

china konkret

Gemeinsame Horizonte



Die Zukunft gestalten mit China

*Wei Manske-Wang,
Stephan Jüngling, Tobias W. Loitsch*


DRACHENHAUS
VERLAG

Gemeinsame Horizonte

Die Zukunft gestalten mit China

*Wei Manske-Wang,
Stephan Jüngling, Tobias W. Loitsch*

Impressum

Titel: Gemeinsame Horizonte. Die Zukunft gestalten mit China im Fokus
Herausgeber*innen: Wei Manske-Wang, Stephan Jüngling und Tobias W. Loitsch
Lektorat: Wei Manske-Wang, Stephan Jüngling und Tobias W. Loitsch
Redaktion: Nora Frisch
Covergestaltung: Julia Hofmann
Layout und Satz: Datagrafix GSP GmbH, Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2025 Drachenhaus Verlag

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt in Tschechien auf FSC-Papier.

ISBN: 978-3-943314-85-4



Lieferbares Programm und weitere Informationen:
www.drachenhaus-verlag.com
www.facebook.com/drachenhaus
www.instagram.com/drachenhaus.verlag

INHALTSVERZEICHNIS

1	DIE ZUKUNFT MIT CHINA GESTALTEN	7
	Vorwort Deutschland	
	<i>Reinhold Kopp</i>	9
	Vorwort Österreich	
	<i>Irene Giner Reichl</i>	12
	Vorwort Schweiz	
	<i>Ruedi Nützi</i>	14
2	PROLOG.....	17
	Gemeinsame Horizonte: Zukunft gestalten mit China	
	<i>Wei Manske-Wang, Stephan Jüngling und Tobias W. Loitsch</i>	19
3	WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE	25
	Made in China: Beschaffungswesen und Lieferketten aus Sicht westlicher Firmen	
	<i>Adriaan t Gilde</i>	27
	Deutsch-Chinesische Organisationsentwicklung	
	<i>Patrick Sourek</i>	41
	Der chinesische Markt: Chancen und Risiken in Post-COVID China	
	<i>Leo Wu</i>	53
	Unternehmen in China: Erfolgsmodelle und Lektionen	
	<i>Manfred Husbka</i>	71
	China Kompetenz – Einblicke in ein interkulturelles und praxisbezogenes Verständnis	
	<i>Stefan Woditsch</i>	77
	Chinas Rolle im Welthandel	
	<i>Peter Bachmann</i>	99

Marketing in China – Erfahrungen, Trends und aktuelle Entwicklungen rund um das Konsumverhalten von 1.4 Mrd. Menschen <i>Markus Rach</i>	115
Der kulturelle Konsum im Alltag – im Spannungsfeld zwischen den als chinesisch und als westlich gelesenen Konsumprodukten <i>Ruirui Zhou</i>	131
Innovation oder Kopie <i>Yingbo Seiler</i>	147
Revolution auf zwei Rädern. Chinas Fahrradkultur im Wandel der Zeit. <i>Tobias W. Loitsch</i>	161
Smart Cities in China – Case Studies, Chancen und Risiken, Ansätze & Konkrete Beispiele <i>Emanuela Hanes</i>	173
China und Europa als Motoren der globalen Energie-Wende? <i>Irene Giner-Reichl</i>	191
Chemie, deutsche KMU und China: im Dreiklang die Zukunft gestalten <i>Honghong Xu</i>	203
Swiss Re und der dynamische Versicherungsmarkt Chinas: Eine historische Perspektive <i>Remo Steinmetz</i>	231
Steuerliche Aspekte der Geschäftstätigkeit in China aus Sicht eines D-A-CH Unternehmers <i>Clemens Endfellner</i>	241
4 KULTUR UND GESELLSCHAFT	251
Die Sprache als Schlüssel zum Verständnis <i>Philipp Ortner</i>	253
Betrachtungen zur chinesischen Sprache als Ausdruck und Träger von Kultur – Vermittlung von Kulturwissen im Sprachunterricht <i>Ilka Waßmann</i>	261

Die Rolle der Kultur in der chinesisch-deutschsprachigen (Geschäfts-) Beziehung <i>Simon Franz und Karin Sixl-Daniell</i>	277
Beobachtungen einiger kultureller Erscheinungen – interkulturelle Gegensätze, China vs. Western <i>Yufan Jiang</i>	297
Nur das Beste für die Kinder – Was ist damit gemeint? Worin unterscheiden sich chinesische und deutsche Eltern? <i>Hua Wang</i>	313
Chinesisch-Deutsche Studierendenmobilität und individuelle Studienfachentscheidungen für Deutsch <i>Anno Dederichs</i>	335
Ein Leben mit China, 45 Jahre private und universitäre Zusammenarbeit <i>Wolf-Dieter Rausch</i>	353
No Visa – No Entry <i>Hans Erich Grunner</i>	365
Ein Erlebnisbericht und persönliche Ansichten <i>Toni Lang</i>	377
Sichten auf China geordnet nach den Kategorien von Bloom <i>Stephan Jüngling</i>	389
5 EPILOG	401

1

DIE ZUKUNFT MIT CHINA GESTALTEN

VORWORT – DEUTSCHLAND

„Die Ökonomie ist so kultur- wie geschichtslos. Das ist ihre Stärke, vermag sie doch deshalb Gemeinsamkeiten auch dort zu entdecken, wo Historiker, Anthropologen, und nicht zuletzt die Bewohner eines Landes, Einzigartigkeit beanspruchen. Es ist auch ihre Schwäche, weil nur das sein kann, was gemäß des analytischen Instrumentariums sein darf. Eine positive wirtschaftliche Entwicklung muss durch funktionierende Märkte hervorgerufen worden sein. Eine Zunahme der Faktorproduktivität deutet auf das Funktionieren des Preismechanismus hin, wenn nicht gar Korruption als Pareto-superiore-Lösung und subversiver Weg, mit administrativen Vorschriften umzugehen, gewertet wird. China gibt deshalb konzeptuelle wie empirische Probleme auf. ... Da ist aber auch die Transformation eines Wirtschaftssystems weg von einer Planwirtschaft hin zu einer arbeitsteiligen Konkurrenzwirtschaft, die im Vergleich zu den ehemals sozialistischen Staaten in Mittel- und Osteuropa von geringerer Arbeitslosigkeit, geringeren Inflationsraten und hohen Exporterfolgen begleitet wurde. Das herkömmliche Instrumentarium der Ökonomie kann hier nur wenig befriedigende Erklärungen bieten. Deshalb scheint die Literatur, die in der Kultur die Ursache für den chinesischen Wirtschaftserfolg sieht, vielversprechender zu sein.“ So treffend beschrieb die Expertin für Weltwirtschaft und China, Prof. Barbara Krug von der Erasmus Universität Rotterdam schon 2001 das Dilemma derer, die dieses Land und seine Wirtschaftsdynamik ausschließlich aus der oft überheblichen westlichen, rein ökonomisch verengten Sicht, sich zu beurteilen anmaßen.

Die chinesische und die westlich geprägte Welt sind grundlegend unterschiedlich. So ist es kein Wunder, dass Innovationskraft und Implementierungsgeschwindigkeit neuer Technologien durch die chinesische Gesellschaft unterschätzt wurden. Während man hierzulande vielfach noch die Produktionsmacht verlängerter Werkbänke beschwor, hat China den Westen bereits in mancher Hinsicht überholt. Es schickt sich an, in Bezug auf neue, datenverarbeitende Technologien, wie Künstliche Intelligenz eine ist, eine weltweit führende Macht zu werden. Das Bildungs- und Universitätsprogramm sind seit langem darauf angelegt, dass China eine „AI First

Nation“ wird, wie es die Marketingwissenschaftlerin und Unternehmerin Claudia Bünthe formuliert hat.

Es ist also höchste Zeit, sich mit dem größten Testlabor der Welt in Sachen KI“ (Michael Müller, German Centre for Industry and Trade) vertieft zu befassen. Aber weder eindimensional, noch ängstlich, noch oberflächlich oder besserwisserisch, sondern aus möglichst vielen Perspektiven und gespeist aus dem Meinungs- und Erfahrungsspektrum von Wissenschaftlern, Praktikern, Insidern; kritischen Beobachtern. Wie es sich im Jahr des 300. Geburtstages von Immanuel Kant gehört, sind Fragen immer wieder neu zu stellen, zu behandeln, zu durchdenken und vorläufig zu beantworten. Stets im Licht der gegenwärtigen Geschehnisse, sei es mitten in einem Krieg, in einer Krise, oder, wie immer, im nimmer ruhenden Wandel der Zeit, wie es der bodenständige Philosoph vorgegeben hat.

Wir wissen um die Abhängigkeit der Wirtschaft von ihrem Kontext und erforschen zunehmend in unserem europäischen Wirkungskreis, welche Rolle dabei die Kultur spielt. Wie der Einfluss von Kultur auf die Ökonomie konzeptionalisiert wird, hängt zum einen mit dem Verständnis des Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft und zum anderen mit der Wertorientierung in der Gesellschaft zusammen. Nun haben wir aus unserer eigenen Rolle und Betroffenheit angesichts der uns vertrauten Umstände unserer Tätigkeit regelmäßig ein weitgehend intuitives Verständnis, wie die kulturellen und wirtschaftlichen Subsysteme miteinander korrespondieren, wenn wir auch hier manchmal der Dynamik der Entwicklung hinterherhinken dürften. Gleichwohl können wir Rahmenbedingungen für unser Handeln recht verlässlich einschätzen und bewegen uns auf sicherem Boden.

Demgegenüber fühlt sich in Bezug auf China nahezu alle kulturellen Aspekte wie Denkweisen, Ideen und Vorstellungen jedenfalls dem nicht sinologisch Vorgebildeten fremd an. Wir müssen uns die materiell gestaltete Lebenswelt, die Sprachen, Religionen und daraus abgeleitete Wertvorstellungen, die sich in Verhaltensweisen, Kulturstandards oder Mentalitäten sowie in politischen Institutionen, wirtschaftlicher Organisation und Rechtsvorstellungen äußern, mühsam erarbeiten.

Man wird dabei angewiesen sein auf die Erläuterungen derjenigen, die Geschichte und Tradition, Philosophie und Medizin, Kultur und Sozialverhalten, Ausbildungs- und Erwerbsbiografien aus der Zugehörigkeit zur

chinesischen Gesellschaft oder als intensive Beobachter und mit langjähriger Erfahrung in China ausgestattete Experten vermitteln können. Vielfach werden es sog. Grenzgänger zwischen Kulturen und Identitäten sein, die uns wertvolle Einblicke in das Zusammenspiel der Subsysteme von Wirtschaft und Kultur in China geben.

Solche Autoren und Autorinnen mit Expertise in vielfältigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen versammelt die vorliegende Veröffentlichung. Ihre Beiträge aus ganz unterschiedlichen Perspektiven eint das Bemühen der Suche nach einem gemeinsamen Horizont für fruchtbaren Austausch im deutsch-chinesischen Verhältnis, das ja gegenwärtig von grundlegenden, quasi geopolitischen Herausforderungen betroffen ist. Sicherheit und Abhängigkeit, Wandel durch Handel, Rivalitäten und Ordnungsansprüche, Präsenzambitionen und Konfliktprävention stehen als große Themen auf der Tagesordnung.

Es mag mühsam erscheinen, zwischen diesen großen Themen das bisher Erreichte in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit nicht aus den Augen zu verlieren, Kommunikation aufrecht zu erhalten und zu verbessern, Verständnis und Toleranz zu fördern und weiter auf kleine Schritte zu setzen. Aber diese sind unverzichtbar. Nur so werden notwendige Lektionen gelernt, interkulturelle Gegensätze überwunden, Geschäftsbeziehungen verbessert. Das Ziel ist Nachhaltigkeit in den Beziehungen. Und Nachhaltigkeit ist ohne Kultur nicht zu erreichen. Insofern gebührt den Herausgebern und Autoren dieses Werkes ein großer Dank. Der Veröffentlichung wünsche ich zur Ermutigung des deutsch-chinesischen Dialogs eine angemessene Verbreitung.

Reinhold Kopp

Reinhold Kopp.

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Partner HEUSSEN Rechtsanwalts-gesellschaft (Berlin)

Vorsitzender des Deutschlandbeirates der Deutsch-Britischen AHK (London)

1. Stv. Vorsitzender des Instituts für Europäisches Medienrecht e.V.

zuvor Generalbevollmächtigter der Volkswagen AG (Wolfsburg) und Chef

Staatskanzlei und Minister für Wirtschaft und Europa (Saarland)

VORWORT – ÖSTERREICH

Die Europäische Union und China pflegen eine langjährige strategische Partnerschaft, die auf einem Fundament von Handel und Wirtschaft aufsetzt, aber weit über rein kommerzielle, wechselseitige Nützlichkeit hinausgeht und letztlich in die Welt hinein weiterwirkt.

Wie in den meisten Partnerschaften ist auch in den Beziehungen zwischen der EU und China nicht alles eitel Wonne. Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen, unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Prioritäten.

Der vorliegende Band, der die Beziehungen zwischen China und dem deutschsprachigen Raum – also Deutschland, Schweiz, Österreich – herausgreift und keinen Ehrgeiz hat, ein gesamt-europäisches Bild zu zeichnen, zeigt in detailreichen und fundierten Beiträgen unterschiedliche Facetten dieser Beziehungen auf, beschreibt gelungene Kooperationen, geht kulturellen Verschiedenheiten nach. Es wird deutlich, dass es eine Vielzahl von Bereichen in Wirtschaft und Technologie, in Kultur und Gesellschaftsfragen gibt, in denen beide Seiten von Kooperation und Austausch profitieren haben, und weiterhin profitieren.

Als ich zwischen 2012 und 2017 die Ehre hatte, Österreich als Botschafterin in der VR China zu vertreten, dachte ich mir oft, wie wenig wir in Europa (eine Verallgemeinerung, natürlich) eigentlich von China wissen. Vielleicht trägt dieser Band auch dazu bei, in interessierten Kreisen aktuelles Wissen über China zu verbreiten. Vielleicht macht er auch Lust, das Land der Mitte und seine Bewohner und Bewohnerinnen zu bereisen, und vor Ort Einsichten und Ansichten zu entwickeln. Den Initiatoren des Bandes und allen Mitwirkenden gebührt jedenfalls Dank und Anerkennung!

Irene Giner-Reichl, April 2024

Dr. Irene Giner-Reichl. E-Mail: irene.giner.reichl@gmail.com

Dr. Irene Giner-Reichl ist eine österr. Diplomatin i.R.; sie arbeitete viel zu globalen Fragen und nachhaltiger Entwicklung, u.a. als Leiterin der intern. Abteilung des Umweltministeriums, Ständige Österr. Vertreterin bei den Vereinten Nationen in Wien, Sektionschefin für Entwicklungspolitik

und Entwicklungszusammenarbeit im Außenministerium und österr. Botschafterin in China und in Brasilien. Sie ist Präsidentin des Global Forum on Sustainable Energy (www.gfse.at) und Mitbegründerin des Global Women's Networks for the Energy Transition (www.globalwomennet.org)

VORWORT – SCHWEIZ

Wir leben in turbulenten Zeiten. Die weltweiten politischen und wirtschaftlichen Machtverhältnisse verändern sich. Lange Zeit waren die USA und Europa der Taktgeber, das Maß der Dinge. Das 21. Jahrhundert wird insbesondere von Asien geprägt sein. China spielt dabei aus verschiedenen Gründen eine zentrale Rolle. Das Reich der Mitte war bis ins Mittelalter Mittelpunkt kultureller, politischer und wirtschaftlicher Errungenschaften. Europa überflügelte China dank der Aufklärung, der Industrialisierung, dem Wettbewerb der Nationalstaaten.

Aktuell kämpfen die USA und China um die Vorherrschaft in Regionen und Schlüsseltechnologien. Europa hat dank dem Bildungsstand der Erwerbstätigen, der Offenheit, einem liberalisierten Kapitalmarkt, einem funktionierenden Rechtssystem, vitalen Demokratien und flexiblen Märkten gute Zukunftschancen.

Die produktive Auseinandersetzung des Westens mit China ist eine der Schlüssel für eine prosperierende Zukunft. Die aktuelle Lage ist geprägt von Schutzzöllen und Strafmaßnahmen der USA gegenüber China und umgekehrt. Gleichzeitig sind die Abhängigkeiten trotz Strategien wie Decoupling und Derisking groß. Die großen weltweiten Herausforderungen wie der Klimawandel und Lösungen für die internationalen Krisenherde werden aber nur gemeinsam zu bewältigen sein.

Internationale und interdisziplinäre Lösungen sind nur zu erreichen, wenn ein gegenseitiges Verständnis für die Unterschiedlichkeit der Gesellschaften und Wertesysteme vorhanden ist. Heißt konkret: Der Westen tut gut daran, die eigene Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung produktiv weiterzuentwickeln und gleichzeitig die Auseinandersetzung mit China nicht zu verdrängen. Eine eigene Zukunftsstrategie beinhaltet ein reflektiertes Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Geschichte, der eigenen Werte, der eigenen Zukunftschancen und fundiertes Wissen über die internationalen Mitbewerber.

China ist in jeder Hinsicht anders. Die kulturelle, historische, wirtschaftliche und politische Entwicklung des Landes ist einzigartig. China ist ein Land mit tausend Unterschieden und großer Vielfalt. Sie treffen in den Mega-Cities jahrhundertealte Traditionen und Superlative der Moderne an.

Eine fundierte Auseinandersetzung mit der Weltmacht China ist nötiger denn je. Ideologische Debatten helfen nicht. Die vorliegende Publikation liefert eine Vielzahl von Perspektiven aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Buch bietet Einblick in Bereiche der Wirtschaft, der Technologie, der Sprache, der Kultur, der Umwelt, der Nachhaltigkeit, dem Wertegerüst Chinas.

Die Beiträge fordern heraus. Sie sollen die faktenbasierte, unvoreingenommene Debatte zu China und zum Verhältnis Europas mit China bereichern. Es lohnt sich, den Artikeln mit der Neugier eines Entdeckers und der Offenheit eines Lernenden zu begegnen.

Ziel ist, China besser zu verstehen, und so produktive Brücken zwischen den Machtblöcken des 21. Jahrhunderts zu bauen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Ruedi Nützi.

Head FHNW China Centre

Ruedi Nützi ist eine Leader-Figur mit vielfältigen Verbindungen zu China. Als Dozent für Leadership und Kommunikation an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Leiter des China Centre hat er sich durch die Durchführung des jährlichen Swiss-China Update Forums, KMU-Leitfäden und Executive Management Programme für chinesische Führungskräfte einen Namen gemacht. Seine Verdienste um die Entwicklung der Provinz Gansu in China wurden 2007 mit dem Dunhuang Award gewürdigt. Darüber hinaus wurde ihm 2014 der Friendship Award von der State Administration of Foreign Experts Affairs in Peking, China, verliehen. Als Verwaltungsrat von drei Schweizer KMUs und Mitglied der Arbeitsgruppe von SwissUniversities zum Thema China bringt Ruedi Nützi auch wertvolle unternehmerische Erfahrungen in seine Arbeit ein. Seine umfassenden Kenntnisse und Erfahrungen machen ihn zu einer angesehenen Autorität in den Bereichen Leadership und Kommunikation, auch in Bezug auf die Schweiz-China-Beziehungen.

2

PROLOG

GEMEINSAME HORIZONTE

DIE ZUKUNFT GESTALTEN MIT CHINA

„Wer lese, lasse andere Perspektiven als die eigene zu, nehme persönlich Anteil an Entwicklungen. Mit jedem Kapitel, mit jeder neuen Seite könnten Gegensätze überwunden werden, die im Alltag unüberbrückbar erschienen...“

Olaf Scholz auf Leipziger Buchmesse, Bundeskanzler, Deutschland

„Es ist wichtig, dass wir die Gespräche mit China auf allen Ebenen fortsetzen.“

Alexander Van der Bellen, Bundespräsident, Österreich

„Die Beziehungen zwischen der Schweiz und China sind traditionell gut.“

Ueli Maurer, ehemaliger Bundesrat, Schweiz

„Wir sollten uns der Globalisierung anschließen und nicht davon weglaufen. Wir müssen uns dem Protektionismus widersetzen und die Tür zur offenen Zusammenarbeit weiter offenhalten.“

Xi Jinping, Staatspräsident der Volksrepublik China

Sommer 2023. Eine Zeit, die von tiefgreifenden globalen Veränderungen und Herausforderungen gezeichnet ist. Ein Wendepunkt, in dem sich die Rolle Chinas auf der Weltbühne sowohl verfestigte als auch komplexer gestaltete. Ereignisse und Entwicklungen bieten einen prägnanten Überblick über die vielschichtigen Dimensionen, die das Verhältnis zwischen China und dem Rest der Welt prägen. Als China sein Wirtschaftswachstumsziel auf etwa 5% festlegte, spiegelte dies die Ambitionen des Landes wider, trotz globaler Unsicherheiten und internen Herausforderungen weiterhin eine führende Rolle in der Weltwirtschaft zu spielen. Das Streben nach technologischer Souveränität und politischer Stabilität. Die Wiedereröffnung der Grenzen nach fast drei Jahren der COVID-Isolation markieren einen entscheidenden Moment für China, sowohl in Bezug auf seine Innenpolitik als auch seine internationale Positionierung.

Die Initiative „Belt and Road“ (BRI), ein ehrgeiziges globales Entwicklungsprogramm, das darauf abzielt, Handels- und Infrastrukturnetzwerke zwischen Asien, Europa und Afrika zu stärken, ist ein Paradebeispiel für Chinas wachsenden Einfluss. Mit Investitionen in Straßen, Eisenbahnen, Häfen und andere Infrastrukturen strebt China danach, seine wirtschaftliche Reichweite zu erweitern und neue Märkte für seine Produkte zu erschließen. Parallel dazu hat die rasante Entwicklung der chinesischen Technologieindustrie die globale Technologielandschaft verändert. Chinesische Unternehmen wie Huawei, Tencent und Alibaba sind zu führenden Akteuren in den Bereichen Telekommunikation, soziale Medien und E-Commerce geworden. Gleichzeitig landen diese neuen Weltmarktführer aus China auf einer Blacklist in den USA. Zusätzliche Spannungen entstehen, weil insbesondere westliche, darunter auch viele europäische Staaten, die chinesische Technologieunternehmen beschuldigen, als verlängerter Arm der chinesischen Regierung zu fungieren und die nationale Sicherheit zu bedrohen.

Auf der anderen Seite steht Chinas Rolle im Kampf gegen den Klimawandel. Als größter Emittent von Treibhausgasen weltweit hat China bedeutende Zusagen gemacht, um seine CO₂-Emissionen zu reduzieren und bis 2060 Kohlenstoffneutralität zu erreichen. Diese Bemühungen sind von entscheidender Bedeutung für die globalen Anstrengungen zur Eindämmung der Erderwärmung und zeigen Chinas Bereitschaft, eine Führungsrolle in der globalen Umweltpolitik zu übernehmen. In vielen Schlüsseltechnologien wie Solarenergie, Windenergie und Elektromobilität ist China bereits marktführend und schafft zusätzliche wirtschaftliche Abhängigkeiten für die Westliche Welt.

In Anbetracht dieser komplexen Dynamiken wird es immer offensichtlicher, dass die internationale Gemeinschaft vor der Aufgabe steht, Wege zu finden, um mit China zusammenzuarbeiten. Dies erfordert einen ausgewogenen Ansatz, der die gemeinsamen und global anerkannten Nachhaltigkeitsziele betont, die von den Vereinten Nationen gemeinsam festgelegt, und unter Sustainable Development Goals (SDGs) oder auch als Agenda 2030 bekannt sind. Dazu braucht es gegenseitiges Verständnis, Dialog und Kooperation, gleichzeitig, aber auch klare Grenzen, wo es um die Verteidigung universeller Prinzipien und die Sicherung der globalen Ordnung geht.

„Die Zukunft mit China gestalten – Zwischen Symbiose und Drachentanz: Moderne Herausforderungen und Sichtweisen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.“

Unter diesem Titel beschlossen wir Einblicke, Analysen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft, Technologie, aber auch Kultur und Gesellschaft zu präsentieren, welche uns helfen, die aktuellen Entwicklungen in den Blickpunkt zu nehmen. Eine Vielzahl von Perspektiven aus Deutschland, Österreich und der Schweiz soll helfen, ein tieferes Verständnis für die Dynamiken zu entwickeln, die Chinas Rolle in der Welt von heute und in der Zukunft prägen. Diese persönlichen Erfahrungen, Wissen und Analysen mit einem umfassenden und offenen Blick aus der DACH-Region nach China stellen wir Ihnen nun vor.

Den ursprünglichen Titel haben wir vereinfacht, denn die wenigsten Leser dürften bereits einmal einen Drachentanz in China gesehen haben. Die Idee blieb aber dieselbe. Die Illustrationen zu Anfang jedes Beitrages haben wir mit DALLE-3, also mit Hilfe künstlicher Intelligenz generiert, einem ähnlich zu China aktuell vieldiskutierten Thema, und gleichzeitig einem der Gebiete, bei denen China eine führende Rolle übernehmen will. Zudem sind die Titel der Artikel auf Chinesisch übersetzt und sowohl in Hanzi, den chinesischen Schriftzeichen, als auch in Pinyin, der phonetischen Schrift dargestellt.

In einer Ära des unaufhaltsamen Wandels, in der die Zukunft gleichermaßen vielversprechend wie ungewiss erscheint, nimmt China eine zentrale Rolle auf der globalen Bühne ein. Als aufstrebendes Epizentrum der Macht und Innovation beeinflusst es maßgeblich die Richtung, in die sich unsere vernetzte Welt, darunter auch Europa, bewegt. Für die Länder des deutschsprachigen Raumes – Deutschland, Österreich und die Schweiz – ist ein tiefgreifendes Verständnis von und eine konstruktive Beziehung zu China schon längst keine Option mehr, sondern eine zwingende Notwendigkeit – aus eigenem Interesse!

Jedes Kapitel und jeder Beitrag dieses Buches ist geprägt durch die Sichtweisen und Kenntnisse seiner Autoren und Autorinnen. Zusammen bilden sie ein Mosaik, das uns nicht nur ermöglicht, China besser zu verstehen, sondern auch aktiv an der Gestaltung unserer gemeinsamen Zukunft

mitzuwirken. Es fordert uns hier in Europa heraus, den Wandel zu begrüßen und uns in den notwendigen Dialog mit China einzubringen. Es soll Leserinnen und Leser ermutigen, mit der Neugier und Offenheit voranzugehen. Stärken unserer eigenen Traditionen zu wahren und gleichzeitig zu erkennen, dass wir auch viel von Chinas Stärken wahrnehmen und lernen können.

Das Buch soll und kann keine definitiven Antworten liefern. Sondern die gesammelten Eindrücke von Expertisen sollen zum Nachdenken anregen und Fragen stellen, die uns alle betreffen. Es geht darum, unsere Gedanken und Ideen zu teilen, um gemeinsam unsere Zukunft zu gestalten, die auf gegenseitigem Respekt, Verständnis und Kooperation basiert. Eine Zukunft, in der die Kulturen und Traditionen beider Seiten nicht nur toleriert, sondern wertgeschätzt und geachtet werden.

Als Leser und Leserin laden wir Sie mit dem Buch ein auf eine Reise durch verschiedene Dimensionen und Stimmen der Expertinnen und Experten aus der DACH-Region auf das Reich der Mitte, die eines gemeinsam haben: den Wunsch, Brücken zu bauen, statt Mauern zu errichten, und den Wunsch, gemeinsam eine bessere Zukunft für uns alle zu gestalten.

Januar 2025

Innsbruck, Wei Manske-Wang

Basel, Stephan Jüngling

Dresden, Tobias W. Loitsch

Prof. Dr. Wei Manske-Wang. E-Mail: wei.manske-wang@mci.edu

Wei Manske-Wang, geboren in der Megastadt Shanghai, hat ihr Germanistik-Studium in China absolviert, bevor sie in Deutschland mit Auszeichnung einen Master in Betriebswirtschaftslehre erlangte und anschließend in Wirtschaftswissenschaften promovierte. Während ihrer 14-jährigen Tätigkeit bei einem bayerischen „Hidden Champion“ leitete sie erfolgreich Internationalisierungsprojekte in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Strategie und F&E. Seit September 2020 ist Wei Professorin am MCI | DIE UNTERNEHMERISCHE HOCHSCHULE® in Innsbruck und fokussiert sich dort auf den Aufbau der China Kompetenz und die Stärkung interkultureller Beziehungen. Ihre internationale Erfahrung unterstreicht die Bedeutung der Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft sowie das

Vertrauen als Grundlage für fruchtbare Zusammenarbeit. Seit Mai 2021 leitet sie das neugegründete CHINA CENTER am MCI, das als Brücke zwischen Europa und China dient. Seit September 2023 bekleidet Wei zudem das Amt der Generalsekretärin der AUSTRIAN HONG KONG SOCIETY, wo sie aktiv die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Hongkong/Greater Bay Area in China fördert.

Dr. Stephan Jüngling.

Dr. Jüngling ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz und Stellvertretender Leiter des FHNW China Centre. Er unterrichtet zu den Themen Business Prozess Management, Model Driven Development, Enterprise Content Management sowie Anwendung von Künstlicher Intelligenz und war mehrmals Gastdozent an der Shenzhen Technology University in China. Er hat zahlreiche Publikationen im Bereich der Anwendung von Machine Learning, Smart City und Circular Economy und ist Gutachter der AAAI MAKE Spring Konferenz und Mitglied des Lenkungsausschusses der Konferenz Society 5.0. Er sucht und nutzt die Möglichkeiten des gegenseitigen Austausches der Studierenden, damit sie sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten beider Kulturen erkennen und diese zur gemeinsamen Erreichung der Global Sustainable Development Goals einsetzen können.

Tobias W. Loitsch. E-Mail: tobias.loitsch@neuinstitut.de

Tobias W. Loitsch ist Autor, Herausgeber des Magazins China im Blickpunkt, Lehrbeauftragter und Projektmanager. Mit seiner Tätigkeit möchte er zu einem tieferen Verständnis für China beitragen und eine offene Wahrnehmung stärken. Sein Anliegen ist es, Brücken zwischen China und Europa zu bauen. Er beschäftigt sich mit Chinas wirtschaftlicher Entwicklung, technologischen Innovationen und den gesellschaftlichen Veränderungen im Land. Dabei versteht er sich Tobias W. Loitsch als Impulsgeber für Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Kultur.

3

WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE

中国制造

西方企业视角下的采购
和供应链



Zhōngguó zhìzào
Xīfāng qǐyè shìjiǎo xià de
cǎigòu hé gōngyìng liàn

MADE IN CHINA

BESCHAFFUNGSWESEN UND LIEFERKETTEN AUS SICHT WESTLICHER FIRMEN

ADRIAAN 'T GILDE

Abstract. Dieser Artikel beschreibt die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen mit China in den letzten 30 Jahren aus Sicht der strategischen Beschaffung und der Wertschöpfungskettengestaltung von mitteleuropäischen Unternehmen von 1994 bis 2024.

Am Anfang der Neunzigerjahre stand die Zusammenarbeit im Zeichen von „gegenseitig völlig fremd“, misstrauisch und langsam herantastend (die Pionierphase), gefolgt von einer Periode mit starkem Wachstum und Verlagerung bzw. Lokalisierung der Fertigung (die Expansionsphase). Dies resultierte darin, dass China durchaus als „Fabrik der Welt“ bezeichnet werden konnte. Ca. ab 2010 folgte eine Phase von Professionalisierung und weiterer Industrialisierung, allerdings mit gebremstem Wachstum. Die Volumina gingen nicht mehr steil nach oben, auch dadurch lenkte China seine Wirtschaft bewusst vermehrt in Richtung hochwertiger Fertigung und Know-how intensive Dienstleistungen (die Konsolidierungsphase). Diese Phase kam mit der COVID-19 Pandemie abrupt zum Stillstand. Die Entwicklung in den letzten Jahren, abschliessend dargestellt, kann als Bruch mit dem Vorherigen verstanden werden: anstelle von direkt wirtschaftlichen treten immer mehr unternehmensstrategischen Überlegungen bezogen auf eine optimale Konfiguration der Lieferketten und damit verbundenen Gefahren (Risk Management) in den Vordergrund (die kritische Phase).

1. DIE PIONIERPHASE

Mitte der Neunzigerjahre und darauffolgend suchten immer mehr Unternehmen, unter Druck von stark zunehmendem internationalem Wettbewerb, nach Beschaffungsmärkten die unter dem Nenner „low cost countries“ gehandelt wurden. Gemeint waren damit vor allem die tiefen Lohnkosten (oft nur 20% vom schweizerischen Lohnkostenniveau), die auch auf einem „Total Cost of Ownership“ Betrachtung zu Netto-Einsparungen im Range von 10 – 25% führten. In dieser Zeit war der Fernost

bei Einkäufern sehr beliebt, auch bei den US-Amerikanischen. Die ersten Erfahrungen wurden vor allem in Ländern wie Thailand, Singapur, Malaysia, Südkorea und nicht zuletzt Taiwan gemacht, die infrastrukturell, kommunikativ (Englisch) und von der industriellen Landschaft her China voraus waren. Die ersten Besuche an chinesischen Fabriken wurden meistens über den Hub Hong Kong abgewickelt, die Fabriken in „Mainland China“ gehörten in den meisten Fällen Unternehmer aus Hong Kong oder Taiwan. Das Management dieser Fabriken war fast ausnahmslos in den Händen von gut ausgebildeten Vertretern dieser Besitzerfirmen, vor allem die Taiwanesen waren permanent einquartiert. Als Besucher musste man auf „adventure travel“ gefasst sein: in der industriell führenden Provinz Guangdong bedeutete das: eine schlechte Infrastruktur (im Delta des Perlfusses mit seinen unzähligen Nebenflüssen), unkomfortable Sitzungsräume voll Zigarettenrauch, dafür ohne Kaffee), sub-standard Hotels ohne westliches Frühstück. Das Ziel war somit stets, so schnell wie möglich nach Hong Kong zurückzukehren. Aber die Motivation zur Weiterentwicklung und die Investitionsbereitschaft bei den Lieferanten wurden immer grösser (diese Phase betraf vor allem einfache Teile). Sie bildeten die Voraussetzung für die spätere Entwicklung von Megaunternehmen in Elektronikbranche (z.B. die Lieferanten der IT-Branche, wie Apple, Dell, HP) und Automotive. Es entstanden Megastädte, an erster Stelle Shenzhen. Die Mitarbeiter kamen meistens aus dem Norden oder Westen Chinas, die auf dem Fabrikgelände in äusserst einfachen und spärlich eingerichteten „Dormitories“ wohnten. Sie wollten so viel Stunden wie möglich arbeiten, um das hartverdiente Geld an ihre Familien daheim zu überweisen. Zu dieser Zeit fehlten die heute üblichen Supplier Codes of Conduct (mit den damit verbundenen Audits) und Themen wie Soziales, Arbeitssicherheit und Gesundheit war bei der Lieferantenevaluation auf Einkaufsseite kaum präsent.

Parallel kamen während dieser Zeit mehrere europäische, amerikanische und japanische Hersteller zum Schluss, die tiefen Lohn- und Standortkosten sowie die steuergünstigen Bedingungen in den Special Economic Zones dafür zu benutzen, eigene Fabriken in China zu bauen (zuerst als verlängerte Werkbank) um damit ihre globale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. In mehreren Fällen war die Begründung auch, sich auf dem chinesischen Markt zu präsentieren und die eigenen Markenprodukte zu verkaufen. Gegründet wurden dazu oft Joint-Ventures, da die chinesische

Gesetzgebung noch keine Unternehmen in vollem ausländischem Besitz erlaubte. Aus Taiwan, Japan, USA und Europa wurden somit grosse Investitionen für Gebäude, Maschinen, usw. getätigt, entsprechend wurde auch viel Wissen transferiert.

Die Kommunikation verlief in dieser Zeit, eher mühsam. In den „Papa & Mama“ Firmen (oft mit „fancy“ englischen Namen wie Golden Horse, Ever Rich, Lucky Tiger oder Happy Dragon) arbeitete bestenfalls eine junge Dame mit einem Bachelor in Englisch, mit wenigem technischem Verständnis. Die hochanspruchsvollen schweizerischen und deutschen, sehr präzisen technischen Anforderungen wurden von den Chinesen oft als „pingelig“ verstanden, was einen oft nahe zur Verzweiflung bringen konnte. Das Bereitstellen von physischen Mustern half auch nur bedingt: letztendlich waren die technischen Zeichnungen mit allen Details (inkl. DIN-Normen usw.) entscheidend. Als einkaufende Partei lernte man, dass die beigegebenen Muster 100% zeichnungskonform sein mussten und dass Diskrepanzen immer wieder zu Neubemusterungen führten und damit die Projektdauer massiv verlängern würde. Von den hausinternen China-Skeptikern wurden solche Rückschläge gerne grinsend quittiert.

Abhilfe boten (oder mindestens versuchten sie das) Dienstleister, die sich im Sourcing Prozess als Vermittler einschalteten. Einerseits konnten dies Europäer (darunter mehrere aus Deutschland) oder Amerikaner sein, die mit den Lieferanten schon länger zusammenarbeiteten bzw. diese vertraten, andererseits kleine chinesische Dienstleister, die mit gutem Englisch und technischen Kenntnisse Hilfe anboten. Oft war leider in beide Varianten der realisierte Mehrwert deutlich geringer als der Aufpreis für die angebotenen Leistungen. In der Einkäuferwelt wurden diese Dienstleister dann auch gerne als „Durchlauferhitzer“ abgestempelt. Davon ausgenommen waren diejenigen, die einen echten Mehrwert durch ausgehende Qualitätsprüfungen und logistische Unterstützung (z.B. Lagerhaltung) anboten. Alternativ gründeten mehrere mitteleuropäische Unternehmen eigene Einkaufsgesellschaften in China, inkl. Hong Kong oder auch in Singapur.

Beschaffungsstrategisch war es dennoch sinnvoll das China Sourcing Model zu verfolgen. Mit der Zeit wurden die Chinesen, und auch die Lieferanten in den anderen Fernostländern, immer leistungsfähiger. Es wurde nun auch komplexere Teile, sowie komplette Baugruppen eingekauft. Mit den dort erzielten Einsparungen konnten die europäischen Lieferanten

unter Druck gesetzt werden ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Investitionen in Produktivität zu erhöhen – oder ihre Gewinnmargen anzupassen.

War die Kommunikation in Englisch (oder besser: „Chenglish“) bereits sehr anspruchsvoll, dazu kamen grosse kulturelle Unterschiede. Beide Seiten waren praktisch unbekannt mit dem jeweiligen Gegenüber. Der chinesischen Seite waren die Anforderungen an Transparenz und Offenheit und die direkte Kommunikationsart völlig fremd, Deutsche und Schweizer verstanden nicht wirklich, dass die chinesische Seite zuerst die Beziehungsebene (und ein Netzwerk: „guanxi“) gestalten wollte. Die Amerikaner sowieso nicht. Da halfen auch die vielen Flaschen Maotai (ein hochalkoholischer, lokaler Schnaps) nicht, die beim Abendessen geleert wurden. In der Anfangsphase fehlte schlichtweg das Vertrauensverhältnis, das auf beiden Seiten Voraussetzung für eine erfolgreiche und langfristig orientierte Zusammenarbeit war. Viele deutsche und schweizerische mittelständische Unternehmen meisterten die Hürden nicht und beendeten das Abenteuer.

2. DIE EXPANSIONSPHASE

Während der Periode ab ca. 2005 wurde China zur Fabrik der Welt. Anfängliche Widerstände lösten sich und der Ruf des „Made in China“ verbesserte sich. Die anfänglichen Kleinbetriebe entwickelten sich rasant, nicht zuletzt, weil auch die chinesischen Entrepreneurs massiv investierten. Typischerweise wurden bei Besuchen (nachdem man beim Hotel per Porsche Cayenne abgeholt worden war) Bilder von geplanten Neubauten gezeigt, als ob diese schon bestünden; alle Qualitäts-, technische und organisatorische Probleme würden sich mit der Inbetriebnahme der neuen Gebäude und Maschinen in Luft auflösen, wurde immer wieder kolportiert.

Dennoch: beide Seiten hatten in den Jahren vorher sehr viel dazu gelernt, dass in der Folge die Volumina in die Höhe schossen war fast selbstverständlich. Es entstand eine Art Goldgräberstimmung, wobei in der Einkäuferwelt „alle nach China wollten, weil alle nach China gingen“. Die Beschaffungsstrategien wurden angepasst (’t Gilde, 2004), Verwaltungsräte und Konzernleitungen machten Druck und führten manchmal neue KPIs ein, wie z.B. „mindestens 40% des Einkaufsvolumen muss in low cost countries beschafft werden“ – allerdings eine fragliche Strategie. Symposien zum

中国的企业：成功模式和经验教训



Zhōngguó shāngyè:
Chénggōng móshì hé
jīngyàn jiàoxùn

UNTERNEHMEN IN CHINA

ERFOLGSMODELLE UND LEKTIONEN

MANFRED HUSCHKA

Abstract. In diesem Kapitel werden mehrere „Best Practice“-Beispiele des technologischen Aufstieges von chinesischen Firmen aus der Sicht eines von daran beteiligten Unterlieferanten geschildert.

In meiner vorherigen Firma haben wir Basismaterial für Hochfrequenz-Leiterplatten (HF-Laminat bzw. HF-Leiterplatte genannt) hergestellt, damit z.B. Mobilfunkantennen für die drahtlose Mobilfunkkommunikation funktionieren. Das bedeutete auch, daß wir mit den Entwicklungsingenieuren von Endverbrauchern (sogenannten OEMs) zusammenarbeiten mußten, damit diese unsere Materialien für ihre Antennenleiterplatten spezifizierten, die deren Leiterplattenhersteller anschließend von uns kaufen mußten.

Als Unternehmen mit Hauptsitz und Stammwerk in den USA und einer Fabrik in Irland befanden sich unsere Kunden Ende der 90er Jahre in den USA und Europa. Asien steckte noch in den Kinderschuhen. Einer unserer OEMs war das Schweizer Unternehmen Huber + Suhner, das TLY-5A-0200 unseres Unternehmens als geeignetes Basismaterial für seine Mobiltelefonantennen-Leiterplatten qualifiziert hatte.

Im Jahr 2005 erwarb Huawei Agisson, damals eine Tochtergesellschaft von Huawei, das Mobilfunk-Basisstationsgeschäft von Huber + Suhner, einschließlich kompletter Montagelinie usw., um das eigene Geschäft in China und im Ausland auf- und danach auszubauen.

Als Vice President Global Sales war ich im Wesentlichen für die globalen Kunden unseres Unternehmens verantwortlich, zu denen auch Huawei gehörte – damals ein aufstrebendes Unternehmen in China.

Ich erinnere mich noch lebhaft an mein erstes Treffen mit Huaweis F&E-Manager Antenna Products, das unser damaliger Vertriebsingenieur für mich arrangiert hatte. Dieser Manager erklärte stolz die Arbeit von Huawei und daß unser Basismaterial TLY-5A-0200 wirklich das am besten geeignete Material für ihre Antennenleiterplatten sei.

Er war verblüfft, als ich ihn über unseren Vertriebsingenieur (der das gesamte Gespräch übersetzen mußte) fragte, ob auf allen Zeichnungen bereits der Name und das Logo von Huawei standen oder noch die Angaben von Huber + Suhner verwendet wurden. Ich erklärte ihm dann, daß der technische Vertriebsingenieur unseres Unternehmens in Europa etwa fünf Jahre zuvor für die ursprünglichen Design-In-Arbeiten bei Huber + Suhner verantwortlich war.

Ein paar Jahre später hatte Huawei dessen Geschäft mit drahtlosen Kommunikationsantennen erheblich ausgebaut und seine Agissson-Produktlinie in die Marke Huawei integriert. Die Infrastruktur des drahtlosen Kommunikationssystems GSM (Global Systems for Mobile) 2G wurde zu UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) – genannt 3G, wobei sog. W-CDMA und TD-SCDMA (nur in China) zu dessen wichtigsten Funkschnittstelle wurden. Und aus den Single-Band-Antennen der vorherigen Generation wurden Dual-Band- und schließlich Multi-Band-Antennenserien.

Eine große Herausforderung für alle Hersteller von Basisstationsantennen war ein Phänomen namens Passive Intermodulation (PIM). Einige der Basismaterialtypen unseres Unternehmens galten weltweit als einige der besten in Bezug auf PIM, auch aufgrund der Zusammenarbeit mit z. B. Queen's University in Belfast (Nordirland). Irgendwann wurde ich dann auch gefragt, ob ich ein Treffen zwischen einem Huawei Antennas Chiefingenieur und der Queen's University ermöglichen könnte, der speziell für dieses Treffen aus China angereisen würde. Dieses Treffen führte dazu, daß ein Forscher der Queen's University für eine Woche nach Shenzhen (China) in die Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Huawei Antennas flog.

Ich wurde zu den meisten Treffen dort eingeladen und sogar gebeten, ihr Antennen-Forschungs- und Entwicklungslabor zu besuchen – als erster nicht-chinesischer Besucher, der kein Kunde war. Obwohl unser Unternehmen auch Basismaterialien an die meisten Konkurrenten von Huawei lieferte, war keine Geheimhaltungsvereinbarung erforderlich: „Sie sind in unserem Unternehmen seit vielen Jahren bekannt; sonst hätten wir Sie nicht eingeladen.“ Dies war das erste Mal, daß ich die Kraft von 关系 Guanxi in China erlebte, was fälschlicherweise nur mit „Beziehung“ übersetzt wird, obwohl es so viel mehr bedeutet.

Mittlerweile wurden für die etwas weniger empfindlichen TD-SCDMA-Antennen Basismaterialien lokaler chinesischer Wettbewerber verwendet, während für alle W-CDMA-Exportantennen eines unserer Materialien und eines unserer „westlichen“ Konkurrenten verwendet wurden.

Eines Tages erhielt ich eine Einladung, einen Tag in der Antennenmontagefabrik von Huawei zu verbringen, obwohl ich keine Erfahrung in der Antennenfertigung habe. „Sie leiteten eine Fabrik, daher können Sie mit Ihrer Erfahrung Dinge aufgreifen, die wir möglicherweise übersehen haben oder die wir verbessern müssen ...“ Es erübrigt sich zu erwähnen, daß aufgrund der Kraft von 关系 Guanxi auch für diesen Besuch keine Geheimhaltungsvereinbarung erforderlich war.

Während eines Brainstorming-Treffens in einem Huawei Campus-Café mit dem damaligen Antennen-Forschungs- und Entwicklungsleiter über die Reduzierung von Kupferkabelängen in Antennen schlug ich vor, vielleicht mäandrierende Kupferleiterbahnen in Leiterplatten einzubauen, also „mehrschichtige Leiterplatten“ sogenannte Multilayer, anstelle der herkömmlichen doppelseitigen Leiterplatten zu verwenden -seitige Leiterplatten.

Innerhalb von 1,5 Jahren war Huawei weltweit der erste Mobilfunk-Antennenhersteller, der für viele seiner Antennensysteme Multilayer-Leiterplattentechnologie einsetzte. Es ging nicht darum, die Kabellänge zu reduzieren, sondern um die Erhöhung des Signaldichte – obwohl das Grundkonzept dasselbe ist.

Als die Arbeiten für 4G-Antennen begannen, war Huawei sowohl bei der Anzahl der installierten Antennen als auch beim Umsatz mit verkauften Antennen weltweit die Nummer eins. Aufgrund der großen Anzahl installierter 3G-TD-SCDMA-Antennen in China hatten lokale Wettbewerber mit deren HF-Laminaten ausreichend Erfahrung und Fachwissen gesammelt. Uns wurde erklärt, daß die Standardisierung aller Komponenten zu einer treibenden Kraft geworden sei um die Kosten zu senken, da die Huawei Antenna Business Unit von nun an nur noch die Verteidigung ihrer Nr. 1-Position erreichen könne. Das Ergebnis des HF-Laminat-Standardisierungs-Round-Robin-Programms war, daß ein Basismaterial unseres Unternehmens und eines unserer lokalen Wettbewerber für alle Neuentwicklungen qualifiziert waren, wobei jedoch der Laminatpreis entscheidend sein würde. Mit anderen Worten: Der technologische Vorsprung

unseres westlichen Unternehmens war nicht mehr vorhanden und Rohstoffpreise und Qualität wurden zum Entscheidungsträger.

Beim größten lokalen Konkurrenten von Huawei Antennas war es ein wenig ähnlich. Alle Leiterplattenlamine für deren Mobilfunkantennen wurden lokal hergestellt. Ich hatte dieses Unternehmen zu einem meiner persönlichen Ziele gemacht um dort einen Marktanteil zu gewinnen. Der örtliche Vertriebsingenieur unseres Unternehmens versuchte mich davon abzubringen, indem er sagte, daß wir mit den lokalen Preisen nicht konkurrieren könnten. Dennoch gelang es ihm, für mich einen Termin beim Forschungs- und Entwicklungsleiter dieses Antennenherstellers zu vereinbaren. Ich erinnere mich an die Worte, mit denen ich begrüßt wurde: „Wir wissen, daß Ihre Basismaterialien die beste PIM-Leistung in Mobilfunkantennen-Leiterplatten aufweisen, deshalb würden wir uns gerne Ihre Vorschläge anhören.“

In den folgenden sechs Monaten besuchte ich dieses Unternehmen noch zweimal, wobei der Forschungs- und Entwicklungsleiter mich beim letzten Mal fragte, warum ich immer noch zu ihm komme, obwohl sie unsere HF-Lamine überhaupt nicht verwenden. Meine Antwort war einfach: „Da ich die Größe und Bedeutung ihres Unternehmens auf dem Mobilfunk-Antennenmarkt kenne, würde ich gerne von Zeit zu Zeit Markt- und Technologieinformationen mit Ihnen austauschen.“

Vier Wochen später erhielt unser örtlicher Vertriebsingenieur eine SMS mit der Nachricht, daß von nun an nur noch die HF-Basismaterialien unseres Unternehmens für die Exportantennen dieses OEMs verwendet würden, die alle strenge PIM-Anforderungen hatten.

Auch bei dieser Firma erfreute sich unser Unternehmen mehrere Jahre lang großer Beliebtheit, bis die Qualität und Konsistenz der inländischen HF-Basismaterialien fast mit unseren mithalten konnte, allerdings zu 20 % niedrigeren Preisen.

Beide Beispiele zeigen den rasanten Aufstieg chinesischer Technologie-Firmen – vom Mitläufer zum Marktführer.

Manfred Huschka. E-Mail: manfred@hushmail.com

Manfred Huschka verbrachte seine gesamte Karriere in der Leiterplattenindustrie, und die letzten 25 Jahre davon in verschiedenen Senior Management-Positionen.

Nach 43 Jahren Corporate Life gründete er im April 2023 die Manfred Huschka Management Consulting (Shenzhen) Ltd. company 深圳瑞羽咨询管理有限公司, und ist deren Geschäftsführer.

Manfred ist Autor von mehreren Büchern und zahlreichen Technischen Berichten über die Leiterplattenindustrie. Er ist auch Redner technischer Vorträge bei nationalen und internationalen Veranstaltungen.

Aufgrund sehr vieler Geschäftsreisen nach China in the letzten 20 Jahren entwickelte Manfred Huschka ein reges Interesse an China, und spricht zwischenzeitlich sogar recht gutes Mandarin. Im Februar 2024 veröffentlichte er seinen ersten Bildband über das wirkliche Leben in China.

中国理解力——对跨文化和实践的洞察



Zhōngguó lǐjiě lì——duì
kuà wénhuà hé shíjiàn de
dòngchá

CHINA KOMPETENZ

EINBLICKE IN EIN INTERKULTURELLES UND PRAXISBEZOGENES VERSTÄNDNIS

STEFAN WODITSCH

Abstract. Dieser Artikel beschäftigt sich mit China-Kompetenz und der Geschäftswelt im Reich der Mitte, um sich erfolgreich im chinesischen kulturellen und geschäftlichen Kontext zu bewegen und zu agieren. Dabei ist das Erlernen der chinesischen Sprache nicht nur ein Werkzeug, um in den Alltag des Landes einzutauchen, sondern auch elementar, um Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen. Hierbei liegt jedoch nicht nur der Fokus auf Sprachkenntnissen. Es beinhaltet ebenfalls das Grundverständnis der chinesischen Lebensweise, Neugierde sowie die Ermutigung, Interesse zu zeigen um über den besagten „Tellerrand“ zu schauen und Neues zu erleben. Dieser Beitrag bietet einen groben Überblick über elementare interkulturelle Fähigkeiten, die benötigt werden, um Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Des Weiteren werden Herangehensweisen von Unternehmen aus der DACH-Region beim Markteintritt in China beleuchtet. Durch eine Vielzahl von persönlichen Erfahrungen und praxisnahen Inhalten vermittelt der Artikel ein umfassendes Verständnis für Herausforderungen und Chancen und weist auf Stolpersteine hin, die im chinesischen Umfeld alltäglich bestehen.

Stichwörter: China-Kompetenz, Sprache, interkulturelle Fähigkeiten, Geschäftswelt, Neugier

1. DIE CHINA-KOMPETENZ

Chinas Bedeutung in der globalisierten Welt von heute steht außer Frage. In den Nachrichten hören wir vermehrt, dass Kenner des asiatischen Landes fehlen. Dies sind Personen mit sogenannter China-Kompetenz, die Ost und West kennen und eine objektive Sicht auf die Dinge haben. Personen mit China-Erfahrung, die in der Lage sind, politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger zu beraten. Doch was ist mit dieser Kompetenz genau gemeint? Aus meiner Sicht handelt es sich hierbei um ein Grundverständnis von China mit elementaren Kenntnissen von Kultur, Wirtschaft,

moderner Geschichte und Politik. Es beinhaltet ebenfalls interkulturelle Fähigkeiten und Erfahrungen, Sprachkenntnisse und Wissen zu Gesellschaft und Branchen. Wie wir sehen, ist die Liste sehr lang und könnte beliebig weitergeführt werden.

China-Kompetenz entwickelt sich nicht über Nacht, sondern erfordert ein kontinuierliches Lernen, Aufsaugen und Engagement über viele Jahre hinweg. Würde man Menschen zur China-Kompetenz befragen, egal ob China-Kenner oder China-Neulinge, gäbe es bei 100 Fragen sicherlich 100 verschiedene Antworten. China-Kompetenz ist etwas Subjektives, welches sich Menschen durch Neugier und den Drang, etwas zu erfahren, aneignen. Einen „China-Knigge“ oder DAS Konzept zum Reich der Mitte gibt es in der Praxis nicht. Vielmehr sind es viele Puzzle-Teile, die für jeden ein individuelles Bild ergeben. Zu jeder Interpretation zählen persönliche Erfahrungen, die eigene Herkunft und der Wille, sich auf das Unbekannte einzulassen.

China zählt nicht nur zu den größten Volkswirtschaften der Welt und besitzt eine sehr hohe Bevölkerungszahl, sondern ist in unserem Alltag allgegenwärtig: Unzählige Produkte werden in der Volksrepublik hergestellt und es gibt zahlreiche chinesische Marken, die mehr und mehr im Westen präsent sind und international expandieren. Angesichts des schnellen Aufstiegs der Volksrepublik in den letzten Jahrzehnten ist es unumgänglich, sich aktiv mit China als einem globalen Akteur auf der Weltbühne zu befassen.

Heutzutage wird in den Medien viel über das aktuelle und moderne China geschrieben, welches nur einen Bruchteil der über Jahrtausende andauernden Landesgeschichte ausmacht. Seit den Reformen in 1978 öffnete sich das Land, ist aber nach wie vor tief in seiner Geschichte verwurzelt. Um das Denken, Handeln und die Mentalität von Einheimischen zu verstehen, ist es wichtig, einen Blick in die Historie zu werfen. Der Blick in den Rückspiegel hilft, Merkmale einzuordnen und zu beurteilen. Die lange Geschichte und frühe Entwicklung lässt sich anhand von Chinas Erfindungen beschreiben, wie zum Beispiel dem Kompass, sowie der Herstellung von Seide und Porzellan (Chengze, 1989)¹. China war über einen langen Zeitraum eines der führenden und meist entwickelten Länder der Erde. Die Menschen sind sehr stolz auf dieses historische Erbe.

1 Chengze, Z. (1989). Die Seide und die Technik der Seidenherstellung. In Birkhäuser Basel eBooks (S. 481–492).

In weiten Teilen der westlichen Bevölkerung ist China noch sehr klischeehaft behaftet, sei es, dass alle Chinesen Kung-Fu betreiben oder eine kleine Körpergröße besitzen. Diese Stereotype blenden die bestehende Vielfalt und Komplexität aus. Das Land wird nach wie vor häufig mit günstiger Arbeitskraft und Massenproduktion in Verbindung gebracht. Die Realität sieht oft anders aus. Besucher, die ich empfangen, geben nicht selten die wertfreie Rückmeldung, dass sie sich das Land ganz anders vorgestellt hätten. Maßgeblich ist es, sich von simplen Vorurteilen zu lösen und ein differenzierteres Bild von China zu entwickeln. Die Vielfalt und Komplexität Chinas ist divers und verdient eine gründliche und auf Fakten basierte kritische Auseinandersetzung.

China wird oft als das „Reich der Mitte“ bezeichnet, welches eine Übersetzung des chinesischen Wortes für China, bestehend aus den zwei Zeichen für „Mitte“ und „Land“, ist. Die Volksrepublik ist viel mehr als die entwickelten Tier-1 Metropolen Peking, Shanghai, Guangzhou und Shenzhen. Im Land werden Städte seit Jahren in verschiedene Gruppen eingeteilt (Tier-1 bis Tier-5). Parameter zur Bestimmung der Einteilung sind in der Regel makroökonomische Faktoren: der Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt, Einwohnerzahl und Politik (China Briefing, 2019)².

Tier-1 Städtenamen sind einem eher geläufig. China-Erfahrene kennen ebenfalls Tier-2 Städte und einige Tier-3 Städte, v.a. aufgrund von Reisen innerhalb des Landes. Bei weiteren „kleineren“ Tier-Unterstädten, Millionenstädten wohl bemerkt, lässt die Bekanntheit nach. Immer mehr Städte spezialisieren sich auf eine Branche, z.B. Hefei (Hauptstadt der Provinz Anhui) auf Elektrofahrzeuge oder die Provinz Guizhou auf die Stationierung von IT-Servern zur Lagerung von Datensätzen. Grund für die Wahl der in der Vergangenheit weniger entwickelten Provinz Guizhou sind gute klimatische Bedingungen, günstige Energiepreise durch Wasserenergie und eine relativ geringe Gefahr von Naturkatastrophen.

Das Leben in in der Volksrepublik ist von einer hohen Geschwindigkeit geprägt, welche viele westliche Ausländer „China-Speed“ nennen. Dies bedeutet eine hohe Taktung im Vergleich zu anderen Ländern, z.B. aus der DACH-Region. Mit dem Begriff wird ebenfalls impliziert, wie schnell eine Planung umgesetzt wird. Ein gutes Beispiel hierfür sind zwei

2 China Briefing (2019): China's City-Tier Classification: How Does it Work?

Krankenhäuser in Wuhan, welche nach Ausbruch der Corona-Pandemie innerhalb von wenigen Tagen errichtet wurden. In täglichen Veränderungen, wie dem Bau neuer Wolkenkratzer, innerstädtischer Autobahnen und weiterer Infrastrukturprojekte, lässt sich dies hautnah spüren.

China besteht aus einer Vielzahl an Städten, deren Einwohnerzahl eine Million übersteigt, angeführt von der über 30-Millionen-Einwohnerstadt Chongqing, die die Fläche von Österreich besitzt und wie die Städte Peking, Shanghai und Tianjin eine von der Zentralregierung direkt verwaltete Stadt ist. Chongqing war bis Ende der 1990er Jahre Teil der Provinz Sichuan und ist seitdem eine eigenständige Kommune. Neben Chongqing gibt es noch eine Reihe von weiteren interessanten Städten mit einer enormen und langen Geschichte, wie die von Wuhan. Diese alte Handelsstadt wird ebenfalls als „Dreistädte“ bezeichnet, aufgrund der Zusammenlegung der drei ehemaligen Städte Hankow, Wuchang und Hanyang. Wuhan mit seiner 3000 Jahre alten Historie ist nicht nur die bevölkerungsreichste Stadt Zentralchinas, ein Knotenpunkt des Hochgeschwindigkeitszug-Systems und ein starker Automobilssektor, sondern ebenfalls Heimat von ausländischen Konsulaten, zum Beispiel einem amerikanischen und einem französischen.

China ist technologisch fortschrittlich und insbesondere in der Digitalisierung weiter auf dem Vormarsch. Beispiele hierfür sind Kerntechnologien für Elektroautos, vornehmlich im Bereich der Herstellung von Batterien mit stetig höherer Reichweite. Einen großen Anteil an Neuzulassungen haben bereits Elektroautos, die im gesamten Land durch eigene Nummernschilder erkennbar sind. Ein weiteres Beispiel für die Technologie ist das fast ausschließlich bargeldlose Bezahlen im ganzen Land. Zwei Anbieter teilen sich hier den Markt auf. Der digitale chinesische Yuan (Währung der Volksrepublik China) wird bereits aktiv getestet und steht vor einer kompletten Einführung. Das Ökosystem von Apps und soziale Medien ist grundlegend anders als im westlichen Ausland.

Meines Erachtens ist es essenziell, sich objektive und neutrale Kenntnisse in und über China anzueignen, um die Seele dieses Landes verstehen zu können. Dies ist ein kontinuierlicher Prozess und es gibt immer Neues zu entdecken. Wer hat schon einmal von den historischen Städten Nanjing (ehemalige Hauptstadt), Baoji (Provinz Shaanxi) und Qufu (Heimatstadt von Konfuzius) gehört? Ein längerer Aufenthalt in der Volksrepublik oder regelmäßige Besuche vor Ort sind von entscheidender Bedeutung, um ein

tiefes Verständnis zu entwickeln. Die Betonung hierbei liegt auf dem Wort „vertieft“ und nicht nur an der Oberfläche kratzend. Anders als in der westlichen Welt ist es in China schwieriger, verlässliche Daten zu erhalten, da gewünschte Informationen teils veraltet sind oder nicht zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund ist ein Austausch mit Einheimischen vor Ort eine wertvolle Gelegenheit, um auf einem aktuellen Stand zu bleiben.

In Shanghai und auf Reisen unterhalte ich mich immer gerne mit Taxifahrern, die größtenteils nicht aus der Region stammen, in der sie arbeiten. Es sind Hinzugezogene, die Geld für die Familie verdienen, welche oft in ihrer ländlichen Heimat zurückbleibt. Kinder wachsen nicht selten bei ihren Großeltern auf. Es ist erstaunlich, wie viele von ihnen etwas über Deutschland wissen. Sie stellen mir neugierige Fragen zu deutschen Automarken, Bundesligavereinen, Karl Marx und vielem mehr. Das Interessante daran ist das Wissbegierige und dies trifft nicht nur auf Taxifahrer zu, sondern generell auf den Austausch mit Einheimischen.

Das Reich der Mitte erscheint vielen Menschen immer noch als etwas Fremdes. Das Unbekannte ist für einige von uns faszinierend, während es für andere befremdlich wirkt. Meiner Meinung nach ist der Aufbau von China-Kompetenz ein wichtiges Instrument, um das Gefühl der Unbekanntheit ein Stück weit zu überwinden, das „Fremde“ etwas vertrauter zu machen und das Gefühl von Andersartigkeit Stück für Stück zu beheben. Dies kann die Sprache betreffen und ihre Zeichen, Begegnungen mit Einheimischen, die chinesische Küche und ihre Gerüche, um nur einige zu nennen.

Trotz und aufgrund meiner über 20-jährigen China-Erfahrung ist mir bewusst, dass ich nur einen Bruchteil über dieses Land weiß. Durch die Fülle an Informationen auf ganz verschiedenen Gebieten ist es selbst für im Land lebende Ausländer schwer, China-Experten zu werden. Denn China ist nicht gleich China: Die Größe eines Kontinents, eine enorm hohe Diversität und verschiedene Kulturen in unterschiedlichen Teilen des Landes führen zu einer großen Vielfalt und Komplexität. An jedem Tag kommt eine neue Erfahrung hinzu. China ist ein Land der Extreme und Unterschiede, das eine große Faszination entfachen kann, auch wenn dies nicht von allen so gesehen wird und dies respektiert werden sollte.

Der Blick auf China sollte nicht nur auf seine Wirtschaft oder sein politisches System reduziert werden. Ein Verständnis für kulturelle Traditionen

中国营销 与14亿人
消费行为相关的
经验、趋势和发展



Zhōngguó yíng xiāo
yǔ 14 yì rén xiāofèi xíng
wéi xiāng guān de jīng yàn,
qūshì hé fā zhǎn

MARKETING IN CHINA

ERFAHRUNGEN, TRENDS UND AKTUELLE ENTWICKLUNGEN RUND UM DAS KONSUMVERHALTEN VON 1.4 MRD. MENSCHEN

MARKUS RACH

Abstract. China, die zweit grösste Volkswirtschaft der Welt gilt als einer der fortschrittlichsten Konsummärkte. Was in vielen Ländern wie Zukunftsmusik klingt, ist Alltag in China. Bargeldlose Märkte, mobile only, Kleidung massgeschneidert durch 3D Körper-Scanner, Take-Away Lieferungen per Drohne, Sales Festivals im Metaverse und AI-Influencer sind nur einige der Beispiele, die den Konsum in China massgeblich prägen. Aber warum gibt es in China kaum Second Hand Märkte, warum sind Online-Bewertungen und die Anzahl der Verkäufe pro Monat unabdingbare Kauf-Entscheidungskriterien der Verbraucher, Li-Ning oder Nike, und was ist die Rolle des Staates in Bezug auf das Nachfrageverhalten? All diese Phänomene, Fragen, und noch vieles mehr, werden in diesem Kapitel praxisnah, verständlich und aus verschiedenen Blickwinkeln behandelt. Das Zwischenspiel von Konsumenten, Technologie, Marken und Staat zu erörtern steht dabei im Vordergrund.

Stichwörter: Konsum, Marketing, Konsumentenverhalten

1. KONSUMMARKT CHINA UND RELEVANTE ENTWICKLUNGEN

Der private Konsum in China wuchs vom Jahr 2010 bis 2019 von 34% GDP auf 39% GDP an. Seither fällt der private Konsum stetig. Ende 2021 lag der private Konsumanteil noch knapp über 38% (CEIC, NA). Im Kontrast liegt der private Konsumanteil der Schweiz bei ca. 51%, in der Europäischen Union bei 52% und in den USA sogar bei 68%.

Trotz des vergleichsweise geringen Anteils des privaten Konsums am GDP, prägen Schwankungen des privaten Konsums in China die globalen Nachrichten wie in fast keinem anderen Land der Welt. Denn Konsumausgaben in China gelten als wichtiger Gradmesser des Verbrauchervertrauens.

Über Jahre wurden Konsumausgaben medienwirksam inszeniert, unter anderem auch, um die Kraft Chinas im Vergleich zum Westen zu demonstrieren.

So wurden sogenannte Sales Festivals, beispielsweise Alibabas Singles Day am 11.11., oder das konkurrierende 618 Shopping Festival von Jingdong (JD) durch medial perfekt inszenierte Begleitshows weltbekannt. Verkaufsrekorde und Superlativen in jeder Hinsicht gehörten mit zum Programm. Am Singles Day 2019 wurden allein in den ersten 24 Stunden USD 38 Milliarden umgesetzt, insgesamt über USD 586 Milliarden. Das Faszinierende daran, bereits 2019 fanden knapp 90% aller Transaktionen mobil statt. Zum Kontrast erzielte Amazons Black Friday & Cyber Monday, im gleichen Zeitraum, lediglich ein Umsatzvolumen von USD 7.4 Milliarden, respektive USD 9.2 Milliarden. Direkte Vergleiche von chinesischen und westlichen Verkaufs-Events sind allerdings aufgrund unterschiedlicher Populationsgrößen, als auch unterschiedlichen Aktionsdauern, nur bedingt möglich. Seit dem Jahr 2020 und der globalen COVID-19 Pandemie veränderte sich jedoch das Konsumverhalten in China massgeblich. Getrieben durch eine unsichere Zukunft, begann die Sparquote in China zu steigen, folglich flachte der Konsum ab. Post-Covid Rebound Kaufverhalten, ähnlich wie in der westlichen Welt, blieb grösstenteils aus. Lediglich Kategorien im Luxus- und Premiumsegment zeigten eine Art Rebound, d.h. sprunghaft ansteigende Verkaufszahlen. Einschnitte im volkswirtschaftlichen Wachstum, politische Spannungen und ein drohender Kollaps der Immobilienwirtschaft, dem Motor chinesischer Vermögensbildung als auch Treiber von Staatseinnahmen, verunsicherte Konsumenten zusätzlich (Rogoff, 2023). Die Sparquote wuchs, der Konsum sank weiter. Allein im Jahr 2022 wuchs die private Sparquote um USD 2.6 Billionen, oder 80% im Vergleich zum Jahr 2021 (Hee, 2023). In 2022 führten die hierdurch bedingten Veränderungen im Konsumverhalten dazu, dass Alibaba und JD die Umsatzkommunikation rund um den Singles Day einstellten. Gerüchten zufolge wollten die beiden Technologie-Konzerne hierdurch ein weiteres Abflachen der Verbraucherzuversicht, durch ausbleibende Rekordumsätze, vermeiden (Zhang, 2022). 2023 wurden Händler aufgefordert, vorrangig niedrig- und mittelpreisige Ware anzubieten, während 77% der Konsumenten sich gegen eine Konsumsteigerung aussprachen und sich

primär auf den Erwerb von Alltagsgegenständen konzentrieren wollten (Koutsou-Wehling, 2024).

Einschnitte im Lohnwachstum führten zu weiteren Einschnitten (Zhang & Zaharia, 2023). Offizielle Umfragen deuten auf Kürzungen im einstelligen Prozentbereich hin, während private Quellen bis zu 25% an Lohneinbussen beklagen. Arbeiter und junge Menschen sind besonders stark getroffen. Arbeiter müssen im Schnitt die höchsten Lohneinbussen in Kauf nehmen. Junge Menschen sind dagegen von schlechten Job-Aussichten und sinkenden Löhnen doppelt getroffen. Ein Indiz hierfür ist die seit 2023 nicht mehr ausgewiesene Jugendarbeitslosigkeit. Mitte 2023 betrug diese, nach offiziellen Angaben, 21,3% (Fu, 2024). Inoffizielle Schätzungen gehen von einer Arbeitslosenquote, bis 46% aus (He & Zhu, 2023). Ausgelöst hiervon ist eine vermehrte Rückkehr von jungen Menschen zu deren Eltern zu verzeichnen. So können die hohen Lebenshaltungskosten der Tier 1 Metropolen gespürt werden. Die jungen Menschen werden in diesem Zusammenhang oft als „Vollzeitkindern“ bezeichnet. Als Gegenleistung übernehmen sie Tätigkeiten im Haushalt oder im Betrieb der Familie (Le, 2024). Andere nehmen geringfügige oder gering-qualifizierte Stellen an. So ist es nicht selten, in Shenzhen einen Akademiker als Didi-, oder gar Meituan-Fahrer anzutreffen. Angeheizt hiervon entstand durch einen viralen Post im Jahr 2021 der Begriff „tang ping“, welcher wörtlich übersetzt als „Flach liegen“ bezeichnet werden kann. So lösten sich vor allem junge Akademiker von der traditionellen Einstellung zu langen Arbeitszeiten inmitten von steigender Unsicherheit. Die Zahlenfolge 996 verkörpert hierbei oft die traditionelle Leistungserwartung an junge Menschen. Von 9 Uhr morgens bis 9 Uhr abends, 6 Tage die Woche. Diese Entwicklungen zu verstehen sind wichtig, da vor allem junge Menschen eine der wichtigsten Käufergruppen einer Volkswirtschaft darstellen. In China haben junge Menschen bisher massgeblich zum Markenkonsum, speziell westlicher Marken, beigetragen. Eine Veränderung der Kaufkraft, Einstellung und schlussendlich des Konsumentenverhaltens verändert die Konsumlandschaft nachhaltig und fordert ein schnelles und vor allem agiles Handeln von Marken, um weiterhin in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt bestehen zu können. Hierfür ist es unabdingbar Konsumenten, deren Handeln und vor allem auch die dahinterliegenden Treiber zu verstehen.

中国的智慧城市 –
案例研究、机遇和风险、
方法和例子



Zhōngguó de zhìhuì
chéngshì –
ànlì yánjiū, jīyù hé
fēngxiǎn,
fāngfǎ hé lìzi

SMART CITIES IN CHINA

CASE STUDIES, CHANCEN UND RISIKEN, ANSÄTZE & KONKRETE BEISPIELE

EMANUELA HANES

Abstract. Im vorliegenden Kapitel werden Rahmen und Entwicklungen von Smart Cities in China vorgestellt. Zunächst wird eine Übersicht über Regierungsvorgaben, Gesetze, Kooperationen zwischen den Lokalregierungen sowie Anwendung und Forschung zum Thema Blockchain als Basistechnologie für Smart Cities gegeben. Nach dieser Übersicht von Ansätzen von Smart Cities in China werden kurz konkrete Fallstudien von Smart-City-Projekten in China vorgestellt. Abschließend werden nationale und internationale Kooperationen zum Thema Smart Cities durch China besprochen. Aufgrund der langjährigen Erfahrung und vielfältigen Implementierung von Smart-City-Initiativen können europäische Entscheidungsträger aus einem breiten Spektrum an Best-Practice-Beispielen und Lessons Learned aus China wählen, um ihre eigenen Initiativen zu informieren.

Stichwörter: Smart Cities, IoT, Blockchain, City Brains, Diplomatie, IT, Technologie, Hafen, Stadtplanung

1. BACKGROUND – WAS IST EINE SMART CITY?

Derzeit gibt es keine klare einheitliche Definition für Smart Cities. Der Begriff ist sehr weit gefasst, und das Konzept hat verschiedene Bedeutungen in unterschiedlichen Kulturen (Simpson, 2018, S. 2). Die grundlegendste Definition sind Städte, in denen bestehende Netzwerke und Dienste mit digitalen Technologien zum Nutzen der Bevölkerung und Unternehmen erweitert werden. (Atha et al., 2020, S. 14) In der Regel werden Daten über IoT-fähige Geräte gesammelt. Diese Daten werden dann über Hochgeschwindigkeitsnetzwerke, wie zum Beispiel 5G, weitergeleitet. Anschließend erfolgt die Auswertung der Daten mithilfe von Künstlicher Intelligenz. IoT oder smarte Geräte können sich mit dem Internet verbinden und Daten weiterleiten. Ziel ist es, diese Daten möglichst in Echtzeit zu übertragen, um möglichst in Echtzeit eine Reaktion zu generieren. Ein Beispiel

ist eine hochfrequentierte Straßenkreuzung, bei der IoT Geräte die Menge von Autos wahrnehmen, weiterleiten, und innerhalb von kürzester Zeit werden darauf basieren die Ampelschaltungen verändert, um einen besseren Verkehrsfluss zu ermöglichen. Diese Strategie führt zu zahlreichen Verbesserungen der Effizienz und Nachhaltigkeit von Städten:

- Bessere Verwaltung von Ressourcen
- Reduktion von Umweltverschmutzung
- Verbesserte Wasserversorgungs- und Abfallentsorgungssysteme
- Bessere städtische Verkehrsnetze und Verkehrssteuerung
- Effektivere Beleuchtungs- und Heizsysteme für Gebäude
- Öffentliche Sicherheit und Wettermonitoring (Danish Agency for Science and Higher Education, 2020, S. 8)

Eine Smart City ist damit ein komplexes und interaktives System mit zahlreichen Komponenten und einer unterliegenden Infrastruktur. Verschiedene Ressourcenelemente werden im Idealfall optimal eingesetzt und arbeiten zusammen, um den intelligenten Betrieb der Stadt zu fördern.

Um die Daten zu verarbeiten, kann ein City Comprehensive Management and Command Center, ein sogenanntes City Brain oder „Gehirn“ der Stadt genutzt werden. Das Konzept dieser Kommandozentralen wurde von Wang Jian, Chief Technology Officer von Alibaba, entwickelt. City Brains aggregieren und analysieren alle Daten durch KI-gestütztes Cloud Computing und präsentieren sie visuell ansprechend für die Mitarbeiter der Stadtverwaltung, die sich im digitalen Cockpit (einem Raum mit großen Bildschirmen) befinden. (Toh, 2019) Damit wird die Sammlung, Auswertung und gemeinsame Nutzung verschiedener Ressourcen, intelligente Entscheidungsfindung sowie abteilungsübergreifende Koordination und Verknüpfung ermöglicht bzw. erleichtert.

Während Menschen weiterhin die letzte Entscheidungsinstanz sind, nutzt beispielsweise Huawei den OODA-Loop für Entscheidungsfindung und Handlungsvorschläge in seinem Smart-City-Konzept. Der OODA Loop wird ursprünglich für Entscheidungen für Kampfsituationen verwendet. 2023 haben 500 chinesische Städte angekündigt, City Brains zu bauen (Weber 2023).

2. SMART CITY IN CHINA: REGIERUNGSVORGABEN, KOOPERATIONEN ZWISCHEN DEN LOKALREGIERUNGEN, ANWENDUNG UND FORSCHUNG ZUM THEMA BLOCKCHAIN

Smart Cities und deren Ausbau sowie Basistechnologien wie IoT und Blockchain in China werden durch Regierungsvorgaben, Kooperationen zwischen den Lokalregierungen, groß angelegte Anwendung und Forschung zum Thema Blockchain unterstützt. (Danish Agency for Science and Higher Education, 2020, S. 5)

Einer der Gründe, warum so viele Städte weltweit (Khalifa, 2019, S. 80) und China insbesondere so stark auf Smart Cities setzen, ist die starke Urbanisierung. Der Anteil der urbanen Bevölkerung stieg von 36,22% im Jahr 2000 auf 60,9% im Jahr 2019. (Chen, Lai, & Zhang, 2021). 2022 haben in China 65,2 % der Menschen in städtischen Gebieten gelebt, die Prognose für 2030 liegt bei 75 %. Der internationale Trend weist in dieselbe Richtung: Bis 2050 werden laut Prognosen 6,5 Milliarden Menschen in städtischen Gebieten leben (Simpson, 2018, S. 2). Die wachsende Bevölkerung und die zunehmende Urbanisierung stellen chinesische Städte vor große Herausforderungen in Bezug auf Infrastruktur und Ressourcenmanagement. Aus diesem Grund hat die Gesetzgebung bereits entsprechende Rahmen für den Ausbau intelligenter Städte geschaffen. (Staatsrat 2023) 2012 hat das Ministerium für Wohnungsbau und Stadt-Land-Entwicklung bereits das Konzept der Smart City in China verkündet und „Übergangsmaßnahmen für die Verwaltung nationaler Smart City-Pilotprojekte“ herausgegeben. (Atha et al., 2020, S. 19), so dass China mittlerweile das Land mit den meisten Smart-City-Pilotprogrammen weltweit ist. (Deloitte, 2020)

3. SMART CITY ENTWICKLUNG IN CHINA: REGIERUNG UND RICHTLINIEN

China startete im Jahr 2018 mit 759 Smart City-Pilotprojekten, und bis 2020 erhöhte sich diese Zahl auf 923. Im Jahr 2018 stammten 48 % der weltweiten Smart City-Pilotprojekte aus China. Die Marktgröße von Smart Cities in China von 2018 bis 2023 wird mit einer jährlichen Wachstumsrate von 14,5 % eingeschätzt. Der chinesische Smart City-Markt wird für 2024 auf 15 Billionen Yuan (1.9 Billionen Euro) geschätzt (Danish Agency for Science and Higher Education, 2020, S. 5; Statista, 2024)

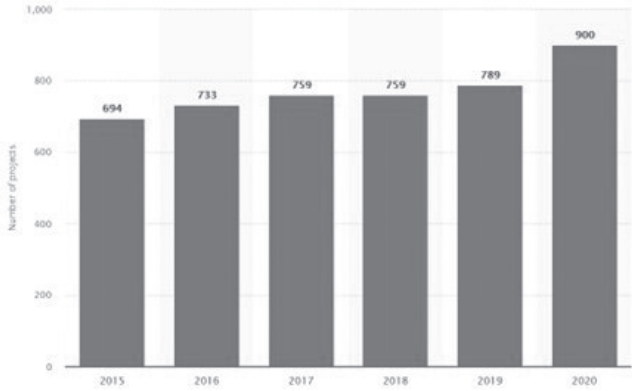


Abbildung 1: Zahl der Chinesischen Smart City Pilotprogramme zwischen 2015 und 2020 (Statista, 2024)

Mit Stand März 2024 nehmen 290 Städte an Smart City Pilot Projekten teil (Statista, 2024). Die höchste Konzentration sehen wir am Rande des Bohai-Meeres und im Städtecluster des Jangtse-Deltas.

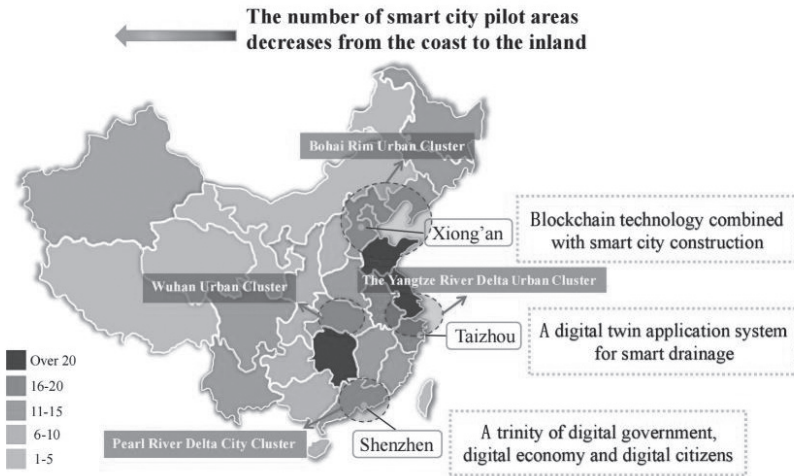


Abbildung 2: Smart City Pilot Regionen Verteilung in China (Yu, Liu, Hanes, & Mumtaz, 2022)

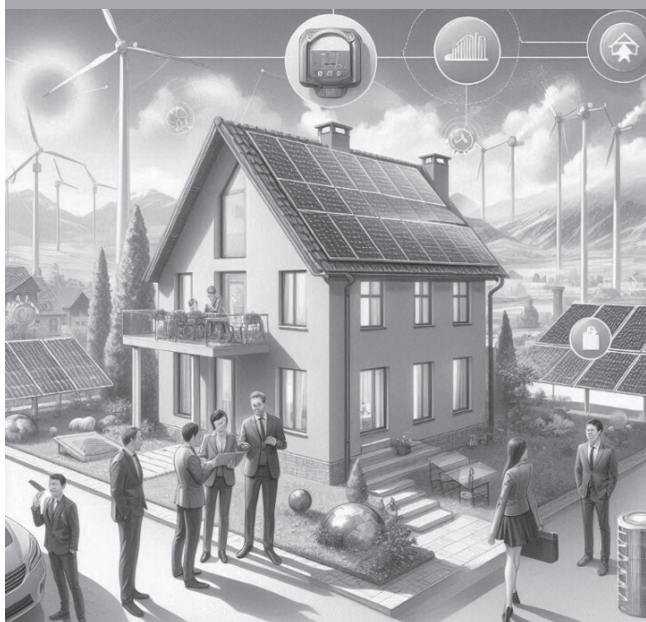
Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie hat starke Auswirkungen auf die Lebensweise und den Lebensstil in Städten. Dadurch entstehen neue Anforderungen für die Optimierung der Stadtverwaltung, die mit der Smart City Entwicklung implementiert werden. Beispiele sind Installation und Management von Wifi Stationen oder Echtzeitinformationen über Parkplatzsituation in bestimmten Zonen. Der Entwicklungsstand und der Grad der Informatisierung variieren stark von Stadt zu Stadt.

3.1 ROLLE DER REGIERUNG BEIM BAU UND ENTWICKLUNG VON SMART CITIES

Die chinesische Regierung nimmt bei der Entwicklung und beim Bau zwei Rollen ein: Einerseits die Gesetzgebung und das Vorgeben von Designs der Smart City Initiativen Top-Down durch die Regierung. Andererseits die aktive Implementierung der Pläne. Bei den relevanten Gesetzen und Initiativen geht es vor allem um den Einsatz von IoT Technologie, sowie 5G Ausbau und Blockchain als Grundlagentechnologien. Besonders prestigeträchtige Projekte, wie die Xiong'an New Area Initiative wurden und werden von Präsident Xi Jinping persönlich mitentwickelt und von der Regierung hauptsächlich finanziert. Diese Initiative wurde zur Verlagerung der Nihthauptstadtfunktionen Pekings und zur koordinierten Entwicklung des Wirtschaftsdreiecks Peking, Tianjin und Hebei Provinz gegründet. Auf dem 19. Nationalkongress der Kommunistischen Partei Chinas 2017 sprach Präsident Xi Jinping über die Bedeutung der Xiong'an New Area als Modellstadt (Chen et al., 2021). Die zentrale Regierung sieht Ausgaben von über 580 Milliarden US-Dollar für Xiong'an vor. (Danish Agency for Science and Higher Education, 2020, S. 11).

Chinesische Smart Cities zeichnen sich durch einen agilen, iterativen Zugang aus, wechselnden Planungs- und Testphasen für unterschiedliche Anwendungen. Durch Pilotprojekte und Testing sowie Integration von Datenanalyse und KI werden die effizientesten Prozesse analysiert, geplant und implementiert. Der Umgang mit Daten ist hier zentral: Die Stärke Chinas in der Entwicklung von Smart Cities basiert auf „großzügigem Zugang zu Daten und eine weit verbreitete kommerzielle Denkweise bei der Nutzung dieser Daten. [...] In Europa müssen Daten geschützt werden. In den USA

中国和欧洲是全球 能源转型的引擎？



Zhōngguó hé ōuzhōu
shì quánqiú néngyuán
zhuǎnxíng de yǐnqíng?

CHINA UND EUROPA ALS MOTOREN DER GLOBALEN ENERGIE-WENDE?

IRENE GINER-REICHL

Abstract. Das Kapitel untersucht das Potential der Zusammenarbeit zwischen China und der EU im Bereich Klima-Wandel und Energie-Wende im Lichte der offiziellen Dokumente der Beziehungen.

1. DIE ENERGIE-WENDE ALS MOTOR DER CHINESISCHEN WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG

Spezialisierte und allgemeine Medien haben Anfang 2024 auf einen bemerkenswerten Faktor der Wirtschaftsentwicklung der Volksrepublik China hingewiesen. So zitierte orf.at (<https://orf.at/stories/3346744/>) am 25.1.2024 aus einem Bericht des finnischen Klimaforschungsinstituts Centre for Research on Energy and Clean Air (CREA), demzufolge grüne Investitionen zu 40 Prozent für die Zunahme der gesamten Wirtschaftsleistung der Volksrepublik China verantwortlich seien. Zu dieser „grünen Infra-Struktur“ zählt das Institut neben Anlagen für Wind- und Sonnenenergie auch E-Autos, Schieneninfrastruktur, Energiespeicher und Effizienzmaßnahmen, Wasserkraft sowie auch – von Österreich nicht als erneuerbar angesehen – Atomkraft.

Das Internet-Portal Carbon Brief rechnet in einem am 25.1.2024 veröffentlichten Bericht vor, dass China im Vorjahr umgerechnet rund 816 Milliarden Euro investiert hätte, was mehr als alle anderen Sektoren zum Wirtschaftswachstum von 5,2 % (<https://www.carbonbrief.org/analysis-clean-energy-was-top-driver-of-chinas-economic-growth-in-2023>) in China beigetragen hätte. Besondere Bedeutung schreibt Carbon Brief den drei „neuen“ Industrien – Solarenergie, Elektro-Fahrzeuge und Batterien – zu.

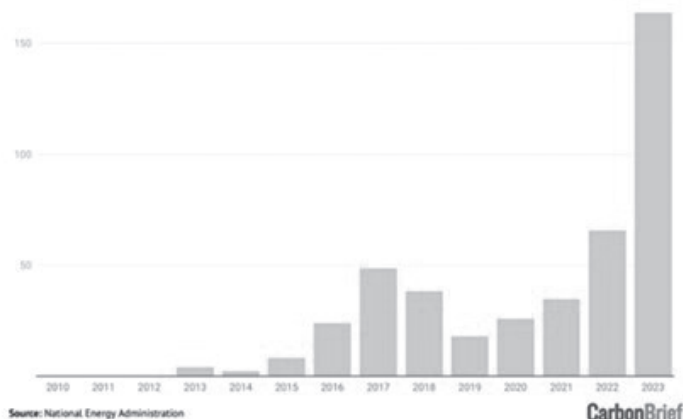
Die Investitionen in „clean energy“ seien von 2022 auf 2023 um 40 % (auf rund US \$ 890 Milliarden – was etwa dem gesamten BNP der Schweiz entspricht) gestiegen. Ohne diese Investitionen hätte China das von der Regierung festgelegte Wachstums-Ziel von rund 5 % nicht erreichen können (und wäre bei etwa 3,0 % statt aktuell 5,2 % Wachstum gelegen).

Im Jahr 2023 installierte China rund 200 Gigawatt (GW) an neuer Photovoltaik-Kapazität (mehr als doppelt so viel wie im Vorjahr, welches bereits einen neuen Rekord gesetzt hatte). Auch die Kapazität der einschlägigen erzeugenden Industrien – für Photovoltaik-Zellen, Wafer und Module – wurde massiv aufgestockt, und der Export dieser Produkte stieg, gerade auch in Länder entlang der neuen Seidenstraßen; weiters in südost-asiatische sowie einige afrikanische Staaten.

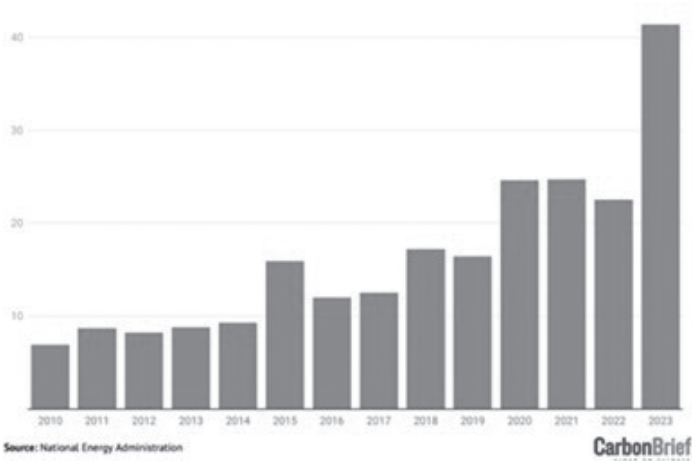
Auch im Windsektor, der seit 2021 keine Subventionen der chinesischen Zentral-Regierung mehr erhält, wurden enorme neue Kapazitäten – im Ausmaß von 41 GW, um 84 % mehr als im Vorjahr – geschaffen. Für 2024 wird erwartet, dass nach dem Abschluss von komplexen Planungs- und Genehmigungsprozessen auch offshore Wind-Farmen signifikante Zuwächse erzielen werden.

China installed record amounts of new solar capacity in 2023

Capacity added in January to November each year, GW



China installed record amounts of new wind capacity in 2023
Capacity added in January to November each year, GW



Die 2020 erfolgte Ankündigung und die entsprechenden Weichenstellungen in den Fünf-Jahres-Plänen, dass China bis zum Jahr 2030 den Scheitelpunkt der CO₂ Emissionen und bis 2060 CO₂-Neutralität erreichen wolle, sendeten deutliche Zeichen an alle Akteure. (<https://www.ren21.net/gsr-2022/snapshots/china/china/>)

Was Elektro-Mobilität angeht, so war die Marktführerschaft Chinas schon länger offensichtlich.

In einem Bericht aus dem Jahr 2019 weist das multi-stake-holder Netzwerk REN21 etwa bereits darauf hin, dass rund 98 % aller Elektrobusse weltweit im öffentlichen kommunalen Verkehr in China im Einsatz seien (https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/REN21_Cities2021_Fact-Sheet_China.pdf). Ein Aufsatz des Deutschen Entwicklungsinstituts und ICRIOS der Bocconi Universität findet, dass China in einigen Bereichen (elektrische Buse, Lithium Batterien) erfolgreich einzelne Entwicklungsstufen übersprungen hätte („leapfrogging“) und rasch bei PKWs aufhole; die ehrgeizigen Energie-Wende Politiken würden einen Wettbewerbsvorteil nach sich ziehen (https://www.academia.edu/50655781/Chinas_leapfrogging_in_electromobility_A_story_of_green_transformation_driving_competitive_advantage).

nur auf Software, sondern mit der Maker Bewegung die Kombination mit Hardware Komponenten einbezieht, um rasch neue und innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Die vielen Besuche von Firmen, Universitäten aber auch Inkubatoren und Acceleratoren haben den Studierenden sowohl die Gemeinsamkeiten zum in der Regel viel bekannteren Silicon Valley in San Francisco aufgezeigt, als auch die kulturellen Unterschiede durch die vielen direkten Begegnungen mit chinesischen Studierenden und Jungunternehmern erfahrbar und verständlich gemacht (Shenzhen Bay Study Tour, 2023). Dies scheint mir enorm wichtig, dass unsere Manager:Innen von Morgen, die Chancen aber auch Hindernisse im Umgang mit China besser verstehen und eine Zukunft mit den vielen bestehenden, wohl aber auch neuen Abhängigkeiten der Schweiz von China besser gestalten können.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bachmann, S., & Ji, Y. (2020). Institutionelle Partnerschaften zwischen der Schweiz und China: Eine Bestandsaufnahme. FHNW China Centre.
- Bardaro, D. (2024). Die vier großen Erfindungen. MandaLingua. Abgerufen am 27. März 2024, von <https://mandalingua.com/de/china-guide/chinesische-kultur/highlights/grosse-erfindungen-chinas/>.
- Casas-Klett, T., Musy, N., & Xiao, Z. (2022). The Swiss Business in China Survey 2022. Zurich: Seismo. doi: 10.33058/seismo.30877.
- Freihandelsabkommen Schweiz-China (2014), <https://www.wbf.admin.ch/wbf/de/home/themen/wirtschaftspolitik/freihandel/existierende-mit-schwerpunkt-china.html>, abgerufen am 2.4.2024.
- Gansu International Fellowship Program (2016). Yearbook 2016. The Foreign Affairs Office of Gansu Provincial Peoples's Government. Lanzhou, China.
- Insight China (2023). About Insight China. <https://insightchina.ch/about>, abgerufen am 2.4.2024.
- Jorio, L. (2024, April 9). Die Klimapolitik der schweiz verletzt die menschenrechte. SWI swissinfo.ch. <https://www.swissinfo.ch/ger/wissenschaft/die-klimapolitik-der-schweiz-verletzt-die-menschenrechte/75394774>.
- Kierans, G., Jüngling, S., & Schütz, D. (2023). A First Step Towards a „Smart City Brain“ for Sustainable Development – Turning Experiences of Two Cities into Replicable Processes. Proceedings of Society 5.0 Conference 2023. <https://doi.org/10.29007/zrbr>.
- Krathwohl, D. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. Theory Into Practice, 41(4), 212-218. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1477405>.
- Pascal Coppens. (2020). China's New Normal – How China sets the standard for Innovation. Pelckmans Pro. 2nd Edition. ISBN 978-94-6637-184-1.

- Rudolf Minsch. (2021). Die Schweiz und China. *Economie Suisse Dossier Politik*, 1–10. <https://www.economiesuisse.ch/de/dossier-politik/die-schweiz-und-china#lead>.
- Seitz, M. (2022). Current State of China's Belt & Road Initiative (Topics in Business Information Systems, AS22, Jüngling, S., FHNW China Centre).
- Shenzhen Bay Study Tour. 2023.
- Sister Cities International. (2019, Oktober 11). History of German Sister Cities. Abgerufen am 14. April 2024, von <https://sistercities.org/2019/10/11/history-of-german-sister-cities/>.
- Visual Capitalist. (2017). 2000 Jahre Wirtschaftsgeschichte in einem Diagramm. Abgerufen am 14. April 2024 von <https://www.visualcapitalist.com/2000-years-economic-history-one-chart/>.

Dr. Stephan Jüngling.

Dr. Stephan Jüngling ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz und Stellvertretender Leiter des FHNW China Centre. Er unterrichtet zu den Themen Business Prozess Management, Model Driven Development, Enterprise Content Management sowie Anwendung von Künstlicher Intelligenz und war mehrmals Gastdozent an der Shenzhen Technology University in China. Er hat zahlreiche Publikationen im Bereich der Anwendung von Machine Learning, Smart City und Circular Economy und ist Gutachter der AAAI MAKE Spring Konferenz und Mitglied des Lenkungsausschusses der Konferenz Society 5.0. Er sucht und nutzt die Möglichkeiten des gegenseitigen Austausches der Studierenden, damit sie sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten beider Kulturen erkennen und diese zur gemeinsamen Erreichung der Global Sustainable Development Goals einsetzen können.

5

EPILOG

Mit der mit den verschiedenen Beiträgen unter dem Titel – Eine Zukunft gestalten – Gemeinsam Horizonte erweitern – haben wir die vielschichtigen Beziehungen zwischen China und den deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blickpunkt gesetzt. Es wurden vielseitige wirtschaftliche, technologische und kulturelle Verflechtungen beschrieben, die Chancen und Herausforderungen der Zusammenarbeit betrachtet und den Wandel reflektiert haben, der unsere Welt unaufhaltsam prägt.

Der Weg in die Zukunft ist oft ungewiss, doch vieles hängt davon ab, wie wir sie heute anfangen zu gestalten. Es gilt, die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen zu nutzen, um konstruktiv und kooperativ voranzuschreiten. Die Zusammenarbeit mit China bietet immense Chancen, erfordert aber auch Wissen und kritische Reflexion.

Als Leser und Leserin dieses Buches haben Sie einen tiefen Einblick in die Dynamiken und Herausforderungen der Beziehung zwischen der DACH-Region und China erhalten. Nutzen Sie dieses Wissen, um aktiv an der Gestaltung unserer gemeinsamen Zukunft mitzuwirken. Es liegt in unserer Hand, Brücken zu bauen und Mauern abzubauen, um eine Welt zu schaffen, die auf gegenseitigem Respekt, Verständnis und Zusammenarbeit basiert.

Der Weg, den wir mit diesem Buch beschritten haben, ist damit noch lange nicht zu Ende. Sie ist ein fortwährender Prozess des Lernens und der Anpassung. Mit einem festen Willen und einem offenen Geist können wir die Herausforderungen meistern und die Chancen ergreifen, die sich uns bieten. Gemeinsam können wir eine Zukunft gestalten, in der die Horizonte weit und die Möglichkeiten vielfältig sind. – Eine lebenswerte Zukunft!