



Letzte Aktualisierung: 25. Mai 2025



INTERVIEW | Unternehmen

De-Risking: „Absolut fragmentierte Globalisierung“



Sabine Stricker-Kellerer, Anwältin mit jahrzehntelanger Erfahrung im Umgang mit China, und Co-Vorsitzende des Deutsch-Chinesischen Dialogforums.

Die Anwältin Sabine Stricker-Kellerer sieht einen Trend zum Double-De-Risking deutscher Unternehmen gegenüber China und den USA. Die Firmen hoffen, sich nicht für einen Wirtschaftskreis entscheiden zu müssen.



Leonardo
Pape



Sie beraten als Anwältin eine Vielzahl deutscher Unternehmen im China-Geschäft. Wie nehmen Sie die Stimmung bei den Unternehmen wahr?

Der Fokus deutscher Unternehmen in China liegt weiter auf den klassischen Problemen wie Marktzugang, Datenschutz oder Technologieschutz. Hinzu kommen die komplexeren politischen Rahmenbedingungen und die Betonung nationaler Sicherheitsinteressen. All dies erschwert Planbarkeit und Vorhersehbarkeit. Auch der Wettbewerb mit chinesischen Unternehmen hat sich verschärft.

In den Zentralen in Deutschland müssen China-Risiken strategisch bewertet werden. Dabei kommt immer wieder die Frage auf, wer ein verlässlicher Partner ist. Derzeit sehen wir wenig Abkehr von China, aber auch keine Neuprojekte. Dafür gibt es eine Verstärkung bestehender Projekte im Sinne einer Autarkie vor Ort.

Die neue Bundesregierung will die China-Strategie nach dem Prinzip des De-Risking überarbeiten. Was könnte das für Unternehmen konkret bedeuten?

Wir haben Jahrzehnte auf eine Komplementarität zwischen deutscher und chinesischer Industrie gebaut. Diese Synergien gibt es jetzt nicht mehr. Chinesische Unternehmen sind in denselben Feldern und Produkten aktiv wie wir. Damit müssen wir noch mehr lernen, umzugehen. Als die China-Strategie erarbeitet wurde, ging es nicht so sehr um den Wettbewerb im klassischen Sinne, sondern um die Reduktion von ungesunden Abhängigkeiten. Natürlich prüfen dies auch die Unternehmen selbst im Rahmen einer Projektstrategie. Die Politik muss aber systemische volkswirtschaftliche und politische Abhängigkeiten des Landes und seiner Unternehmen prüfen. Mittlerweile besteht immerhin Konsens, dass starke Abhängigkeit ihren Charme verloren hat.

Vor allem deutsche Großkonzerne haben ihr China-Engagement aber teils noch ausgebaut und fahren verstärkt die Strategie in China for China.

Letzteres muss kein Widerspruch zum politischen Verständnis von De-Risking sein. Wenn für ein Unternehmen klar ist, ohne China geht es nicht, sollte es das bestehende China-Geschäft so strukturieren, dass Lieferketten, Finanzierung, Datenaustausch, IT-Systeme, Absatzmärkte und andere Faktoren von externen Schocks möglichst wenig beeinflusst werden. Rein aus deutscher Sicht gesprochen gilt aber auch, dass eine Vergrößerung der Produktion in China weniger Exportmöglichkeiten aus Deutschland heraus bedeutet.

Politisch relevant wird es, wenn das China-Geschäft zu einer Gewichtsverlagerung führt. Und das Überleben des Unternehmens in Deutschland von diesem Markt abhängig wird. Hinzu kommen geopolitische Risiken wie die instabile Lage zu Taiwan.

Laut Koalitionsvertrag sind „Elemente systemischer Rivalität durch das Handeln Chinas stärker in den Vordergrund getreten“. Was halten Sie von dieser Einschätzung?

Für mich ist das Ausdruck einer Grundeinschätzung, die auch der China-Strategie zugrunde lag: Wir wollen China nicht verändern. Wir wollen China nicht belehren, aber wir müssen damit umgehen, dass sich China und das Wirtschaftsumfeld geändert haben.

Deutsche Unternehmen sprechen oft von China als eine Art Fitnesscenter, das sie brauchen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das springt sicher zu kurz, weil es ausschließlich Unternehmen mit Unternehmen und ihrer Innovationskraft vergleicht. Chinesische Unternehmen sind sehr innovativ, doch es gibt auch massive Subventionen. Dazu kommen weitere Wettbewerbsverzerrungen. Da kann man nicht von einem fairen Wettbewerb sprechen.

Am Ende geht es nicht nur um den Wettbewerb auf Unternehmensebene im traditionellen marktwirtschaftlichen Sinne. Die Unternehmen leben in unterschiedlichen wirtschaftspolitischen Welten. Daher geht es gerade darum, unsere Systemwettbewerbsfähigkeit zu bewahren oder zu entwickeln.

Welchen Einfluss hat der Handelsstreit unter Trump im europäischen Dreiecksverhältnis mit China?

Wir sind in einer absolut fragmentierten Globalisierung angekommen. Nehmen Sie die Schifffahrt: Unternehmen müssen fast täglich neu prüfen, welche Logistikunternehmen sie wählen, da Transportkosten durch eventuelle Strafzahlungen an US-Häfen sich überraschend erhöhen. Die US-Regierung erhebt diese derzeit, abhängig davon, ob ein Schiff in chinesischem Eigentum steht oder dort gebaut wurde.

Unternehmer müssen sich durch ein ziemliches Gestrüpp kämpfen. Es wird extrem kleinteilig und teuer. Da kann man schon von Double-De-Risking gegenüber den USA und China sprechen. Mein Eindruck ist, derzeit beobachten viele Unternehmen, was im Handelsstreit noch passiert, passen sich fast täglich an und hoffen, dass sie sich nicht demnächst für einen Wirtschaftskreis entscheiden werden müssen.

Sie sind seit Sommer 2023 Co-Vorsitzende des Deutsch-Chinesischen Dialogforums, gemeinsam mit dem ehemaligen chinesischen Wissenschaftsminister Wan Gang. Warum kam nach 2019, auch nach der Pandemie, kein Dialog mehr zustande?

Zunächst hat auf deutscher Seite der Wechsel im Vorsitz und bei manchen Mitgliedern eine Verzögerung gebracht. Die chinesische Seite wiederum hat die politischen Rahmenbedingungen reevaluiert. Wir sind alle zuversichtlich, dass es nun bald klappt. Die deutsche Seite ist turnusmäßig Gastgeber, und wir wollen den Dialog gerne fortführen.

Wie wollen Sie den Dialog gestalten?

Mein persönliches Ziel ist, dass dies ein Forum mit so starken persönlichen Verbindungen und einer gemeinsamen Vertrauensbasis ist, dass es auch in schwierigen Fragen und Zeiten immer ansprechbar ist. Da wir uns die vergangenen vier Jahre nicht gesehen haben, muss hier erst an die früheren Jahre angeknüpft werden. Aber ich bin schon fast 20 Jahre in dem Forum dabei. Wir waren über die Jahre immer an verschiedenen Punkten des Spektrums von Distanz, Nähe und kritischem Austausch. Aber es war immer eine Freude, sich zu treffen.

Sehen Sie unter der neuen Bundesregierung denn den Willen, den Dialog mit China politisch und zivilgesellschaftlich voranzutreiben?

Da sehe ich überhaupt kein Fragezeichen. Wenn wir hier einen gemeinsamen Nenner haben, dann dass dieser Dialog nur gut tun kann. Das Dialogforum ist ein Forum der Zivilgesellschaften, politisch unabhängig, und hat zugleich seit der Gründung immer starke politische Unterstützung erfahren.

Sabine Stricker-Kellerer ist Anwältin für Unternehmensrecht mit mehr als 40 Jahren Berufserfahrung im Umgang mit China. Seit September 2023 ist sie Co-Vorsitzende des Deutsch-Chinesischen Dialogforums.



Mehr zum Thema

Trump-Zölle: EU reagiert vorsichtig, kann aber bei Dienstleistungen zurückschlagen

Nach einem Telefonat am Sonntagabend verschob US-Präsident Trump den angedrohten Zoll von 50 Prozent auf Juli. In Brüssel ist man darauf bedacht, nicht eskalierend auf Trumps Drohungen zu reagieren. Die Vorbereitungen für Gegenmaßnahmen dürften aber beschleunigt werden.

Von János Allenbach-Ammann

 Europe

NEWS | Diplomatie

Kooperation: China intensiviert Zusammenarbeit mit Indonesien

Chinas Regierungschef Li Qiang wirbt in Jakarta für eine engere Zusammenarbeit mit Indonesien. Für Peking sind gute Beziehungen zu den Asean-Staaten ein wichtiges Element im globalen Handelsstreit.

Von Marcel Grzanna

 China

CEO INDEX

Airbus in der Zeitenwende: Stark im Geschäft, schwach in der Präsenz

Während der europäische Flugzeugbauer Airbus seinen US-amerikanischen Rivalen Boeing deutlich hinter sich lässt und die Branche auch insgesamt vom geopolitischen Umbruch profitiert, bleibt CEO Guillaume Faury ein weitgehend Unbekannter. Seit über sechs Jahren führt der französische Ingenieur Airbus erfolgreich – doch selbst in Vorstandsetagen und auf der Straße löst sein Name meist nur Fragezeichen aus.

Von Experts

 CEO