

Toxische Partner Wie Manager mit Russland und China umgehen sollten

11.02.2022, 07.08 Uhr



Gefährliche Partner: Russlands Präsident **Wladimir Putin** und Chinas Staatschef **Xi Jinping**

Foto: Alexei Druzhinin / dpa

Die deutsche Wirtschaft wickelt rund ein Viertel ihres gigantischen Außenhandelsvolumens mit Staaten ab, die es mit der Freiheit ihrer Bürgerinnen und Bürger nicht so genau nehmen. Üble Unterdrückerregime finden sich darunter, aber auch illiberale Demokratien, die als nur „teilweise frei“ gelten. Diese intensiven Wirtschaftsbeziehungen sind meist auch kein Problem: Solange westliche Unternehmen ihre heimischen

Wertmaßstäbe achten, können Handelsbeziehungen und Austausch die gesellschaftliche Liberalisierung befördern.

Doch es gibt zwei große Problemfälle: [China](#) und [Russland](#). Hier wird es für Unternehmen womöglich sogar gefährlich. Das liegt an der schieren Größe dieser Länder und ihrer aggressiven Politik nach innen und außen, der sie auch die Wirtschaft unterordnen.

Wer deren Anführer umgarnt, setzt den eigenen politischen Goodwill aufs Spiel. Westliche Kunden, Mitarbeiter, Investoren und die Öffentlichkeit achten sensibel darauf, ob Unternehmen sich beim Geschäftemachen kompromittieren lassen. Und Führungskräfte, die sich berufen fühlen, mit ihren Kontakten und Deals eine Art Nebenaußenpolitik zu betreiben, geraten schnell mit den Regierungen jener Länder Europas und Nordamerikas aneinander, mit denen deutsche Unternehmen immer noch Dreiviertel ihrer Auslandsgeschäfte abwickeln. Bei der nächsten Übernahme, Produktzulassung oder Handelsstreitigkeit fehlt dann womöglich deren dringend benötigte politische Unterstützung.

ist Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der Technischen Universität Dortmund. Zuvor arbeitete der promovierte Volkswirt als Vizechefredakteur des manager magazins. Müller ist Autor zahlreicher Bücher zu wirtschafts- und währungspolitischen Themen. Für manager magazin gibt er jede Woche einen pointierten

Ausblick auf die wichtigsten Wirtschaftsereignisse und schreibt die Kolumne "Magisches Viereck".

Autokraten können toxische Partner sein. Distanz zu halten wäre insofern ein Gebot der strategischen Vernunft.

Umso erstaunlicher, dass deutsche Manager unbeirrt die Nähe zu den Regimen in Moskau und Peking suchen. Die Autobosse schmeicheln Chinas KP-Führung. Und der Ostausschuss der deutschen Wirtschaft hält immer noch an einem geplanten Treffen mit Wladimir Putin fest – mit einem Herrscher also, der mit Waffengewalt Staatsgrenzen verschiebt; der Diktatoren unterstützt, die aufs eigene Volk schießen lassen; und der, nicht zuletzt, unsere osteuropäischen Nato-Partner bedroht. Fatal, wenn der Eindruck entsteht, dass sich die deutsche Wirtschaft um all das nicht schert.

Klar, die wirtschaftlichen Möglichkeiten in China und Russland sind gewaltig. Und auf operativer Ebene sollten sich Firmen darum bemühen, auch in Krisenzeiten arbeitsfähig zu bleiben. Aber der publikumswirksame Schulterschluss hat eine andere Qualität. Der Putin-Besuch des damaligen [Siemens](#)-Chefs Joe Kaeser kurz nach der Krim-Annexion 2014 ist noch in schlechter Erinnerung. Dass kürzlich eine Gruppe italienischer Topmanager mit Putin konferierte, obwohl Premier Mario Draghi dringend um eine Absage gebeten hatte, macht es nicht besser.

Deutschlands internationales Ansehen ist ohnehin angeschlagen. Wegen der unklaren Haltung zu Russland, aber auch wegen eines häufig wirtschaftsopportunistischen außenpolitischen Kurses. Der Reputationsschaden etwa, den die Russland-Pipeline Nord Stream 2 verursacht hat, ist kaum zu beziffern.

Angesichts der zunehmenden internationalen Spannungen wird die Bundesregierung kaum anders können, als den Einfluss der Konzerne auf die Außenpolitik zurückzudrängen. Wirtschaftliche und politische Interessen lassen sich nicht mehr so einfach trennen. Der Westen wird sich nur behaupten können, wenn er geschlossen auftritt und sich nicht über Gaslieferungen oder potenzielle Absatzmärkte gegeneinander ausspielen lässt.

China sei ein „systemischer Wettbewerber“, hat der Industrieverband BDI festgestellt – und um politische Unterstützung gebeten. Soweit verständlich. Allerdings heißt das auch: Die Bundesrepublik sollte Freunden und Partnern aktiv zu Seite stehen, die von Peking mit Sanktionen überzogen werden, wie Litauen oder Australien; oder die sich sogar in ihrer Existenz bedroht fühlen, wie Taiwan. Firmen, die einen solchen Kurs hintertreiben, geraten in einen kaum auflösbaren Zwiespalt.

Unternehmensführer sollten sich auf die veränderte geostrategische Lage einstellen. Sie werden zu

politischen Akteuren. Damit geht Verantwortung einher, die über das rein Geschäftliche hinausreicht.

Glücklicherweise ist nicht jeder Führungskraft die eigene Reputation so egal wie Gerhard Schröder, dem Ex-Kanzler und Bald-Gazprom-Aufsichtsrat.