. „Bei Deutschen, die von Chinesen geführt werden, kann das für Irritationen sorgen“, so Hardebeck. Ebenso, wie die „Challenger-Mentalität“: „Mir fällt auf, wie schnell chinesische Unternehmen vorgehen“, beobachtet Cornelia Kunze, Vice Chairman Asia-Pacific Middle-East & Africa von Edelman. Dies stehe im Gegensatz zur deutschen Unternehmenskultur, die eher bewahrend und risikovermeidend sei. Deutsche Firmen, die sich in China engagieren, sehen sich zudem häufig mit einem weiteren Problem konfrontiert, wie Expertin Friese ergänzt: Basierend auf den Grundprinzipien des Konfuzianismus, gelte Loyalität nur im engsten Beziehungskreis, in natürlicher Form also innerhalb der Familie. „Außerhalb wird Loyalität nur sehr langsam und im schlechtesten Fall nie aufgebaut“, so Friese. Daher hätten hiesige Unternehmen oft mit hohen Fluktuationsraten in ihren chinesischen Tochterfirmen zu kämpfen. In Deutschland passen sich chinesische Manager – und Mitarbeiter – aber an die hiesige Kultur an.



Cornelia Kunze, Vice Chairman Asia-Pacific Middle-East & Africa von Edelman

Chinesen kommunizieren anders

Aus der Sicht eines Chinesen wird der deutsche Führungs- und Kommunikationsstil eher als respektlos erlebt. Im Reich der Mitte verbietet es sich beispielsweise, Vorgesetzte und Mitarbeiter offen und direkt zu kritisieren. Und abgeleitet aus Kollektivismus und starkem Hierarchiedenken dürfe dort auch nicht jeder jederzeit mit jedem sprechen, wie Claudia Wittwer erklärt, Senior-PR-Consultant bei Globalcom PR-Network in Garching/München: „Kommuniziert wird vorwiegend im kleinen Kreis und vertraulich.“

Zudem können sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte besser als ihre hiesigen Pendanten mit Mehrdeutigkeit von Gesagtem oder eines Sachverhaltes leben. Beispielhaft hierfür steht das „Ja“ eines Chinesen, das selten sofort ein „Ja“ meint, sondern zunächst vor allem dazu dient, in einer Gesprächssituation Harmonie mit dem Gegenüber herzustellen. Wenn tatsächlich „Nein“ gemeint ist, wird der Betreffende auf wiederholte Nachfrage schnell das Thema wechseln. Für chinesische Manager, die auf deutsche, im Regelfall von offener und transparenter Kommunikation geprägte Belegschaften treffen, bedeutet dies eine erhebliche Umstellung. Mitarbeiter deut-

scher Unternehmen wollen Strategie und Maßnahmen ihres Arbeitgebers kennen und nachvollziehen können. Sie erwarten zeitnahe, präzise Informationen und eine Bereitschaft zum direkten Dialog.

Das gilt analog für die externe Kommunikation mit Stakeholdern, auch und gerade in Bezug auf kritische Themen. „Das sind chinesische Unternehmen in diesem Maße nicht gewohnt und haben daher auch keine entsprechenden Kommunikationsstrukturen und -mechanismen etabliert“, beobachtet Wittwer. Es führe dazu, dass sie sich auf internationalem Parkett „noch weitgehend passiv verhalten und der Öffentlichkeit nicht aktiv stellen“. Große, an ausländischen Börsen notierte Firmen mit chinesischen Wurzeln oder solche, die ihre Internationalisierung schon vor langer Zeit eingeleitet haben, zeigten jedoch ein anderes Bild, wie Evelyn Engesser als Head of Unicepta China in Shanghai betont. „Auf proaktive interne und externe Kommunikation wird Wert gelegt“, sagt sie mit Verweis vor allem auf IT- und E-Commerce-Anbieter wie Huawei, Sina oder Alibaba, „diese Unternehmen sind in ihrem Kommunikationsverhalten ähnlich dem ihrer Mitbewerber im jeweiligen Markt.“



Evelyn Engesser,
Head of Unicepta
China in Shanghai

Sonderfall Social Media

Der Einstieg Chinas ins Internetzeitalter erfolgte bereits Mitte der 1990er Jahre. Dennoch liegt die Durchdringung in der sozialistischen Marktwirtschaft mit geschätzten 40 Prozent gerade einmal halb so hoch wie der OECD-Durchschnitt. Die Staatsführung hat kein allzu großes Interesse daran, ihr Volk von gut 1,3 Milliarden Chinesen rasch und ungefiltert an die Welt anzuschließen. Vielmehr sorgen angeblich rund zwei Millionen Spezialisten dafür, dass das von China aus zugängliche Internet „sauber“ bleibt und allein ideologiekonforme Inhalte gefunden beziehungsweise verbreitet werden. In der Konsequenz sind die global populären Web-Dienste und Social Networks – von Twitter über Facebook, Youtube und LinkedIn bis Instagram – blockiert oder funktionieren nur eingeschränkt. Dennoch spielt Social Media auch in China eine wichtige Rolle, „zumal diese den Freiraum zur Diskussion kritischer Themen bietet“, betont Claudia Wittwer, Senior-PR-Consultant bei Globalcom PR-Network, einer internationalen Beratungsagentur mit Sitz in Garching/München. Basis dafür sind chinesische Pendanten wie die Suchmaschine Baidu, Papa

und Meipai analog zu Instagram, Weibo (Chinas Twitter) oder die Messenger-App Wechat als Alternative zu Whatsapp, das (obwohl nicht gesperrt) im Reich der Mitte kaum verwendet wird. „In der Vergangenheit häufig noch als Kopie der blockierten westlichen Social Networks gestartet, sind viele chinesische Web-Dienste technisch und funktional inzwischen deutlich weiter entwickelt als die international genutzten Standards“, sagt Gina Hardebeck, Director China der Tübinger Agentur Storymaker. Und sie sind nicht nur privat selbstverständlicher Teil des Alltags, sondern ebenso in Chinas Wirtschaft. Das gelte auch für das B2B-Geschäft, so Hardebeck: „Chinesische Vertreter in Deutschland sind oft überrascht, wie wenig die sozialen Kanäle hierzulande vertriebsunterstützend eingesetzt werden.“ Zudem sei es in China durchaus üblich, dass Mitarbeiter werbliche Firmeninformationen privat streuen. Dahinter steht die Überzeugung, dass sich in den persönlichen Netzwerken interessante Kontakte für neue Produkte, Stellenanzeigen und Geschäftsverbindungen verbergen.



Gina Hardebeck, Director
China der Tübinger Agen-
tur Storymaker