

SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 223

Herausforderung China: Die Zukunft der Handelsbeziehungen

Riskante Handelsbeziehungen: Christina Schildmann, Christian Klöppelt und Lia Musitz besprechen die deutsche Abhängigkeit von China.

Marco Herack:

Heute ist Montag, der 16. Dezember 2024. Willkommen zur 222. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und wir werden uns heute mit der zurzeit glaube ich nicht ganz unbeliebten Frage beschäftigen, wie abhängig Deutschland von China ist oder auch umgekehrt. Und um das aber beantworten zu können, müsste man, glaube ich, das chinesische System auch etwas besser verstehen, als das aktuell in Deutschland der Fall ist, oder?

Lia Musitz:

Ja, da sprichst du ein ganz gewichtiges oder eine ganz gewichtige Schwierigkeit an, wie man mit dem chinesischen System umgehen soll. Und einer der zentralen Punkte ist, dass China ein ganz anderes institutionelles Setting, eine ganz andere politische Ökonomie aufweist und es schwierig ist, was China tun kann, um unseren Vorstellungen zu entsprechen.

Marco Herack:

Das war Lia Musitz, Sachbuchautorin, Doktorandin im Fachbereich Wirtschaftssoziologie an der Goethe Universität Frankfurt und Alumna der Hans Böckler Stiftung. Außerdem forscht und lehrt sie am In-East der Universität Duisburg-Essen und studierte Sinologie und Theater-, Film- und Medienwissenschaft in Wien und Wuhan. Wir sind heute zu viert. Christian Klöppelt, ich Grüße dich.

Christian Klöppelt:

Hallo, herzlich willkommen und vielen Dank, dass ich dabei sein kann.

Marco Herack:

Du bist seit Mai 2019 bei der Fraunhofer Gesellschaft und beschäftigt sich im Center for Economics and Management of Technologies, CEM, mit den Themen Qualifizierung von Fachkräften, Kreislaufwirtschaft und Wasserstoff in regionalen und asiatischen Märkten. Und. Christina Schildmann, Hallo!
Hallo Marco.

Marco Herack:

Du leitest die Forschungsförderung an der Hans-Böckler-Stiftung und an unsere Hörerinnen und Hörer vorweg Wie immer der Hinweis, dass wenn ihr uns erreichen möchtet, könnt ihr uns per Email antickern systemrelevant@boeckler.de. Also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte an uns senden. In den Shownotes

findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in eurem Podcatcher eurer Wahl abonniert. Und Christina, wir werden uns heute mit zwei Literaturstudien zu Deutschlands Wirtschaftsbeziehungen zu China beschäftigen, die ihr in Auftrag gegeben habt bei der Forschungsförderung. Was sind denn, vielleicht vorab, Literaturstudien?

Christina Schildmann:

Literaturstudien sind Studien, wo die AutorInnen nicht selber geforscht haben, in erster Linie, sondern schon bestehende Literatur zu einem Thema zusammengetragen haben. Natürlich steckt aber dennoch eine große Eigenleistung auch drin und große Expertise der beiden AutorInnen. Also sagen wir mal, gekonnt Literatur zu einem zentralen Thema zusammentragen, daraus Schlüsse ziehen, das ist die Aufgabe dieser beiden Studien. Das sind aber beides keine reinen Literaturstudien. Zum Beispiel ist die eine, die der Christian gemacht hat, auch ergänzt durch Interviews, die sein Team gemacht hat. Also das ist so ein bisschen so Zwitterform.

Marco Herack:

Die Studien hatten unterschiedliche Gewichtungen. Was war denn da das Thema?

Christina Schildmann:

Die eine ist sehr, sehr umfangreich. Das ist die von Lia Musitz, die heißt: ‚China, ein schwieriger Partner für die deutsche Wirtschaft. Chancen und Herausforderungen der Restrukturierung globaler Wertschöpfungsketten.‘ Das ist so ein wirklicher Rundumschlag zu den Verflechtungen zwischen den Ökonomien Europas und Chinas bzw. Deutschlands und Chinas. Aber eben auch, Lia hat es gerade schon angedeutet, zu chinesischer Wirtschaftspolitik, den Strategien der Rolle der chinesischen Gewerkschaft und so weiter. Also das ist ein echtes Kompendium und ist auch online. Also ich kann es nur empfehlen zu lesen, man lernt wahnsinnig viel über China. Ich habe auf jeden Fall sehr, sehr viel gelernt. Und die zweite Studie ist etwas spezialisierter. Das ist diejenige, die wir beauftragt haben an unser Kompetenzzentrum in Halle am Fraunhofer IMW. Das ist das Team um Christian Klöppel, der hier ja auch Teil dieses Podcast ist. Und da geht es ganz speziell um zwei Strategien zum Umgang mit China. Nämlich zum einen um De-Risking und zum anderen um De-Coupling und die Frage: Wie unterscheidet sich das eigentlich und wie weit ist dieses De-Risking eigentlich schon fortgeschritten in Deutschland? Wie gewappnet sind die Unternehmen aber auch? Wie ist dieses De-Risking in verschiedenen Strategien der Europäischen China Strategie, der Deutschen China Strategie angesiedelt? Das sind sehr spezielle Fragen, mit denen sich diese auch sehr, sehr spannende Studie beschäftigt.

Marco Herack:

Da sind ja zwei sehr kleine Themenbereiche für unseren.. halbe Stunden Podcast üblicherweise. Ja, wo fangen wir denn da an? Lia, vielleicht mal so rum. Du hast recht viele Jahre in China gelebt. Deswegen habe ich jetzt auch gerade so ein bisschen nach dem Verstehen Chinas gefragt. Das heißt also, du hast China nicht nur

so abstrakt wie die meisten von uns, dir angeguckt, sondern auch gefühlt und gespürt, wie es vor Ort ist.

Lia Musitz:

Ja, ich könnte jetzt natürlich sehr, sehr viele Anekdoten auspacken, dass ganz viele Checkpoints, die man so hat, wenn man an China in Abweichung von uns selbst denkt, wie Gewaltentrennung, Demokratie, Trennung von Staat und Markt eben in China nicht funktionieren, ich aber in sehr vielen Erfahrungen kennengelernt habe, dass es einfach ganz ist. Dass sich das woanders hin verschiebt. Also dass es nicht so ist, dass das nicht vorhanden ist, aber dass ist das zum Beispiel mit den Straßen-gerichten, wenn ein Autounfall passiert. Also in China, wenn ein Polizist dazukommt, wird erst mal hinterfragt, was er denn da tut und was seine Absichten sind. Also, dass ich schon eine sehr viel stärkere Zivilgesellschaft gemerkt habe, als man so allgemein weiß.

Wenn mich jetzt mal von meinen persönlichen Erfahrungen weggehe und ein bisschen auch mehr in ein Verständnis von China übergehe, finde ich vor allem spannend, wenn man sich Institutionen anschaut und vor allem die politisch ökonomischen Institutionen, dass China eine ganz andere Staat Markt Beziehung hat, als wir sie erwarten. Was meine ich eigentlich damit, dass in China spannenderweise, viel mehr privatisiert ist als in unseren sozialen Marktwirtschaften. Also auch Sozialversicherung und Bildung sind Großteils privatisiert. Und China setzt eher Staatsunternehmen als Schutzmechanismen ein und deswegen die Frage eine ganz andere sozusagen ist. Bzw., zieht man Staatsunternehmen raus, sich auch eine sehr sozio-ökonomische Frage stellt, wie dann soziale Absicherung in China funktionieren soll. Um jetzt ein konkretes Beispiel zu nehmen: Staatsunternehmen in China sind vor allem bei sehr strategisch wichtig erachteten Sektoren. Das wäre Energie oder auch Banken sind da ein ganz wichtiges Moment. Und im Energiesektor sind Staatsunternehmen dominant. Was heißt das? Die bestimmen dann schon tragend auch den Markt, obwohl auch da private Anbieter überall vorhanden sind, aber sie dominieren oder beeinflussen, wo Ressourcen hingehen. Weil sie diese Dominanz haben, also auch den Preis. Weil ein Privatunternehmen, wenn ein Staatsunternehmen einen sehr billigen Strompreis hat, da nicht weit drüber gehen kann und so Haushalte und Unternehmen zum Beispiel von günstigen Strompreisen profitieren.

Marco Herack:

Wir hatten gerade eben auch schon dieses Thema De-Risking und De-Coupling angesprochen, für das dann Christian zuständig ist. Vielleicht fangen wir da auch mal gleich an, den Unterschied zu erklären, bevor wir dann in den Rest reinkommen, weil ich glaube, das ist auch nicht ganz unwichtig zu verstehen, Christian. Weil die De-Risking ist ja tatsächlich was anderes als De-Coupling.

Christian Klöppelt:

Genau. Also das muss man ganz klar unterscheiden. Der Begriff der De-Risking kommt tatsächlich so ein bisschen aus der Finanzwirtschaft, wo es dann tatsächlich

darum ging, ein bisschen zu schauen, was sind Risikogeschäfte und wie kann man eben hier diese Risiken verhindern oder minimieren. Das hat sich jetzt, heute oder in den letzten Jahren doch noch mal sehr stark verändert im Fokus. Es ist ein politischer Begriff geworden. Und dabei sagt halt tatsächlich De-Risking aber eher aus, dass es eine Minimierung von Risiken in Handelsbeziehungen geben soll. Das kann natürlich dann über einen Resilienz-Aufbau, über eine Diversifizierung von Handelsbeziehungen funktionieren. Und der Begriff wird halt eben sehr, sehr oft mit China genutzt, weil hier eben aktuell dieses Thema der Handelsunterbrechung natürlich mehr diskutiert wird.

Dem gegenüber steht natürlich das De-Coupling, was dann wirklich diesen radikalen Schritt geht, dass man eigentlich Wirtschaftsbeziehungen beendet und eben sich auf andere Bereiche fokussiert. Das De-Coupling wird aber in der aktuellen Umsetzung in Teilbereichen angestrebt. Also man sieht es zum Beispiel in den USA, in der Halbleiterindustrie, dass da eben versucht wird, hier einzelne Bereiche tatsächlich zu trennen. Für die Europäische Union und für Deutschland ist aber tatsächlich die De-Risking-Strategie die deutlich bessere oder die deutlich angestrebtere, würde ich sagen, weil man hier eben auf Risiken reagiert, aber eben keinen kompletten Schnitt macht.

Marco Herack:

Vielleicht als Frage an euch beide. Also wenn wir von einem De-Risking sprechen, dann sehen wir ja gleichzeitig auch, dass in dieser Regionen, wo wir De-Risiken wollen, Südostasien zum Beispiel, dass da ja auch sehr stark dann wieder chinesische Unternehmen präsent sind, mit denen man dann zusammenarbeitet. Also ist das dann eher so ein De-Risking mit China statt einem De-Risking von China?

Christian Klöppelt:

Das ist eine gute Frage. Im Endeffekt ist es glaube ich so die Frage, aus welcher Perspektive man das sieht. Also deutsche Unternehmen versuchen diese De-Risking-Strategien natürlich auch in unterschiedlichen Bereichen zu fahren. Also zum einen, dass man eben sieht, man macht sich ein bisschen unabhängiger von Märkten oder versucht zumindest, sich unabhängiger von Märkten zu machen. Es gibt aber auch den anderen Weg, dass man sagt und das haben deutsche Unternehmen natürlich jetzt über die Jahre auch gemacht, dass man eben Kapazitäten aufbaut, eigene Fertigungsanlagen eben, eventuell auch Joint Ventures in China aufbaut, um hier diese Ausfälle eventuell auch auszugleichen und einfach in diesem Markt besser zu kommen.

Lia Musitz:

Ja, ich glaube, vor diesem Hintergrund stellt sich halt auch die Frage, dass China in vielen Bereichen, sagen wir bei Laptops oder Smartphones, so dominant ist, dass es schwierig wird, überhaupt auf irgendein anderes Land auszuweichen. Und wenn man das möchte, müsste man natürlich erst Produktionskapazitäten aufbauen, aber auch das Know-how, was gewisse Jahre brauchen würde. Und das stellt natürlich

jetzt eine Strategie des De-Risking noch ein bisschen in eine Problematik, weil man einen Plan braucht, wie das weitergehen sollte.

Marco Herack:

Den man dann auch politisch wahrscheinlich langfristig begleiten müsste, was ja im Grunde ja immer das Hauptproblem ist bei solchen Entscheidungen.

Christian Klöppelt:

Genau. Und das ist im Endeffekt natürlich auf der einen Seite eine Strategie, die die Europäische Union für sich festlegen kann, die Deutschland auch fahren kann. Aber am Ende ist es natürlich eine Unternehmensfrage. Da geht es dann darum, wie sieht das Unternehmen Risikomanagement? Welche Möglichkeiten haben Sie eigentlich in dieser ganzen Liefersituation? Es gibt natürlich den einen Bereich, dass man hier direkt Waren, wie Lia es gerade schon gesagt hat Waren bezieht also Fertigprodukte. Aber natürlich gibt es auch in der ganzen Lieferkette auch Vorprodukte, wo man am Ende gar nicht mehr genau sagen kann oder zumindest es ist schwieriger nachzuvollziehen, wo eigentlich jetzt Komponenten herkommen.

Christina Schildmann:

Aber Christian, ihr schreibt ja auch, oder du schreibst, dass es im Grunde ja eine Arbeitsteilung da gibt zwischen Staat und den Unternehmen, wenn ich das richtig verstanden habe, weist du da auch auf die politische Ebene hin zum Beispiel in den USA, das ist das, was ihr da nennt. Du schreibst von einer Kombination von neo protektionistischen Maßnahmen mit Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Wirtschaft, Bildung und Forschung wie dem Innovation and Competition Act zum Beispiel. Ich denke, der Inflation Reduction Act dürfte auch dazu gezählt sein. Also die Kombination aus, sagen wir mal unternehmensstrategischen Entscheidungen und staatlichen Aktivitäten ist ja möglicherweise das, worauf es hinausläuft.

Was die Unternehmen betrifft, habe ich auch mal versucht, für mich zu übersetzen, was De-Risking in dem Zusammenhang heißt. Das heißt zum einen nicht das hast du ja klar gemacht, De-Coupling, also das totale sich abtrennen von den Handelsbeziehungen zu China, sondern eben eine abgestufte Strategie. Das heißt aber auch nicht, dass man sofort irgendwie wild anfängt zu diversifizieren, sondern eher, dass man so eine Art chinapolitische Achtsamkeit entwickelt als Unternehmen und das eben als Teil des Risikomanagements versteht. Jetzt schreibt ihr aber auch, dass das gar nicht so einfach ist für kleinere Unternehmen, weil die eben die Ressourcen nicht haben. Zum einen ist es ja auch eine finanzielle Belastung, wenn man sich von einem großen Lieferanten möglicherweise trennt und mehrere kleinere hat. Zum anderen ist es auch was, wofür es ja gar keine Stellen in diesen KMU unbedingt gibt. Deswegen schreibt ihr, dass es auch eine Aufgabe für Thinktanks möglicherweise ist, sich stärker mit diesen Fragen De-Risking-Fragen zu beschäftigen. Und deswegen seht ihr da schon was? Oder ist das wirklich noch was, was wünschenswert wäre, aber noch nicht da ist? In den Think Tanks?

Christian Klöppelt:

Genau das ist ein guter Punkt. Im Endeffekt hat man hier tatsächlich zwei Wege. Und das hast du schon sehr, sehr gut dargestellt. Man muss da tatsächlich sehr krass unterscheiden zwischen großen Unternehmen, die natürlich auch diese strategischen Abteilungen haben, die sich schon länger mit diesem Thema auseinandersetzen. Für KMU ist das deutlich schwerer. Und hier gibt es natürlich. Was wir jetzt auch ein bisschen aus den Interviews mitgenommen haben, die wir ja mit Branchenverbänden geführt haben, wo dann wirklich gesagt wird: Okay, hier gibt es schon diese Unterstützungsmaßnahmen, die aber natürlich auch sehr stark einzelfallabhängig sind. Und das ist eben leider so ein bisschen dieses Problem beim De-Risking. Es gibt nicht diese allgemeingültige Blaupause, wo man sagen könnte, okay, das könnt ihr jetzt alle so nutzen und dann seid ihr da sicher zu soundso viel Prozent. Sondern es ist natürlich immer die Frage, aber es passiert schon einiges. Trotzdem ist es ein sehr komplexes Thema und für kleinere Unternehmen mit begrenzten Kapazitäten definitiv schwieriger umzusetzen.

Christina Schildmann:

Was ich mich auch gefragt habe und zwar stärker auch mit Blick auf Lia. Wenn wir hier in Deutschland und Europa die ganze Zeit über die De-Risking und De-Coupling sprechen, wie kommt das eigentlich wohl in China an diese Debatte, diese strategischen Überlegungen?

Lia Musitz:

Auf politischer Ebene wird da eigentlich Großteils geschwiegen. Es gibt eben einzelne, sag ich mal, Bedingungen, die geändert werden, wie zum Beispiel, dass 2018 für die Automobilindustrie Joint Ventures Bedingungen abgeschafft wurden. Also wenn heute ein internationaler Konzern VW usw. in China produzieren möchte, muss er nicht mit einem chinesischen Unternehmen ein Joint Venture eingehen, um sozusagen auch eine Öffnung, auch aus anderen Punkten. Aber da gibt es auch ein gewisses Zugehen. Also politisch hält man sich mit Kritik sehr zurück. Eine andere Frage ist was für Diskussionen, auch akademisch passieren und auch auf Blogs, die nicht mehr sehr aktiv sind. Und da wird das vor allem dieses De-Coupling, es ist nicht der Begriff De-Coupling oder De-Risking, aber an sich werden vor allem auch diese Strafzölle, vor allem das Vorgehen auch in den USA als eine Art Entsinisierung verstanden. Also dass der Westen sozusagen China seine Entwicklung nicht gönnt und sie verhindern möchte und eigentlich sich dadurch seine eigene Dominanz erhalten.

Marco Herack:

Also wenn ich das in China richtig verstanden habe, gibt es ja eben auch quasi das gleiche Bestreben eines ‚Dual Circulation‘ nennen Sie es dann glaube ich, was ja im Grunde so ein Spiegelbild dessen ist, was auch im Westen stattfindet. Wahrscheinlich bedingt aber auch das eine das andere. Also man begibt sich da in so eine

kleine Spirale rein, die sich quasi aus Misstrauen gegenüber dem jeweils anderen speist.

Lia Musitz:

Marco, Du sprichst etwas sehr Wichtiges an. Ich würde aber nicht sagen, dass die Bestrebungen in China etwas Neues sind. Also wir sehen eigentlich von Anfang an, wenn man die Fünfjahrespläne der chinesischen Regierung, die bis heute ja das zentrale wirtschaftspolitische Instrument sind, liest, dann sieht man, dass eigentlich wirklich schon in den 80er Jahren sehr früh Ziele der Autonomieerhaltung Teil des Ganzen sind. Also man möchte ähnlich eigentlich auch wie das die EU heute argumentiert, nicht so stark unter wirtschaftlicher Abhängigkeit geraten, dass man keine politische Autonomie mehr hat. Aber die haben sich, da hast du recht, zunehmend zugespitzt. Also es ist auch, was du sagtest, das Schlagwort des dualen Kreislaufs, der im letzten Fünfjahresplan von 2021 beschlossen wurde, geht es eben darum, dass China versucht, in möglichst vielen wichtigen Bereichen autonom zu werden. Da kann man das Schlagwort eigentlich auch ‚Made in China 2025‘ ansprechen, wo es darum geht, dass 40 % von Kernkomponenten 2020 und jetzt mit 2025 dann sogar 70 % der Kernkomponenten vor allem bei Hochtechnologien, aber auch bei EV-Batterien in China hergestellt werden kann, damit eben China unabhängiger wird von technologischen Importen auch allgemein, aber eben auch des Westens. Also auch China verfolgt tatsächlich in diesem Kreislauf, wo es darum geht, dass möglichst viel China produziert für seinen eigenen Binnenmarkt und quasi nur noch ersatzweise Importe von anderen Ländern benötigt, die es nicht selbst effizient herstellen kann, eben auch eine zunehmende Autonomie. Und da wäre dann die Frage nämlich auch, des De-Riskings also auch quasi schon ein bisschen ein Aufruf. Weil was machen wir, wenn China tatsächlich zunehmend für seinen eigenen Binnenmarkt als Werkbank der Welt produziert? Geht es vielleicht auch ein bisschen, dass wir tatsächlich auch notwendig haben, uns zu überlegen, immer mehr Produkte auch selbst herstellen zu müssen oder von anderen Ländern sicherstellen zu können.

Marco Herack:

Es gibt ja an der Stelle zwei sich widersprechende Entwicklungen im Westen. Das eine ist dieses sich unabhängig machen und man könnte das ja dann vielleicht irgendwo in Südostasien produzieren. Und dann haben wir jetzt aber über diese Trump Administration, die wir dann ab Januar haben werden, in den USA gleichzeitig dieses Bedürfnis, das muss jetzt unbedingt bei uns im Land produziert werden und das werden wir dann über Zölle erreichen. Also so ganz eindeutig ist das für die Wirtschaft dann auch nicht, wie man dem Ziel dann näher kommt.

Christina Schildmann:

Absolut. Lass uns aber vielleicht auch noch mal auf die anderen Strategien gucken. Lia, ja bei dir im Papier geht es zum einen um Made in China 2025. Das ist ja

gerade schon erläutert, was es bedeutet. Ich fand aber fast noch spannender die anderen Strategien, die da auch angetextet werden, zum Beispiel die Belt and Road Initiative. Die ist ja doch auch irgendwie fast noch weitreichender, erscheint mir. Und andere Strategien wie China Standards hat 2035, das glaube ich, relativ unbekannt bisher noch in Deutschland oder in der deutschen Debatte ist. Magst du darüber auch ein bisschen berichten, was das beides ist? Oder überhaupt alle Strategien, die du da in den Blick genommen hast, welche du für wichtig findest?

Lia Musitz:

Also die Belt and Road Initiative ist vor allem im Außenhandel sehr wichtig. Die wurde 2013 ins Leben gerufen und sie ist ein bisschen eine Kombination aus Soft Power Momenten, wo eben China Kredite leistet und der größte Kreditgeber für die Entwicklungsländer oder eigentlich der größte bilaterale Kreditgeber dadurch weltweit wurde. Und mit diesen Krediten sollen eben Handelsinfrastrukturen aufgebaut werden, also Transportwege in anderen Ländern. Gleichzeitig führen diese aber auch zu besseren, kann man sagen wirtschaftlichen Beziehungen. Und besonders wichtig sind sie, dass sie dadurch zu sehr viel Rohstoffzugang in China eben auch für seine grüne Transformation Information aber den wir eben auch für unsere grüne Transformation wir unter Anführungszeichen benötigen, sozusagen sichergestellt hat. Und das zunehmend zu einer Konkurrenz auch um Ressourcen, die benötigt werden zwischen den USA, EU und China geführt hat. Zur Standardsetzung, das ist eigentlich auch schon ein längeres Ziel der chinesischen Regierung, geht es eben auch darum, dass natürlich, wenn ein Industriestandard bei einer Technologie, die führend ist, vorherrscht, andere Länder mit diesem Standard arbeiten müssen und dadurch ein Vorteil sozusagen immer jeweilig dem Land, das gerade Technologieführer ist, erwirkt. Wir haben das eigentlich bei uns. Deutschland hat das. Ich komme aus Österreich. Also ich weiß, dass deutsche Standards zum Beispiel bei uns sofort in Gesetze gegossen werden und jedes österreichische Unternehmen eben deutschen Standards zum Beispiel genügen muss und dadurch eben ganz viel auch Komponenten oder Vorleistungen auch aus Deutschland wiederum braucht, weil da sichergestellt wird, dass diese Standards eingehalten werden und umgekehrt die österreichische Industrie nur nach deutschen Standards sozusagen eigentlich entspricht, um überhaupt auf dem deutschen Markt Erfolg haben zu können. Das ist dann so ein bisschen das Prinzip auch, das China verfolgt, dass sie eben, wenn sie Standards international durchsetzen kann, ihm dadurch einen Wettbewerbsvorteil für seine Unternehmen entsteht.

Christina Schildmann:

Ich bin jetzt, merke ich gerade ein bisschen abgelenkt von einem Thema, was Marco warst du gerade angesprochen hast. Diese unklaren Zeichen und die Frage der Strafzölle der US-amerikanischen Zollpolitik. In dem Zusammenhang ist es vielleicht sowieso ganz sinnvoll, nochmal darüber zu diskutieren: Wenn man jetzt diese chinesischen Strategien betrachtet, wie sinnvoll dann eigentlich Strafzölle als Gegenmaßnahme sind. Wie schätzt ihr das ein, Christian und Lea?

Christian Klöppelt:

Ja, also ich würde gerne kurz noch mal das Thema Zölle insgesamt einordnen müssen. Ökonomisch. Im Endeffekt sind Zölle ja was ganz Normales. Die meisten Länder haben Import oder Exportzölle. Ist ein sehr wichtiger Punkt, wo Staatseinnahmen auch generiert werden. Wenn es jetzt aber tatsächlich in den Bereich der Strafzölle kommt, dann sind das ja protektionistische Maßnahmen, die eben oftmals damit argumentiert werden, dass ein Wettbewerb passiert, zum Beispiel bei Subventionen in dem einen Land, was jetzt ja die Strafzölle vor allem bei der Mobilität angeht, die dann den eigenen Markt eigentlich schädigen, weil man hier Produkte anbietet, die dann den europäischen Markt in dem Fall unterbieten. Und somit kann man hier natürlich über Strafzölle reagieren. Die haben Folgen für einzelne Gruppen natürlich schon mal für die Verbraucherinnen. Das sind importierte Waren die teurer werden. Aber gleichzeitig auch kann es eben dazu führen und das sieht man ja, dass natürlich Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Das sieht man wie in den USA und China damit umgegangen wird. Und das ist natürlich dann eine Gefahr, dass hier in unterschiedlichen Bereichen aufgefahren werden und somit eben auch Exportgeschäft, was natürlich für Deutschland wieder eine große Rolle spielt, dann in anderen Bereichen auch geschwächt wird.

Lia Musitz:

Genau, ich kann da Christian eigentlich nur beipflichten, vielleicht auch ein bisschen mit einem Beispiel beistehen. Und zwar hat der Trump jetzt nach seiner Wiederwahl zum amerikanischen Präsidenten versprochen, alle Importzölle auf chinesische Waren zusätzlich um 60 % zu erhöhen. Das trifft nicht nur China. Auch der EU wurde zugesagt. Nennen wir es mal so ironisch, dass Importzölle für die Waren aus der EU zwischen zehn und 20 % erhoben werden. China reagierte erst vor kurzem damit, dass es Ausfuhrverbote von Gallium, Germanium und Antimon für die USA beschlossen hat und die interessanterweise etwas ironisch auch deswegen, weil sie primär einen militärischen Verwendungszweck hätten. Diese Rohstoffe werden aber eben nicht nur fürs Militär verwendet, sondern auch benötigt zur Herstellung von Computerchips, Solarpaneele und eben auch wichtig sind sie für Batterien, die man auch für eAutos verbaut. Das zeigt, was da schon, was Christian angesprochen hat, zu erwarten ist, dass es eigentlich so eine, kann man sagen Ausweitung von gegenseitiger Beschränkung, die dann wirtschaften allgemein ineffizient machen könnte, weil uns immer irgendwelche Rohstoffe fehlen.

Ich möchte aber auch auf einem anderen Punkt, auf den wir vorher gerade angesprochen haben, nämlich die Frage: Sind Strafzölle alleine wirksam und was heißt das für die EU? Also wenn man einen Markt schützen will, indem man sagt, okay, man macht Strafzölle, damit die eigene Industrie eben seine Innovationskapazitäten und auch Produktionskapazitäten ausbauen kann. Sind Strafzölle alleine wohl kein gutes Mittel. Warum? Wir sehen das auch bei den PV-Modulen aus China, bei denen die EU 2013 Strafzölle eingeführt hat. Sie hat sie aber 2018 dann auch schon wieder abgeschafft. Denn in dieser Zeit sind noch mehr auch deutsche

Unternehmen Konkurs gegangen. Warum? Die Zwischenleistungen, die aus China kamen, wurden so teuer, dass es sich eigentlich die Produktion nicht mehr leisten konnten. Das heißt, wenn man nicht gleichzeitig einen Plan hat, wie Innovationsfähigkeit oder der Ausbau der Produktivität im Land gefördert werden soll, der sozusagen dann eben die Möglichkeit und auch den Investitionen die Möglichkeiten gibt, dass es hier eine Umstellung geben kann. Können Strafzölle sich eher negativ als positiv auswirken.

Marco Herack:

So ein anderes Thema, was ja auch irgendwie so eine indirekte Form der Marktsteuerung ist, auch wenn es dann vielleicht nicht direkt über Zölle läuft, aber über Subventionen und Ähnliches, haben wir ja beobachtet in den letzten Jahren, dass China in diversen Branchen so eine Weltmarktführerstellung übernommen hat. Also bei Elektroautos droht es gerade. Weil sie sind eigentlich Marktführer. Ich glaube, über 70 % der Elektroautos kommen aus China. Da hat man nur die Hoffnung, dass sich das noch mal austariert. Aber bei Solarzellen ist es zum Beispiel ganz klar. Da sind sie Weltmarktführer. Vielleicht mal so rum gefragt: Wie macht China das und was können wir daraus lernen?

Lia Musitz:

1996 legt China seinen ersten Entwicklungsplan für neue und erneuerbare Energien fest. Also wesentlich früher als gedacht, als im Westen oft angenommen, beschließt China eigentlich, grüne Technologien zum zentralen Treiber seines Wirtschaftswachstums zu machen. Warum beschließt es das? Also einerseits kam das Regime zunehmend durch sein exportgetriebenes Wirtschaftsmodell an die Grenzen sozusagen seiner Umwelt und auch seiner lokalen Ressourcen. Der Energiehunger der Werkbank der Welt war so massiv, dass China zum Nettoenergieimporteur wurde und stark auf Ölimporte angewiesen war. Was zu einer Frage führte, die wir heute auch von der EU kennen und gerade besprochen haben, nämlich der wirtschaftlichen Abhängigkeit. Gleichzeitig war die Verschmutzung der Gewässer, des Trinkwassers, der Nutzboden durch die Industrie und vor allem die Luftverschmutzung so massiv, dass schon die Gesundheit der chinesischen Bevölkerung stark beeinträchtigt wurde. Also bis heute, obwohl es schon sehr abgenommen hat, haben wir immer noch jährlich ungefähr 2 Millionen Menschen, die allein an der Luftverschmutzung in China sterben. Das heißt, es ist ein Riesenproblem. Vor diesem Hintergrund sagt die Regierung: Okay, wir schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe und transformieren das komplette System und machen eben grüne Technologien zum zentralen Wirtschaftstreiber.

Wie sieht sie, dass das gemacht werden soll? Sie sagt, was wir brauchen, ist vor allem ein grüner Markt. Aber der grüne Markt entsteht nicht von selbst. Warum nicht? Weil die Innovations- und Produktionskosten für grüne Technologien so viel höher sind als fossilbasierte Technologien, das ist eigentlich nicht zu erwarten ist, dass Unternehmen Anreize dazu haben, in diese zu investieren, weil wiederum keine Nachfrage zu erwarten ist, weil eben die Preise so hoch sind. Das heißt, sie sagt

okay, wir gehen das an als Staat. Wir machen die Herausbildung des grünen Marktes durch wirtschaftspolitische Maßnahmen, indem wir auf den Preis gehen. Es gibt drei Schritte, die sich im Nachhinein, die nicht China immer vorschlägt, aber im Nachhinein identifizieren lassen kann, die China da vorgenommen hat. Der erste ist, dass sie die Lokalisierung und Skalierung der Produktion von grünen Technologien vorantreibt. Das heißt zuerst mal, Industrieketten sollen in China verankert werden. Wie macht sie das? Meistens ist das das wichtigste Moment. Sie schreibt Demonstrationsprojekte aus, zum Beispiel, um eAutos herzustellen. Und dann gibt es eine Lokalisierungsrate. Die sind zum Beispiel bei der höchsten War die eben bei Windkraftanlagen 70 %. Das heißt, 70 % aller Materialien, die verwendet werden, um zum Beispiel Produktionsstätten aufzubauen, müssen aus dem Land sein. Da kommen wir wieder zur Belt and Road Initiative zurück. Sogar weil dadurch Unternehmen immer auch schon bei Rohstoffen Verträge haben müssen, vorweisen, um überhaupt Auftragnehmer für diese Großprojekte zu werden und dadurch immer schon sicherstellen, dass quasi ein Großteil der Industriekette eigentlich und Wertschöpfungskette schon quasi durch China in irgendeiner Form gesichert wird oder zumindest auch durch ausländische Handelsverträge gesichert wird. Hat die Regierung jetzt mal gemeint: Okay, die Lokalisierung und Kapazitäten der Produktion sind ausreichend, geht es in eine zweite Phase, in die Kommerzialisierung.

Ich nehme jetzt gleich mal das Beispiel der eAuto-Industrie, weil da nämlich die Ausweitung der Produktion und eigentlich auch der Kommerzialisierung ziemlich gleich zusammenfallen. 2009 beschließt die chinesische Regierung die Demonstrationsprojekte von sogenannten Demonstrationsstätten, und zwar heißt das zehn Städte, 1000 Autos. Was sollte dabei gemacht werden? Und zwar sollten eben diese zehn Städte, am Ende waren es 13 statt zehn, sollten innerhalb von drei Jahren 1000 E Autos produzieren, die eben marktreif sind und auch verkauft werden können. Es ist aber schon 2010 ziemlich klar: Keine dieser Städte wird das schaffen. Warum nicht? Die Leistungsfähigkeit, also die der Batterien, ist so schlecht, dass sie kaum Reichweite erlangen. Also kein Mensch will ein Auto haben, dass er 50 Kilometer fahren kann. Das heißt, dann kommen die so viel besagten Subventionen. Da kommen wir jetzt zurück zu den Subventionen, die viel besagten Subventionen durch Kaufprämien ins Spiel. Die chinesische Regierung beschließt eben erst mal nur für diese 13 Städte, dass für eine Batterie, die eine gewisse Reichweite und eine gewisse Leistung erbringt, sie maximal 6.000 € ungefähr umgerechnet an Kaufprämie erhält, wodurch das Ganze mal in Gang kommt. 2015 auf das ganze Land ausgedehnt wird. Also alle Hersteller von eAutos bekommen diese Prämie. Muss aber dazu sagen: Während jährlich die Ansprüche an die technologischen Fortschritte bei Reichweite und Leistung steigen, sinkt gleichzeitig die Kaufprämie pro Auto. Also am Ende 2022, wenn das ausläuft, sind wir nur noch bei 1.600 €, umgerechnet ungefähr pro Auto. Das führt eigentlich dazu, dass erstmal der Markt in Gang kommt. Aber das ist nicht das einzige Moment. Eine ganz wichtige Sache, die man vielleicht auch sich anschauen könnte oder mitnehmen könnte, ist, dass gleichzeitig Emissionsstandards in Städten gehoben werden. Wie reagieren die Stadtregierungen darauf, die immer höhere Emissionsstandards gewährleisten zu müssen? Sie

begrenzen die Neuregistrierung von Benzinautos. Die Autos werden davon ausgenommen, was heißt, dass jemand, der ein Benzinauto haben möchte, oft jahrelang auf seine Registrierung wartet, während jemand mit eAuto sofort losstarten kann. In Umfragen ist das zum Beispiel einer der zentralen Punkte, warum chinesische Konsumenten eAutos kaufen. Weil es einfach viel unvorteilhafter geworden ist, ein Benzinauto zu haben, wenn ich jahrelang warten muss, bevor ich es verwenden kann. Also diese Momente haben zusammen dazu geführt, dass es sehr schnell einen Markt für eAutos gibt. Und dann kommen wir zum Dritten Punkt, also Ende der 2010 Jahre beschließt China eigentlich oder die chinesische Regierung, sich aus dem Markt zurückzuziehen. Warum? Die Preise für eAutos sind im Vergleich unter Modellen von Benzinautos gefallen. Sie nennt das eine Phase des günstigen und unsubventionierten Preises. Sie ist nicht mehr notwendig, sondern sie hat erreicht, dass der Preis für grüne Technologien günstiger geworden sind als für die fossil basierten Konkurrenten und sie zur Selbstläufer wurden.

Gleichzeitig, habe ich eben vorhin schon diese Joint Ventures angesprochen. Gleichzeitig setzt sie auf internationalen Wettbewerb. Sie möchte, dass viele Unternehmen, die jetzt eAutos produzieren, sind nicht immer technologisch fortschrittlich. Sie möchte, dass sozusagen ein sehr harter Wettbewerb Unternehmen, die nicht effizient sind, vom Markt drängt und hofft oder setzt gerade auf internationale Automobilhersteller, dass die genug Druck ausüben können, um sozusagen alle Unternehmen, die nicht den höchsten Standards entsprechen, vom Markt zu drängen. Was heißt das? Also laut Bloomberg zum Beispiel gab es 2019 noch 500 eAuto-Hersteller, 2023 dann nur noch hundert. Also wir sehen, dass hier ein starker Prozess, sozusagen der Reduzierung von Unternehmen stattfindet. Zuletzt ist vielleicht noch zu sagen, dass die Regierung aber weiterhin schon auf Anreize setzt, dass sich vor allem Autohersteller von Benzinautos sukzessive transformieren in Autohersteller von alternativen Antrieben. Dazu nimmt sie ein sozusagen duales Kreditpunktesystem her. Also jeder Autohersteller oder Importeur, der mehr als 30.000 im Jahr verkauft, muss eine gewisse Anzahl von Kreditpunkten dadurch erwerben, dass er quasi auch die Produktion von Autos mit alternativem Antrieb sichern oder nachweisen kann.

Christina Schildmann:

Das klingt ja einerseits ziemlich beeindruckend und auch ein bisschen beängstigend, wenn ich das mal so zusammenfassen darf. Also zum einen diese absolut ausgefeilten, aufeinander abgestimmten Maßnahmen, die dann zusammen diesen Markthochlauf erschaffen. Das ist faszinierend, würde ich sagen. Ich würde daraus jetzt kein Plädoyer für Planwirtschaft ableiten, aber doch irgendwie für planvolle Wirtschaftspolitik, die ja dann auch wirklich große Effekte zeigt. Das als positive Beschreibung und mit Blick auf die negativen Aspekte. Man kreierte erstmal ein wahnsinniges Überangebot und dann geht es in die Marktbereinigung und dann gehen einfach auch ein Haufen der Unternehmen, die da hochgezüchtet worden sind, wieder kaputt. Wenn ich das richtig verstanden habe.

Christian Klöppelt:

Also ich glaube, du hast es sehr, sehr treffend gesagt. Ich finde es ist super interessant, wie China da in diesen Bereichen funktioniert. Aber natürlich auch wenn man jetzt mal die Frage stellt ist das eigentlich für uns eins zu eins übersetzbar, dann muss man da natürlich sagen: Nein. Also ich glaube, das ist ja auch dieser Systemkonflikt, wie eben dann natürlich auch Prozesse beschleunigt werden können in solchen geplanten so einem Rollout von Elektromobilität, was aber in Deutschland so nicht funktionieren würde. Also wir sehen ja auch Beteiligungsprozesse, die uns ja auch sehr wichtig sind in der wehrhaften Demokratie, die hier dann natürlich ausgehebelt werden. Also ich glaube schon allein dieses Beispiel mit der Zulassung für Benziner würde wahrscheinlich einen gewissen Aufschrei geben.

Christina Schildmann:

Meinst du, man kann gar nichts lernen? Also eins zu eins übernehmen nicht, klar. Aber siehst du gar nichts.. ?

Christian Klöppelt:

Also man kann vieles lernen. Ich glaube, es ist ja auch ein gegenseitiges Lernen. China übernimmt ja auch gerne zum Beispiel Ideen von Handel im Handelssystem für Emissionen, die ja auch in der EU entwickelt worden sind. Und andersherum sind es viele Dinge, die hier angeklungen sind, was Förderung angeht, was Kreditssysteme angeht, die alle so funktionieren können, die vielleicht nicht in dieser letzten Konsequenz in Europa funktionieren, aber doch sehr gute Anreize bieten, hier tatsächlich zu unterstützen. Und ich glaube gleichzeitig dieser Marktberaumigungsprozess, das ist natürlich eine Frage: Wie entwickelt sich das jetzt in Europa mit gewissen Industrien?

Marco Herack:

Den Marktberaumigungsprozess haben wir ja auch gerade, nur dass wir noch nicht die Elektroautos dazu haben, das ist ja unser Problem. Ich würde aber noch einen anderen Punkt gerne ansprechen, der da so ein bisschen darauf aufsetzt. Die deutsche Industrie ist ja gerade in so einem sehr zwiagespaltenen Verhältnis gegenüber China. Also man möchte Gewinne eher rausziehen als zu reinvestieren in das Land. Wobei es einen Unterschied gibt zwischen großen und kleinen Unternehmen. Die großen Unternehmen sagen, wir investieren wesentlich mehr. Die kleinen sagen, wir ziehen es eher raus. Und hinter dem Ganzen findet man dann aber so Sachen wie, dass die deutsche Industrie China vor allen Dingen aktuell als Innovationsstandort wahrnimmt. Also ein Ort, an dem Innovationen entstehen. Die man scheinbar dann, das ist ja der Umkehrschluss, nicht mehr in Europa oder in den USA in der Form und vor allen Dingen auch in der Geschwindigkeit entstehen lassen kann. Das ist natürlich dann schon auch noch ein Problem für uns hinten raus.

Christian Klöppelt:

Genau. Also ich denke, dieser Innovationscharakter ist ein sehr wichtiger Punkt, der sich ja natürlich entwickelt hat. Das ist ja das Interessante auch glaube ich, für jeden, der sich mit China beschäftigt, diese extrem schnelle, dieser schnelle Prozess von der Werkbank der Welt, wie sie früher immer genannt worden ist, wo es wirklich nur um Produktion ging, unter relativ schlechten Bedingungen und jetzt tatsächlich zu einem Hochtechnologieland. Das sind natürlich Infrastrukturen, die da geschaffen worden sind. Das ist aber auch natürlich ein gewisser Umgang mit Daten, mit einer Fertigkeit, was Digitalisierungsprozesse angeht, was ja auch gezeigt hat, ein bisschen, was vor allem in der Elektromobilität gewollt ist, dass bei Autos nicht nur diese Antriebswende passiert, sondern eben auch diese Digitalisierung des Fahrens und der Anwendungen, die im Auto passieren, die die chinesischen Hersteller ja auch sehr, sehr gut umgesetzt haben.

Christina Schildmann:

Was ich auch noch interessant fand mit Blick auf Investitionen, Finanzströme und so. Lia, das war in deiner Studie ein großes Thema, nämlich der Vergleich Investitionen, also Direktinvestitionen. Deutschland in China und China in Deutschland. Da hast du ja dargelegt, dass Deutschland zwar im europäischen Vergleich der größte Investor in China ist, insbesondere durch die Automobilindustrie, aber gleichzeitig China ein größerer Kapitalgeber für Deutschland als umgekehrt. Und dass China, das fand ich auch interessant, weniger als vorher in deutsche Unternehmen, also bereits bestehende Unternehmen investiert, aber die sogenannten Greenfield Investitionen zugenommen haben. Also tatsächlich die Gründung von Produktionsstandorten von chinesischen Unternehmen in der EU. Also da ist ja CATL ein gutes Beispiel für. Diese riesige Batteriezellenfabrik. Das finde ich auch insofern interessant, als dass da das schreibst du auch Arbeitsplätze entstehen in Deutschland, in Europa und. Aber gleichzeitig ist natürlich die Frage und das gucken wir uns oder das wird sich angeschaut in von uns geförderter Forschung jetzt demnächst, wie sich das eigentlich auswirkt. Was sind das für Arbeitsplätze? Welche Rolle dürfen da Gewerkschaften eigentlich spielen? Oder werden sie rausgehalten? Wie gehen die mit Betriebsratsgründungen um? Also das sind dann alles so Nebenfolgen, die wir uns noch mal genauer angucken wollen. Aber in der Studie, wie gesagt, sehr spannend herausgearbeitet, wie die Kapitalflüsse eigentlich verlaufen.

Lia Musitz:

Es stimmt, dass von der Bedeutung her China ein größerer Kapitalgeber ist als umgekehrt, Deutschland für China aber nicht nominal gesehen. Also das hat eher damit zu tun, dass Deutschland allgemein jetzt kein sehr attraktives Land für Direktinvestitionen ist und da dann China eine wichtigere Rolle spielt als China, das ein sehr attraktives Land für Direktinvestitionen ist und es sehr viele Länder gibt, die in China investieren. Das wollte ich nur sagen. Also nominal gesehen ist das anders von der Bedeutung her. Eben, wie gesagt, hat China ein höheres Ranking als von der umgekehrten Seite. Es stimmt, dass China eigentlich, wobei das auch abgenommen hat, vor allem im letzten Jahrzehnt Deutschland ein sehr reizvoller Partner in Investitionen, aber eben eher, wie du gesagt hast, so wie bei Kuka eher

durch Aufkauf von gewissen Unternehmen, sich auch in den technologischen Fortschritt einkaufen wollte.

Was, das schließt ein bisschen bei Christian an, wir jetzt umgekehrt sehen. Das macht Volkswagen gerade in China bei dem Unternehmen JAC, das technologisch fortschrittlich in der Natrium-Ionen-Batterieentwicklung ist. Also da muss man sagen, vielleicht hat auch VW bald durch sein Einkaufen auch wieder die Technologiespitze mit Natrium-Ionen-Batterien, aber diesmal eben anders herum. Was du ansprichst mit Greenfield Investments, das wäre natürlich eine sehr schöne Sache. CATL hat auch in Deutschland investiert. Aber gerade da müssen wir das jetzt ein bisschen wieder zurückschieben. So auch wegen der Strafzoll-Debatte und auch deutschen Debatten, dass chinesische Investitionen als sehr kritisch angesehen werden. Leider hat China schon zunehmend seine Greenfield Investitionen nach Ungarn verlagert hat, also dort Produktionskapazitäten aufbaut und jetzt eben auch in der Türkei, um wiederum diesen Strafzöllen entgehen zu können. Weil die Türkei und die EU ein Handelsabkommen haben und wer in der Türkei produziert eben keine Zölle bezahlen muss. Das heißt, wenn ich das wieder zurückbinde, wäre das sehr wünschenswert, dass auch Technologie durch diese Greenfield Investitionen in die EU kommt. Nochmals kann man abschließend sagen: Derzeit sieht es nicht so aus, als würden die Strafzölle diesen Effekt haben.

Marco Herack:

Ja, ich glaube, es gab sogar seitens der chinesischen Regierung sogar eine Anweisung, dass die sich alle erst mal mit Investitionen in Europa zurückhalten sollen. Also da wird schon auch ziemlich Hardball gespielt in der Sache.

Lia Musitz:

Also ja Marco, ich kann dir recht geben. Es gibt jetzt nicht so eine offizielle Anweisung darüber. Ich habe. Erst vor zwei Wochen habe ich sozusagen den Parteisekretär des chinesischen Außenministeriums eine Rede gehört. Der hat dann auch noch mal sagte, er verstehe eigentlich nicht so wirklich Europas Position, auch im Hinblick auf die USA. Da die USA für uns in der EU eine viel größere Herausforderung als China, das schon seine gewisse Autonomie quasi erreicht hat. Also ich glaube Chinas Position, die du ansprichst, ist das eher so: Wir würden gern mit euch. Wir müssen aber nicht.

Marco Herack:

Vielleicht zum Ende hin die Frage auch noch mal so zurückgreifen auf unseren Ausgang. De-Risking ist für Deutschland, für Europa glaube ich ein sehr wichtiges Thema, weil wir damit ja auch unser Verhältnis zu China, aber auch vielleicht auch anderen Ländern definieren Ihren können, werden und auch müssen. Ist das wirklich eine sinnvolle Strategie dann oder wie kann die aussehen, vielleicht auch gegenüber anderen Ländern dann.

Christian Klöppelt:

Ich glaube, das ist wirklich wichtig, noch einmal anzumerken, dass De-Risking natürlich so gesehen Risikomanagement ist, was definitiv notwendig ist, alleine dadurch, dass wir in eine Zeit einer anderen Wirtschaftsordnung geraten, wo sich Dinge verschoben haben. Durch den Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine, durch die Trump Administration und auch wieder die folgende Trump Administration und somit wird uns dieses Thema weiter begleiten. Ich würde aber dafür werben, dass es eben nicht nur ein China Thema ist, dass man hier eben nur auf China guckt als möglichen Lieferausfall oder wie sich das eben verändert, sondern dass man insgesamt versucht hier tatsächlich zu schauen: Kann man seine Resilienz aufbauen im Unternehmenskontext auch weltweit gesehen. Diese Ausfälle sind möglich, auch partiell möglich, allerdings ein Komplettausfall Chinas als Lieferland und als Handelspartner ist natürlich auch wahrscheinlich dann mit noch viel größeren Herausforderungen verbunden.

Marco Herack:

Damit wären wir am Ende der heutigen Folge. Ich bedanke mich recht herzlich bei Lia Musitz, Christian Klöppelt und Christina Schildmann. Danke Schön.

Christina Schildmann:

Ich danke auch.

Christian Klöppelt:

Ganz herzlichen Dank.

Lia Musitz:

Von mir auch ganz herzlichen Dank.

Marco Herack:

Wenn ihr dazu noch ein paar Ideen habt, dann sendet sie uns per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de. Also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte einfach einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert. Vielen Dank fürs Zuhören. Euch eine schöne Zeit bis demnächst mal wieder.