

Fabian Hänle

# WIRTSCHAFTS ERWACHEN

Chinas  
Mittelstandswunder –  
und wie uns  
neues Wachstum  
für Deutschland  
gelingt

Mit  
Vorwort  
von Hermann  
Simon

GABAL

**Fabian Hänle**

# **Wirtschafts- erwachen**

**Chinas Mittelstandswunder –  
und wie uns neues Wachstum  
für Deutschland gelingt**

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine jederzeit gleiche Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten selbstverständlich gleichermaßen für alle Geschlechter.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-178-7

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagfoto: Adobe Stock

Autorenfoto: Studio Lengerer, Albstadt-Ebingen

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

Vorwort .....	9
---------------	---

## PROLOG

<b>Mit sieben Koffern in Shanghai</b> .....	<b>11</b>
---	-----------

## TEIL I

<b>Der chinesische Mittelstand: Wie sie ticken, was sie vorhaben</b> .....	<b>21</b>
--	-----------

## KAPITEL 1

<b>Chinas Erfolgsgeheimnis auf der Spur – ein erstes Porträt</b> .....	<b>22</b>
Voll in Fahrt steht er vom Tisch auf und ruft: »Das ist unsere Zukunft!« .....	22
Mittelständler »Made in China« – das Herz der Wirtschaft .....	31
Wer zählt eigentlich zum Mittelstand? .....	32
Die Erfolgsstrategien der heimlichen Weltmarktführer .....	34

## KAPITEL 2

<b>Vom Tellerwäscher zum Milliardär – die Mentalität</b> .....	<b>39</b>
Wer China verstehen will, muss dessen Geschichte kennen .....	41
Das Jahrhundert der Demütigung .....	42
Zusammenbruch des Kaiserreichs – was wir in Europa daraus lernen können .....	43
Chinas Achterbahnfahrt in die Moderne .....	45
Eine legendäre Zugreise, die China für immer veränderte .....	49
Die Entfesselung des privaten Unternehmertums .....	51

### KAPITEL 3

<b>Im Herzen von Chinas Kultur – ein gelungener Einstieg</b> .....	53
Das chinesische Neujahrsfest – ein Schlüssel zum Verständnis .....	54
Persönliche Wege der Problembewältigung im neuen Land .....	57
Kampfkünste und der 1500 Jahre alte Shaolin-Spirit .....	60
Fantastische Fußballspiele in China .....	62
Was wir gerade von schwierigen Zeiten lernen können .....	66

### KAPITEL 4

<b>Die Internationalisierung von Chinas Mittelstand – ein Überblick</b> .....	69
5791 wissenschaftliche Studien – auf den Punkt gebracht .....	69
Chinas neue Seeflotte – grüne Autos per Superfrachter: Hallo, Europa! .....	72
Projekt »Gigafactory Berlin« .....	74
Argumentieren in chinesischen Denkbahnen .....	79

### KAPITEL 5

<b>Der Staat spielt mit – Chinas geheime Supraplanung</b> .....	83
Im Hauptquartier von CREG, staatlicher Tunnelbau-Champion .....	83
An den Wänden leuchten der Hammer und die Sichel .....	85
Und Peking sprach: »An die Kandare!« .....	86
Deshalb liegen wir bei Chinas Einschätzung oft falsch .....	88
Moulüe – Chinas geheime Supraplanung über Jahrhunderte .....	90

### KAPITEL 6

<b>Chinas Mittelstand als Weltmarke – Ziele und Visionen</b> .....	93
Die Ziele: Globaler Absatz, Weltmarke, Ressourcen, Effizienz .....	93
Vom Tyrannosaurus zum Innovations-Phönix .....	98
Die Middle-Income-Trap – Aufstieg in der Smile-Kurve .....	100
Wie Präsident Xi seinen Mittelstand fördert – die neue Elite der SRDI-KMU .....	106

## TEIL II

### Konsequenzen für Deutschland ..... 109

#### KAPITEL 7

<b>Vom Weltmeister zum Verlierer? – Ein Weckruf</b> .....	110
Scharfschützen in Shanghai – die Präsidenteneinladung .....	110
Die uneinige Europäische Union – ein Plädoyer für Modernisierung .....	117
Überraschende Konsequenzen für Deutschland .....	123
<i>Interview: Reinhold Blickle, CEO Blickle-Firmengruppe</i> .....	130

#### KAPITEL 8

<b>Auch in China ist nicht alles Gold, was glänzt</b> .....	135
Umweltschutz und Nachhaltigkeit – ein Drahtseilakt .....	135
Jugendarbeitslosigkeit, Demografie und Immobilienkrise – neue Herausforderungen .....	145
Chinas Generation Z – was will die Jugend? .....	149

#### KAPITEL 9

<b>Geostrategische und technologische Zusammenhänge</b> .....	154
Science-Fiction in China: Fliegende Personen-Drohnen und Robo-Taxen .....	154
Das große Innovations-Rennen: China versus USA – und Deutschland? .....	158
Die Formierung des »Globalen Südens« – unsere Weltordnung verändert sich .....	165
Zielführende Außenpolitik – so gehen wir erfolgreicher mit China um .....	170
<i>Interview: Stefanie Weil, Professorin und Prodekanin</i> .....	178

#### KAPITEL 10

<b>Neue Erfolgsstrategien der deutschen Wirtschaft für China</b> .....	182
»Erfolg ist kein Besitz – er ist nur gemietet, und die Miete ist jeden Tag fällig.« .....	182
Die China-Formel: Mentalität, Kultur und Markt plus Vermittlung .....	182

Mandarin als Schlüssel – mit diesem Plan spricht man fließend in zwei Jahren .....	185
Strategie 1: Wer den Weltmarkt führen will, muss in China führend sein .....	190
Strategie 2: China, das Unternehmens-Fitnessstudio .....	191
<i>Interview: Stephan Mayer, Vorstandsmitglied Trumpf</i> .....	194
Strategie 3: Scouts in China – auf der Jagd nach Innovation .....	200
Strategie 4: Reduzierung von Abhängigkeiten .....	202
<i>Interview: Mirko Jan Fath, Geschäftsführer der Fath-Gruppe</i> .....	206
Strategie 5: Begleitung der Führung in China – so kann man Harmonie und gegenseitiges Verständnis, Ehrlichkeit und Compliance fördern .....	211
Strategie 6: Geglückter Firmenaufbau und Erfolg im Vertrieb .....	216

## **KAPITEL 11**

<b>Die elf Großbaustellen der Republik – Wege aus der Krise</b> .....	219
Von »Planwirtschaft tut uns nicht gut« bis »Bildungsrevolution« .....	220
Lebensdienliche Bildung für alle – Vision einer Pionier-Schule .....	228
Meinungsfreiheit – wir brauchen eine respektvollere Gesprächskultur .....	234

## **KAPITEL 12**

<b>Weltmarktführer der Zukunft – neue Potenziale für Deutschland</b> .....	237
Der 6. Kondratieff-Zyklus – Gesundheit und Nachhaltigkeit .....	238
Führung, Erfüllung und Freude an der Arbeit – meine Vision .....	241
Strategische Intuition und die Führungskräfte der Zukunft .....	249

## **EPILOG**

<b>Auf einem Planeten</b> .....	261
<b>Persönliche Einladung – Ihr Webinar zum Buch</b> .....	264
<b>Danksagung</b> .....	265
<b>Anmerkungen</b> .....	267
<b>Der Autor</b> .....	287

# TEIL I

.....

# **Der chinesische Mittelstand: Wie sie ticken, was sie vorhaben**

Wer die Auswirkungen der chinesischen Globalisierung verstehen will, muss ihre Herkunft kennen. Der folgende Teil beschreibt deshalb zunächst, wer Chinas Mittelständler sind, wie sie denken und was sie vorhaben. Dabei zeigt sich, dass wir in Deutschland bereits weit mehr mit unseren chinesischen Pendanten verbunden sind als gedacht. Lehnen Sie sich also zurück für ein Kennenlernen. Sie werden erstaunt sein.



## KAPITEL 1

---

# Chinas Erfolgsgeheimnis auf der Spur – ein erstes Porträt

**Voll in Fahrt steht er vom Tisch auf  
und ruft: »Das ist unsere Zukunft!«**

41° 48' 0" Nord, 123° 27' 0" Ost

Shenyang, Nordchina

29. Januar 2021

Ich spüre meine Hände nicht mehr. »Minus 26 Grad Celsius«, antwortet unser Vertriebsdirektor Qian grinsend, als ich einen Kommentar zum Wetter mache, während wir die BMW-Werke in Shenyang durchqueren. Wir sind seit Stunden unterwegs, durchschreiten hochmoderne Fertigungshallen und im verschneiten Außenbereich ganze Areale, die an Kleinstädte erinnern. An drei Standorten in Shenyang – Dadong, Tiexi und neuerdings Lydia – fertigt der bayerische Autobauer mit dem Joint-Venture BMW-Brilliance. Das ist der weltweit volumenstärkste Standort.<sup>1</sup> Seit acht Jahren bin ich inzwischen in China, spreche flüssig Mandarin und mit meinem Team haben wir etwas erreicht, was uns angesichts von mehr als 3314 lokalen Wettbewerbern unserer Branche nur wenige in so kurzer Zeit zugetraut hatten: als deutscher Mittelständler zu einem der anerkannten Marktführer in China zu werden.

Heute sind wir wieder eingeladen von der Abteilung für Intralogistik, dem Herzen aller innerbetrieblichen Abläufe vom Materialzufluss bis hin zu Anlagen für Montagelinien, an denen die fertigen Autos später vom Band laufen. Führungskräfte von BMW begleiten uns gemeinsam mit dem technischen Leiter unseres Partners vor Ort – ein lokaler Mittelständler aus Nordchina. Nach der Bestätigung aller wichtigen technischen Parameter, die wir für ein passgenaues Konzept diskutiert haben, geht es weiter zum

Hauptsitz unseres Partners. Der Firmengründer und Seniorchef Wang lädt zur Verhandlung. Wir fahren auf breiten Straßen, an deren Rändern sich die Schneemauern meterhoch auftürmen, durch menschenleere Landschaften. Es ist still in dem dunkelgrauen BMW-Wagen älteren Baujahrs. Während ich über das gigantische Wachstum und die Zukunft des chinesischen Marktes sinniere, kommt der Wagen vor einem unscheinbaren Gebäude in U-Form zum Stehen. Die hohen, aus dunkelroten Backsteinen gemauerten Hallen erinnern mich an Industriebauten aus den deutschen 1970er-Jahren. Vor uns sind die Wände und Dächer jedoch durch den Lauf der Zeit und vom Ruß in der Luft – in Shenyang wird im Winter noch viel mit Kohle geheizt – schwarz gefärbt. Man würde nicht vermuten, hier einen wichtigen Zulieferer für eine der Premium-Automobilmarken der Welt zu finden.

Die Türe im Besprechungsraum springt auf, als wir uns gerade an einer heißen Tasse erdig duftendem *Pu-Erh*-Schwarztee die Hände wärmen, und Seniorchef Wang betritt schwungvoll die Szene. Er begrüßt uns mit einem breiten Lächeln und schüttelt jedem von uns ausgiebig die Hände, und während er geübt zu einer Vorstellung seiner Firma überleitet, mustere ich ihn genau:

Anfang bis Mitte 60, kurze graue Haare und eine kleine, runde und randlose Brille. Dazu ein Anzug in klassisch englischem Schnitt aus anthrazitgrauem Stoff, kombiniert mit Weste und einer braunen Krawatte mit dunkelblauen Punkten. Eindeutig ein Typ Gentleman. Er hat einen warmen, hellwachen Blick und offensichtlich auch einen ebenso wachen Verstand. Wie er erzählt, beginnt er seine Tage pünktlich um fünf Uhr, ist Patriot, der sein Land liebt, und obwohl er nur Chinesisch spricht, scheut er sich trotzdem nicht, in die Welt zu reisen und über den Tellerrand zu schauen.

Als wir dann gemeinsam das Projekt im Detail durchsprechen, während die durch die Fenster scheinende Sonne langsam verschwindet, resümiert Herr Wang: »Lieber Herr Hänle, ich bin sehr froh, dass Sie diesen weiten Weg hierhergekommen sind. Wenn ich bedenke, was ich in den letzten Monaten von meinen Mitarbeitern und Kontakten bei BMW über Ihre Arbeit höre, bei der Sie sich für kein Detail zu schade sind, muss ich sagen: Es ist selten, dass ich einen angestellten Geschäftsführer treffe, der sich so für sein Unternehmen einsetzt und es führt, als wenn es sein eigenes wäre. Für uns beide ist es ein großes Projekt und heute ein wichtiger Fortschritt. Lassen Sie uns auch weiter in die gleiche Richtung gehen.« Da wird mir

schlagartig klar, dass hier noch gar nichts entschieden ist und es noch ein langer Abend wird. Denn in dem Kontext unseres Gesprächs heißt dies wirklich: »So kommen wir nicht ins Geschäft.«

Kurz blicke ich aus den Augenwinkeln zu meinem Vertriebsdirektor Qian, er versteht meinen skeptischen Blick und nickt kaum wahrnehmbar. Doch genug für mich, um zu wissen, dass ich die Alarmzeichen richtig deute: Herr Wang schätzt es in der Tat, mit uns zu arbeiten. Implizit bedeutet der letzte Teil seines Satzes im Kontext dieser spezifischen Situation aber, dass er das Gefühl hat, dass wir gerade nicht in die gleiche Richtung gehen.

Während wir es in Deutschland gewohnt sind, direkt und wörtlich zu sagen, was wir meinen, kommuniziert man in China oder Japan eher indirekt und verlässt sich darauf, dass der Empfänger zwischen den Zeilen liest und die Botschaft richtig interpretiert. In einer solchen *High-Context*-Kultur beruht eine angemessene Kommunikation meist auf intuitiven Annahmen, die auf einem gemeinsamen Wissen und Kontext basieren. Sprich, je nach deutscher oder chinesischer Perspektive können wir unter der gleichen Aussage komplett unterschiedliche Dinge verstehen. Während mir dies durch den Kopf geht, frage ich mich, wie oft es wohl solche Missverständnisse in der Wirtschaft und Politik gibt, die zu falschen Reaktionen führen. Denn zum einen gleicht keine Interaktion der anderen und zum anderen gibt es auch Chinesen, die zum Beispiel aufgrund ihrer Erfahrungen im Ausland auf einmal überraschend direkt kommunizieren. Es braucht also für jede Situation das richtige Feingefühl, um zu sondieren, woran man eigentlich ist, und um die Lage stimmig zu interpretieren. Was ich wohl selbst alles übersehen habe, gerade am Anfang meiner Zeit in China, frage ich mich weiter und mir wird fast schwindelig dabei.

Doch heute kann ich auf meine langjährige Erfahrung zurückgreifen und erinnere mich an einen chinesischen Großunternehmer aus Singapur, der mir sagte, dass ich für einen Ausländer viel erspüre und durch meine offene, verbindliche Art Menschen sehr gut erreichen könne. So ermutigt, meiner Intuition zu vertrauen, und entschlossen, das Projekt doch noch zu gewinnen, überlege ich auf Hochtouren: Wo könnte Herr Wang Zweifel haben?

Denn mir ist klar: Viel Zeit bleibt nicht mehr, da die letzte Angebotsrunde an unseren gemeinsamen Endkunden BMW-Brilliance kurz bevorsteht und ich eine Einigung mit Herrn Wang finden muss, da er ansonsten einen anderen Lieferanten wählen wird. Um zu erfahren, woran genau

es liegt, schneide ich im weiteren Gespräch nochmals alle Aspekte des Projektes an und bitte ihn, zusammenfassend zu beschreiben, wo er den größten Handlungsbedarf sieht. Die technische Lösung, unsere Beratung sowie die zugesagte Garantie erwähnt er gar nicht – ein gutes Zeichen. Jedoch spricht er über noch schnellere Lieferzeiten und nach kurzem Zögern über das Preislevel des Projektes und aggressive Wettbewerber.

Hier werde ich stutzig, denn ich habe die Erfahrung gemacht, dass es unter Chinesen üblich ist, Themen, die uns Menschen wirklich tief beschäftigen, nicht als Erstes, sondern oft als Letztes in Verhandlungen zu nennen. Über unsere angebotenen Preise an Herrn Wangs Unternehmen haben wir jedoch ausführlich gesprochen. Und natürlich hat er als Inhaber, nachdem Wochen zuvor bereits sein Projekt- und anschließend der Einkaufsleiter mit uns verhandelt haben, nochmals final einen Preisnachlass gefordert. Einen solchen »Chef-Rabatt« haben wir in Voraussicht auch in unserer Kalkulation eingeplant und so denke ich, dass Herr Wang mit unseren finalen Preisen arbeiten könne, insbesondere da er sich mit unserer technischen Lösung und Beratung sehr zufrieden zeigt.

»Lieber Herr Wang«, beginne ich, sehr auf meine chinesischen Worte bedacht, »durch Ihre langjährige Erfahrung und Ihre Kontakte verstehen Sie die Gesamtsituation hier in Shenyang am besten. Können Sie mir bitte helfen, die Preislevel der Mitbewerber noch besser zu verstehen? Vielleicht so, wie Sie es einem Freund erzählen würden, dem daran liegt, Sie zu unterstützen.« Über den hellgrauen Besprechungstisch hinweg schaue ich ihm in die Augen, während ich innerlich hoffe, dass auch er sich öffnet.

Ich beobachte, wie sich die kleine Falte zwischen seinen Augenbrauen knapp über dem Gestell seiner Brille nach und nach glättet und seine Schultern ein paar Millimeter absacken. Er entspannt sich. Dann fängt er an zu erzählen: von den chinesischen Wettbewerbern, die uns mit deutlich günstigeren Lösungen verdrängen wollen, und von sich als einzigem OEM (*Original Equipment Manufacturer*), der darauf setzt, unsere höherwertigen Lösungen in sein Endprodukt zu integrieren. Ich frage weiter nach, was denn hier seine allergrößte Sorge sei, und nun treffen wir den entscheidenden Punkt: Herr Wang erklärt, dass er zwar unsere Preise akzeptieren könne. Jedoch würde sich so ihr Gesamtangebot an den Endkunden deutlich erhöhen. In der letzten Angebotsrunde müsse jeder der OEM-Bewerber zur gleichen Zeit online den finalen Paketpreis abgeben und Herr Wang befürchtet, dass seine Firma so das Geschäft auf Jahre hinaus verlieren könnte.

Eine berechtigte Sorge, denke ich mir, vor allem, wenn man sich in seine Lage versetzt und weiß, dass bei solchen Ausschreibungen oft Anbieter mit dem günstigsten, aber nicht unbedingt leistungsstärksten Angebot gewählt werden. Doch angesichts des sehr niedrigen Preisniveaus antworte ich ihm, dass wir als innovativer Hersteller hier nicht mithalten können und wollen. Jedoch, so fahre ich fort, könnten wir ihm auf andere Weise helfen. Gespannt schaut er mich an und lehnt sich nach vorne auf den Tisch. »Herr Wang, Sie können uns als Lieferant wählen und haben eine realistische Chance, auch mit einem höheren Gesamtpreis zu gewinnen«, sage ich ihm und setze hinzu: »Sie können mir vertrauen, und ich werde Ihnen gleich genau erklären, warum.«

Herr Wang ist sichtlich überrascht von dieser gewagten Aussage, doch sie kommt nicht von ungefähr. Denn durch meinen direkten Kundenkontakt, den ich auch als China-Chef immer pflegte und im ganzen Land zu Besuch bei Endkunden, OEMs und Distributoren war, spüre ich: Wir haben in diesem Projekt die Probleme und Bedürfnisse unseres Endkunden tiefgehend erfasst, darauf basierend technische Lösungen und Services entwickelt, die uns ein Alleinstellungsmerkmal (*Unique Selling Point*) gegenüber dem Wettbewerb verschaffen – und besonders wichtig: Wir haben diese so präsentiert, dass der Endkunde genau verstanden hat, was es ihm an Vorteilen bringt und dass es sich deshalb also lohnen kann, etwas mehr Geld auszugeben und unser Angebot zu wählen.

Diese Vorarbeit und der Fokus auf den Mehrwert für den Kunden, das sogenannte *Value-Selling*, welches wir über Monate bei unserem Endkunden in Shenyang geleistet haben, ist also auch in diesem Fall wieder Gold wert, denke ich erleichtert. Meine Erinnerung geht ein paar Jahre zurück und ich bin froh, diesen Ansatz in meinem Unternehmen systematisch durch alle Vertriebs Ebenen und Regionen hindurch implementiert, trainiert und verbessert zu haben – denn dies ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für deutsche Firmen in China, die technisch hochwertige, erklärungsbedürftige Produkte fertigen. Chinesische Einkäufer stellen nämlich zunehmend kritische Fragen wie: »Nur weil Sie eine deutsche Firma sind, heißt das heutzutage nicht mehr, dass Sie auch das beste Preis-Leistungs-Verhältnis haben. Lokale Lieferanten sind oft schneller und bieten uns sogar die gleiche Garantie. Warum sollten wir also ihr teureres Angebot wählen?« Verweise auf die hohe deutsche Qualität allein reichen hier oft nicht mehr, man muss schon ganz genau aufzeigen, welche Vorteile man dem Kunden konkret liefern kann. Erfolgreiches technisches Value-Selling

zeigt sich dann daran, dass man vom Endkunden spezifiziert wird, das heißt, als einer der präferierten Lieferanten vorgeschlagen oder im besten Fall als einziger Lieferant festgelegt wird. Während dies für deutsche Innovationsführer generell wichtig ist, spielt es auf dem preissensitiven chinesischen Markt eine Schlüsselrolle, da hier die Preisunterschiede oft noch größer sind als in anderen Ländern. Die Vertriebsarbeit kann dabei in China komplett anders aussehen als im Rest der Welt. Einer der in China am häufigsten begangenen Fehler, den ich am Anfang meiner Zeit dort selbst machte, ist, von unserem deutschen Denken und von den Vorgehensweisen, Produkten und Strategien auszugehen, von denen wir gewohnt sind, dass sie »weltweit« funktionieren.

Aus bitteren Fehlschlägen lernte ich: In China spielt einfach eine andere Musik und um diese richtig zu deuten, braucht es *eine* entscheidende Erfolgskombination, mit der alles steht und fällt: ein tiefgehendes Verständnis von Mentalität, Kultur und Markt – sowie die Fähigkeit, zwischen Deutschland und China zu vermitteln (dazu im Praxisteil II mehr).

Vor diesem Hintergrund ahne ich, dass ich in dem Projekt preislich standhaft bleiben kann, denn, und das ist meine feste Überzeugung, die ich an mein chinesisches Vertriebsteam übertragen konnte: Verkauf beginnt dann, wenn der Kunde Nein sagt – und eine Firma muss gesunde Margen und Gewinne machen, nur so kann sie auch in Krisenzeiten Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und ihre Region tragen, von Banken möglichst unabhängig sein, neue Arbeitsplätze schaffen, in Innovation, Forschung und Nachhaltigkeit investieren und so zukunftsfähig bleiben. Als wir Herrn Wang mehrere solcher Grundsätze und Details unserer Arbeit beim Endkunden preisgeben, beginnt es in ihm zu arbeiten. Denn wir beide spüren genau: Was auf den ersten Blick wie ein Preisproblem erschien, ist in Wahrheit und am Ende des Tages vor allem eine große Vertrauensfrage.

Wenn Herr Wang sich auf meine Aussage verlässt und sie zutrifft, hebt er sich positiv vom Wettbewerb ab und wir können gemeinsam ein großes Projekt auf Jahre hinaus gewinnen. Wenn ich jedoch falsch liege, wird er aller Voraussicht nach das Geschäft und einen seiner wichtigsten Kunden ebenfalls auf Jahre hinaus verlieren. Und so kommt es, dass Herr Wang uns näher kennenlernen möchte und uns zur Fortsetzung unseres Gesprächs zu einem typisch chinesisches Business-Dinner einlädt.

Solch ein geschäftliches Abendessen ist eine Kunst und eine Welt für sich, von der ich zu Beginn meiner Zeit in China nicht wirklich viel ver-

stand. Natürlich hatte ich mich vorbereitet, hatte mehrere Geschäftsreisen in Asien und China hinter mir, interkulturelle Ratgeber gelesen und schon in Deutschland begonnen, die Sprache zu lernen. Die Realität in China war dann aber weitaus komplexer und vor allem nuancenreicher, als ich mir vorstellen konnte oder gelesen hatte. Insbesondere als mein Chinesisch so weit war, dass auch geschäftliche Termine vollständig auf Mandarin stattfinden konnten, eröffnete sich ein vollkommen neuer Zugang. Ich war zutiefst von der Bedeutsamkeit, der Tiefe und den vielen Details, Motiven und Überlegungen in den chinesischen *Guanxi* (关系, Beziehungsnetzwerke) erstaunt, die immer weiter zunehmen und komplizierter werden, je höher die wirtschaftlichen und politischen Sphären reichen. Davon werde ich später noch ausführlicher erzählen, denn die kunstvoll gewobenen sozialen Netzwerke zählen zu den wichtigsten Schlüsseln von Chinas Erfolg.

Als wir abends im Restaurant in der Stadtmitte von Shenyang eintreffen, werden wir zu einem vorab reservierten privaten Raum geführt, was für besondere Anlässe üblich ist. Was man in China vorher oft nicht genau weiß, ist, wer noch an den Essen teilnimmt. Mehrmals wurde ich von weiteren Gästen überrascht, darunter Geschäftspartner oder auch Parteisekretäre. Ich erinnere mich noch gut an ein Abendessen mit dem Bürgermeister einer 5-Millionen-Einwohner-Stadt, bei dem wir im kleinen Kreis mit seiner Familie begannen und später auf einmal Geschäftsleute sowie hochrangige Mitglieder der lokalen Kommunistischen Partei auftauchten. Das Besondere in China ist, dass nicht die Bürgermeister einer Stadt oder die Gouverneure der Provinzen, sondern stets die jeweiligen Parteisekretäre das letzte Wort und damit die Macht haben.

Doch heute, so scheint es, sind wir unter uns. Herr Wang führt mich als seinen Gast zum Ehrenplatz am runden Tisch, gekennzeichnet durch eine Serviette, die kunstvoll in Form eines Pfauenfächers in einem Weinglas drapiert ist. Kurz bin ich mir unsicher: Kann ich diesen Ehrenplatz annehmen? Dann fällt mir aber ein: Aufgrund der chinesischen Gepflogenheiten und gleich mehrerer Faktoren – Alter, Beziehungsstatus, Hierarchie, meine Ziele – ist es hier angemessen, mit viel Dank und betont respektvoll abzulehnen. Es folgt eine längere Verhandlung, bei der es als Teil der Etikette hin und her geht. Wenn hier eine der Parteien sofort akzeptieren und sich auf den Platz setzen würde, wäre dies sehr unhöflich – es sei denn, es gibt zum Beispiel große hierarchische Unterschiede. Letztlich gelingt es, Herrn Wang in seiner Seniorrolle und als Organisator unseres

abendlichen Zusammenkommens herauszustellen und, nur leicht an einem kleinen Lächeln in seinem Gesicht erkennbar, setzt er sich zufrieden auf den Ehrenplatz.

Es wird gut gegessen und 53-prozentiger *Maotai* (茅台) serviert.<sup>2</sup> Die aus roter Hirse (Sorghum), Weizen und weiterem Getreide nach jahrtausendealter Tradition destillierte Spirituose gilt als Chinas Staats-Schnaps der gehobenen Klasse. Als eine der beliebtesten *Baijiu*-Marken wird Maotai sowohl bei geschäftlichen, privaten als auch politischen Anlässen als »soziales Bindungsmittel« getrunken. Wie französischer Champagner aus der Champagne kommen muss, darf auch Maotai nur aus einer Gegend kommen: In einem Flusstal im kleinen Städtchen Maotai im südchinesischen Guizhou stellt die *Kweichow Moutai Co., Ltd.* Chinas legendären Schnaps in einem einjährigen Prozess unter Berücksichtigung des chinesischen Mondkalenders her, bei dem traditionell in mit Lehm ausgekleideten Erdlöchern fermentiert, mehrfach mit Dampf destilliert und das finale Destillat für mindestens drei bis vier Jahre in großen Tongefäßen gelagert wird, sodass es bis zu seiner Abfüllung »atmen« kann. In China genießt Maotai Kultstatus.

Wir kommen auf den früheren chinesischen Premierminister und Chefdiplomaten Zhou Enlai zu sprechen, der Maotai als »Wunderelixier der Außenpolitik« bezeichnete. Ich halte mich mit dem Genuss zurück, versuche dafür die gute Stimmung weiter zu fördern, indem ich die von Henry Kissinger überlieferte Anekdote aus den 1970er-Jahren erzähle, als Maotai fast das Weiße Haus abgebrannt hätte. In seiner damaligen Rolle als Nationaler Sicherheitsberater fädelt Kissinger die historische Aussöhnung zwischen den USA und China ein: Zum ersten Mal seit der Gründung im Jahr 1949 besuchte mit Richard Nixon 1972 ein Präsident der Vereinigten Staaten die Volksrepublik. Beim Staatsbankett in der Großen Halle des Volkes in Peking, das Premier Zhou zu Ehren des historischen Besuches der US-Delegation unter Präsident Nixon gab, hatte Zhou die Brennbarkeit von Maotai demonstriert und Nixon zwei Flaschen als Präsent überreicht.

»Nixon wollte nach seiner Heimkehr in Washington seiner Tochter Tricia zeigen, wie hochprozentig der Maotai war«, erzähle ich weiter. »Er goss den Inhalt einer Flasche in eine Schüssel und hielt ein brennendes Streichholz darüber. Mit einem Knall zersprang die Schüssel und der brennende Alkohol floss über den ganzen Tisch. Der Feueralarm im Weißen Haus ging los und nur mit vereinten Kräften gelang es der Familie, den



Brand zu löschen und eine nationale Tragödie zu verhindern. Noch Jahre später wurde über diese Geschichte bei amerikanisch-chinesischen Regierungstreffen gemeinsam gelacht.«<sup>3</sup> Herr Wang und sein Führungsteam lachen nun ebenfalls herzlich, das Eis ist gebrochen und wir kommen uns näher. Nun interessiert mich die Geschichte der Familie Wang. Und so frage ich Herrn Wang, der direkt neben mir sitzt, wie es zur Firmen Gründung kam und was eigentlich seine Vision für sein Unternehmen und China sei. Auf einmal wird er ruhig, nachdenklich. Alle am Tisch spüren, wie ihn diese Frage berührt.

Nach einem langen Schweigen beginnt er mit leiser Stimme zu erzählen. Von der Zeit früher, als sie fast nichts hatten. Als sie im harten Winter Nordchinas froh sein mussten, wenn sie genug Chinakohl neben ihrem zum Heizen und Kochen überlebenswichtigen Kohlevorrat lagern konnten. Viele Jahre waren geprägt von tiefer Unsicherheit, Armut und Zweifeln. »Ich weiß, das ist für euch im Westen, wo ihr alles habt, schwer zu verstehen«, flüstert er fast, »aber da, wo wir herkommen, wo wir jetzt sind, das ist eine Mentalität, eine Energie, dass wir es auch verdient haben, innovativ und erfolgreich zu sein, einen Platz an der Sonne zu haben. Der Welt wieder zu zeigen, was wir in China als Familienunternehmen beitragen können.«

Nun kommt er in Schwung und ich sehe zwei funkelnde Augen, die sich tief mit Leidenschaft und Energie füllen. Ich nehme seine starke Körperanspannung wahr und denke, gleich springt er auf. Dann fährt er fort: »Hier haben wir unsere Wurzeln, in Shenyang und Changchun. Und darauf bauen wir auf, lieber ruhig als mit Getöse. Vor Kurzem war ich in den USA, wo wir ein R&D-Center und eine Produktion für moderne Fertigungsautomatisierung eröffnet haben.« Auf seinem Huawei-Handy zeigt er mir ein Bild aus den USA von ihm und Cao Dewang, Inhaber von Fuyao Glass, einem der größten Produzenten von Float- und Autoglas der Welt.<sup>4</sup> Voll in Fahrt steht er vom Tisch auf und ruft mit nun lauter Stimme:

»Das ist unsere Vision, unsere Zukunft! Aus der Asche stehen wir auf, immer wieder und wieder, Fuyao ist ein Vorbild und wir gehen jetzt auch global! *Ganbei* (干杯, Cheers) auf unsere Freundschaft! *Ganbei* auf China und Deutschland!«

## Mittelständler »Made in China« – das Herz der Wirtschaft

Willkommen in der Welt der chinesischen Mittelständler. Mit dieser Begegnung, die mich damals tief beeindruckt hat und mit dem Gewinn des Projektes ein gutes Ende fand, werden gleich mehrere Eigenschaften des Mittelstands deutlich: zum Beispiel seine visionäre, aufstrebende Mentalität, eine zunehmend innovative und globale Ausrichtung sowie eine große Bodenhaftung und die bewusste Zurückhaltung bei Statussymbolen. Viele Firmeninhaber, die ich über die Jahre getroffen habe, fahren zum Beispiel absichtlich ältere Wagen und wollen nicht im Scheinwerferlicht stehen, sondern einfach »ihr Ding« machen. Dies steht im grellen Kontrast zu dem Bild von chinesischen Unternehmern und Milliardären, welches wir in Europa teils haben – den Investoren, die in Südfrankreich Weingüter inklusive der dazugehörigen Weinberge kaufen, Fußballclubs ummodellieren oder sich wie Geely-Chef Li Shufu mit 10 Prozent am schwäbischen Vorzeigeunternehmen Daimler beteiligen.<sup>5</sup>

In der Tat gibt es diese Fälle. Auf die breite Masse gesehen sind solche extremen Phänomene und Charaktere jedoch eher die Seltenheit. Das Gros der chinesischen Mittelständler finden wir nicht in gläsernen Wolkenkratzern in Shanghai oder in repräsentativen Firmenzentralen wie in Deutschland, sondern in unscheinbaren Gebäuden in noch unscheinbareren, ländlichen Gegenden über ganz China verteilt. Von dort beliefern sie Weltmarktführer und Konzerne, häufig unbemerkt von Medien und Öffentlichkeit.

So wie es in China sehr viele Kontraste gibt, so ist auch der Mittelstand divers. Es gibt den sehr starken, etablierten industriellen Sektor, zu dem wir Herrn Wang als Seniorchef und Firmengründer der ersten Generation als einen typischen Vertreter zählen können. Gleichzeitig gibt es im industriellen Bereich aber auch sehr viele innovative Start-ups<sup>6</sup>, insbesondere in neueren Technologien, wie zum Beispiel in Fahrerlosen Transportsystemen (FTS), Drohnentechnik sowie die Zulieferer oder Hersteller von New Energy Vehicles (NEV), wie in China E-Autos genannt werden.<sup>7</sup> Und darüber hinaus spielt die digitale Wirtschaft, insbesondere in hochinnovativen Clustern wie Shenzhen und im Feld der »Consumer Digitalization«, eine weltweit führende Rolle.<sup>8</sup> Im digitalen Bereich geben häufig jüngere Gründer die Impulse und viele Firmen hier unterscheiden

sich deshalb von Unternehmen wie denen von Herrn Wang oder Herrn Cao von Fuyao Glass.

So unterschiedlich die chinesischen Mittelständler also einerseits sind, so eint sie ihre Schlüsselrolle für den wirtschaftlichen Erfolg Chinas. Mit ihrem Beitrag von mehr als 50 Prozent zu Chinas Steuereinnahmen, mehr als 60 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, mehr als 70 Prozent der technologischen Innovationen und 80 Prozent der Arbeitsplätze tragen sie entscheidend zum Wirtschaftswachstum und zur sozialen Entwicklung bei.<sup>9 10 11 12</sup> Chinesische Experten bezeichnen sie als das Rückgrat ihrer Wirtschaft.<sup>13</sup>

Und wie sieht es aus, wenn wir den Blick auf den Handel mit der Welt richten? Im Jahr 2022 exportierte China Güter im Wert von rund 3,59 Billionen US-Dollar und ist damit mit großem Abstand vor den USA (2,06 Billionen US-Dollar) und Deutschland (1,65 Billionen US-Dollar) Exportweltmeister.<sup>14</sup> Rund zwei Drittel dieser Exporte werden von mittelständischen Unternehmen generiert.<sup>15 16</sup> Auch hier spielen sie also *die* entscheidende Rolle! Schauen wir sie uns also noch genauer an, um herauszufinden, wie sie ticken. Und da ist zuerst einmal interessant, wer überhaupt alles dazugehört.

## Wer zählt eigentlich zum Mittelstand?

Je nach Land und Abgrenzung gibt es eine Vielzahl von Definitionen für den Mittelstand. Greifen wir deshalb zwei besonders wichtige heraus, um ein Gefühl dafür zu bekommen: die engere Abgrenzung der »kleinen und mittleren Unternehmen« (KMU) und die weiter gefasste Definition des »German Mittelstand«. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert KMU als Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen Euro Jahresumsatz.<sup>17</sup> Die Europäische Kommission verwendet eine Schwelle von 250 Beschäftigten<sup>18</sup> und in den USA klassifiziert die Small Business Administration KMU mit 500 oder weniger Beschäftigten.<sup>19</sup> In China werden industrielle KMU definiert als Unternehmen mit bis zu 2000 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von 300 Millionen CNY (ca. 38 Millionen Euro) und einem Gesellschaftsvermögen von nicht mehr als 400 Millionen CNY (ca. 50 Millionen Euro).<sup>20</sup> Während sich die Definitionen im Detail also etwas unterscheiden, umfassen sie im Großen und Ganzen doch Firmen ähnlicher Größe.

Anders sieht es aus, wenn wir uns den »German Mittelstand« anschauen. Hier lesen wir zum Beispiel in der *FAZ* oder dem *Handelsblatt*<sup>21</sup> vom Mittelständler Trumpf, der bei der Bilanzpressekonferenz für das Geschäftsjahr 2022/2023 ein neues Rekordergebnis von 5,3 Milliarden Euro Umsatz vorlegte, das von 18 352 Mitarbeitenden an mehr als 70 Standorten weltweit erwirtschaftet wurde.<sup>23</sup> Mehr zu Trumpf und seinen Erfahrungen in China erfahren Sie später noch in einem der *Interviews*, die ich für dieses Buch geführt habe – wobei ich mit Dr. Stephan Mayer, Vorstandsmitglied der Trumpf-Gruppe, ein besonders wertvolles Sparring zu China- und Globalstrategien hatte.

Der Begriff »Mittelstand« stellt also eine Besonderheit im deutschsprachigen Raum dar und wird laut Institut für Mittelstandsforschung Bonn durch die Einheit von Eigentum und Leitung definiert.<sup>24</sup> Für die Entscheidung, ob ein Unternehmen zum Mittelstand zählt, ist also nicht dessen Größe ausschlaggebend, sondern es stehen qualitative Merkmale im Vordergrund.

Wenn ich im Ausland bei Vorträgen an Universitäten oder bei Konferenzen das Phänomen des deutschen Mittelstands erkläre, gehe ich deshalb weniger auf Zahlen zur Erfassung ein, sondern mehr auf die Einstellung und Geisteshaltung, die den Mittelstand in Deutschland einzigartig macht und auszeichnet. Wichtige Merkmale sind hier die Konzernunabhängigkeit oder Familienbesitz und -führung und die gelebte Bereitschaft, mit dem eigenen Portemonnaie Verantwortung für das Unternehmen, die Beschäftigten und für die Region zu übernehmen. Beim Textilhersteller Trigema haftete der ehemalige Inhaber Wolfgang Grupp sogar viele Jahre mit seinem Privatvermögen. So führte er das 1919 gegründete Traditionsunternehmen mit 1200 Beschäftigten bewusst unter der Rechtsform des eingetragenen Kaufmanns (e.K.), um ein Zeichen für eine bessere Wirtschaftsordnung zu setzen – bevor er sich nach 54 Jahren als Inhaber und Geschäftsführer zum 1. Januar 2024 zurückzog und das Unternehmen als Kommanditgesellschaft an seine Kinder übergab.<sup>25</sup>

Im Mittelstand geht es also darum, langfristig zu denken und mit einem »Blick für das Wesentliche« innovativ zu handeln. Denn gerade für die deutsche Industrie, darunter zahlreiche Weltmarktführer in technischen Branchen, ist meist Innovation die Grundlage des Erfolgs. Um die Weltmarktführerschaft zu erlangen, sind herausragende und vor allem kontinuierlich innovative Leistungen erforderlich. Für Chinas breiten Mittelstand sind deutsche Hidden Champions dabei oft ein inspirierendes Vorbild.

## Die Erfolgsstrategien der heimlichen Weltmarktführer

Gibt man in Google den Begriff »Hidden Champions« ein, so erscheinen 2,45 Millionen Einträge.<sup>26</sup> Dies liegt an Hermann Simon, dem Namensgeber und Entdecker der Hidden Champions und ihrer Strategien. Wie er mir erzählte, begann alles im Jahr 1987 in Düsseldorf, als ihn der Harvard-Professor Theodore Levitt fragte: »Warum sind deutsche Unternehmen im Export so erfolgreich?« Diese Frage ließ Simon nicht mehr los – und er fand die Antwort in den besonderen Charakteristiken unseres Mittelstands.

Simon definiert Hidden Champions als mittelständische Unternehmen, die mit ihren Produkten zu den drei wichtigsten in der Welt gehören oder die Nummer eins auf ihrem Kontinent sind. Sie haben weniger als fünf Milliarden Euro Jahresumsatz und ihre Bekanntheit in der breiten Öffentlichkeit ist meist gering – daher »Hidden Champions«, also heimliche oder verborgene Weltmarktführer. Das wiederum kommt daher, dass sich der übergroße Anteil dieser Unternehmen nicht mit Konsumprodukten beschäftigt, sondern sich auf Industriegüter konzentriert. Diese Hidden Champions fokussieren sich zudem auf ihre Marktnische, die sie weltweit bedienen, und erreichen in ihrem recht engen Bereich ein überragendes Know-how sowie eine hohe Fertigungstiefe. Sie erarbeiten so einen großen Teil der Exportkraft Deutschlands und damit auch des Wohlstands im Lande. Weltweit hat Simon knapp 4000 Hidden Champions identifiziert – rund 1600 kommen aus Deutschland und kein anderes Land der Welt hat so viele Hidden Champions (USA 350, Japan 283, Österreich 171, Schweiz 171, China 125, Frankreich 111, Italien 102).<sup>27 28</sup>

Wie Simon aufzeigte, ist das besonders Interessante an dieser »Speer Spitze der deutschen Wirtschaft«, dass viele Hidden Champions ähnliche, spezielle Strategien anwenden, die ihren außerordentlichen Erfolg nachhaltig möglich machen. Damit sind sie ein Vorbild für viele Unternehmer und selbst das chinesische Wirtschaftsministerium erkannte den hohen Wert – und startete im Jahr 2021 ein ambitioniertes Programm zur Schaffung von mehr als 1000 neuen chinesischen Hidden Champions, die es unter seinen kleinen und mittelständischen Unternehmen heranzüchten will.<sup>29</sup>

Dies ist auch einer der Gründe, weshalb sich die Forschungen von Simon und mir sehr gut ergänzen. Während er sich mit der Spitze der Hidden Champions befasst, fokussiere ich mich auf den kaum bekannten breiten chinesischen Mittelstand. Metaphorisch gesprochen untersucht Simon also einen ganz bestimmten Schlag an Bäumen, und ich höre in den umliegenden Wald hinein, in dem es Zehntausende noch junger Bäume gibt, die aber oft kräftig wachsen und eine zunehmend gewichtige Rolle spielen.

## **Erfolgsgeschichten des deutschen Mittelstands**

In der Zukunft ist klar zu erwarten, dass sich aus dem breiten Mittelstand eine größere Zahl von Hidden Champions »Made in China« entwickeln wird, wenngleich dies wohl noch ein oder zwei Jahrzehnte brauchen wird. Denn wie ich auch aus eigener Praxiserfahrung vom Firmenaufbau in China weiß, sind gerade die Prozesse der Internationalisierung oder der globalen Markenbildung nicht nur eine Funktion der investierten Mittel, sondern auch Resultat von Zeit und Erfahrung.<sup>30</sup> Die neu entstehenden Hidden Champions werden dabei oftmals zu Konkurrenten deutscher Firmen in bestehenden Nischen – oder eröffnen als Pioniere ganz neue Branchen, wie es EHang aus Shenzhen vormachte: 2023 schrieb der kleine Mittelständler mit fliegenden Taxi-Drohnen ein neues Kapitel der globalen Mobilität, von dem ich Ihnen später noch genauer erzählen werde.<sup>31</sup> Wie die obigen Ausführungen zeigen, sollten wir also neben den starken, aber zahlenmäßig noch wenigen Hidden Champions (125 in China, Stand 2023) vor allem den breiten Mittelstand nicht unterschätzen – das Erfolgsgeheimnis der chinesischen Wirtschaft. Viele dieser Unternehmer in China haben Hochachtung vor dem deutschen Mittelstand, lernen schnell dazu und wollen selbst ein Global Player wie viele deutsche Familienunternehmen werden.

Zu bekannten Beispielen sehr großer deutscher Mittelständler gehören das erwähnte Familienunternehmen Trumpf um die Eigentümerfamilie Leibinger mit Dr. Nicola Leibinger-Kammüller an der Vorstandsspitze, Miele mit den Familien Zinkann und Miele, der Familienkonzern Würth oder die Unternehmerfamilie B. Braun. Aber auch die zahlreichen über das ganze Land verteilten kleinen sowie mittelgroßen Familienunternehmen spiegeln den außergewöhnlichen Erfolg und die besondere Mentalität des deutschen Mittelstands und seiner Hidden Champions hervorragend wider.

# MITARBEITENDE FÖRDERN, UNTERNEHMEN VORANBRINGEN!

## GLEICH WEITERLESEN?

In unseren **Businessbüchern** teilen Expertinnen und Experten aus der Praxis ihr Wissen rund um die Themen Unternehmertum, strategisches Management und Mitarbeiterführung.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben unserer Businessbücher** Impulse, die Sie und Ihr Unternehmen voranbringen. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!