

CHINAS PUBLIC DIPLOMACY

Wachsendes Reputationsrisiko für internationale Unternehmen

Von Kerstin Lohse-Friedrich

April 2019

CHINAS PUBLIC DIPLOMACY

Wachsendes Reputationsrisiko für internationale Unternehmen

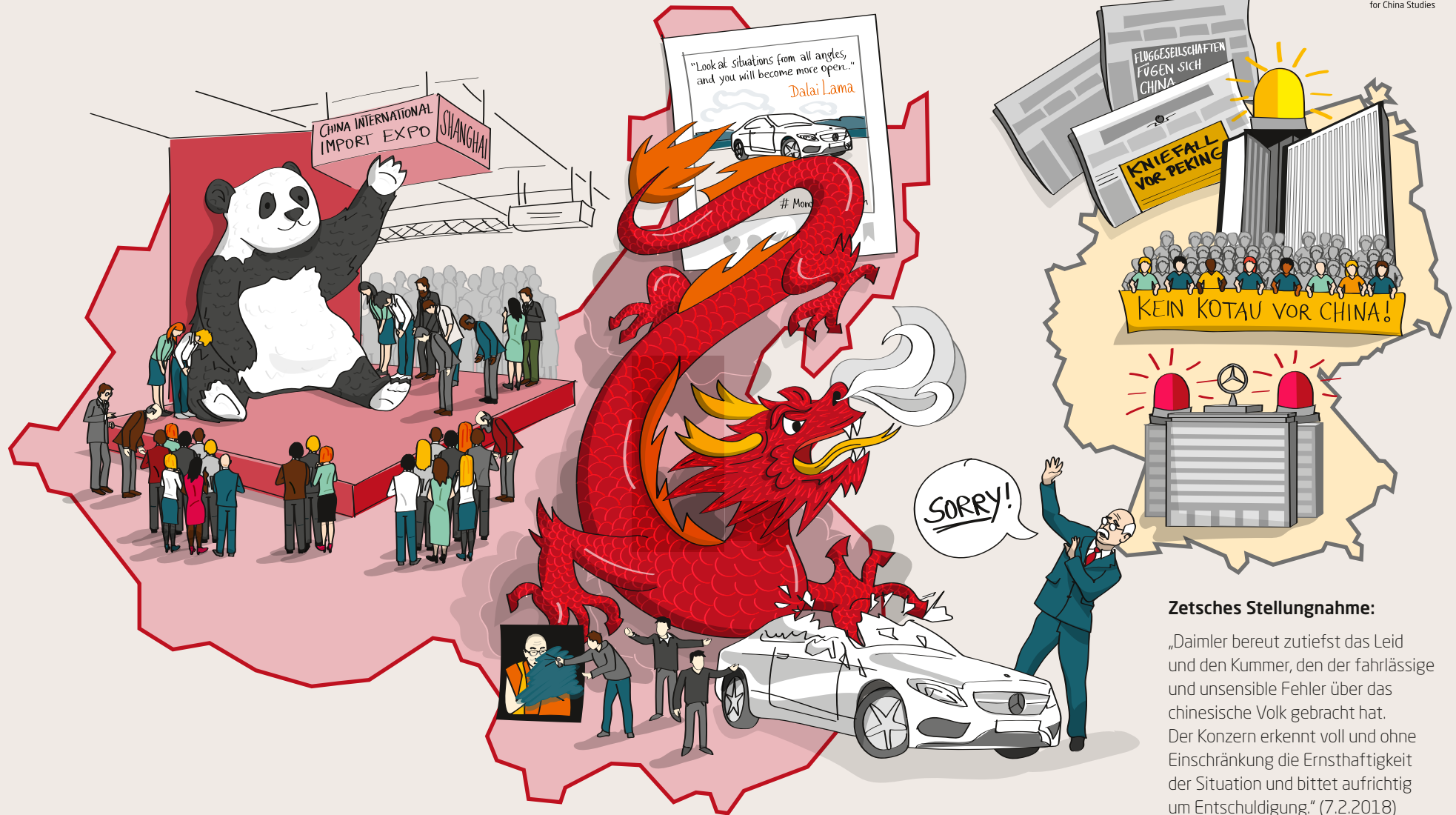
Von Kerstin Lohse-Friedrich

ZENTRALE BEFUNDE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

- **Beijing reagiert seit 2017 immer häufiger mit Kritik auf Kommunikationsaktivitäten internationaler Unternehmen im Ausland**, die China direkt oder indirekt zum Thema haben.
- **China nutzt seine wirtschaftliche Bedeutung**, um geopolitische Vorstellungen durchzusetzen oder um Unterstützung für eigene Initiativen, wie zum Beispiel die Belt and Road Initiative, zu werben.
- **Die chinesische Regierung verfügt über ein schlagkräftiges Instrumentarium beim Vorgehen gegen ausländische Unternehmen**, weil sie öffentliche Diskussionen in den (sozialen) Medien gezielt entfachen und auch wieder stoppen kann. Ausländischen Unternehmen dagegen erschwert die staatliche Kontrolle über Medien und Internet die Ansprache von chinesischen Stakeholdern und Öffentlichkeit – insbesondere in Krisensituationen.
- **International tätige Unternehmen stehen beim Krisenmanagement vor einem Dilemma:** Wenn sie sich dem Druck der chinesischen Regierung beugen, geraten sie häufig im Ausland unter Beschuss – von den Medien aber auch von Kundenseite. Folgen sie jedoch nicht den chinesischen Erwartungen, riskieren sie, in den chinesischen Medien attackiert, von Kunden boykottiert oder in ihrer täglichen Arbeit behindert zu werden.
- **Unter ausländischen Unternehmen sorgen diese Entwicklungen für Verunsicherung.** Es gilt deshalb, Krisenpläne und Präventionstrainings anzupassen und die von China gezielt instrumentalisierte Sensibilität gegenüber „Fehlverhalten“ bei allen Kommunikationsaktivitäten mitzudenken.
- **Gleichzeitig gilt es, auf Verbands- und Regierungsebene, die Fälle zu dokumentieren und gegenüber China anzusprechen.**

Die verschiedenen Gesichter von Chinas Public Diplomacy

Chinesische Einflussnahme als weltweites Reputationsrisiko für ausländische Unternehmen



Zetsches Stellungnahme:

„Daimler bereut zutiefst das Leid und den Kummer, den der fahrlässige und unsensible Fehler über das chinesische Volk gebracht hat. Der Konzern erkennt voll und ohne Einschränkung die Ernsthaftigkeit der Situation und bittet aufrichtig um Entschuldigung.“ (7.2.2018)

1. Chinas Public Diplomacy gilt immer häufiger internationalen Unternehmen

Der Werbefilm des deutschen Kameraherstellers Leica wollte heroische Fotografen würdigen, unter anderem den, der im Juni 1989 einen jungen Chinesen fotografierte, als dieser sich im Zentrum Beijings einem Panzer entgegenstellte. Kaum war das Video¹ auch in China über Streaming-Dienste abrufbar war, reagierten Weibo-User im April 2019 aufgebracht: „#Leica beleidigt China.“² Die US-Hotelgruppe Marriott hatte im Januar 2018 an ihre Kunden einen Fragebogen versandt, in dem sie unter anderem die Herkunftsregionen China, Hongkong und Macao unterschied. Daraufhin ließ die chinesische Regierung die Webseite eine Woche lang blockieren.³ Ein Mercedes-Post mit einem Zitat des Dalai Lama sorgte im Februar 2018 für eine Welle der Empörung in China, obwohl Instagram dort gesperrt ist.

Längst handelt es sich nicht mehr um Einzelfälle. Die Reihe der betroffenen Unternehmen lässt sich fortsetzen: Audi, Delta Airlines, Dolce & Gabbana, Gap, Lotte, MAC, Medtronic, Skoda, Zara. All diese Fälle haben eines gemeinsam: Die Kommunikationsaktivitäten internationaler Konzerne wurden seit 2017 wiederholt von China öffentlich kritisiert, häufig sogar sanktioniert, auch wenn sie nicht für den chinesischen Markt bestimmt waren. Meist blieb den Unternehmen nur, sich in Beijing zu entschuldigen, wollten sie ihre Position nicht gefährden.

Beijings Bestreben, seine wirtschaftliche Macht zu nutzen, um internationale Normen durchzusetzen, stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zwei Entwicklungen bedingen dieses Verhalten. Einerseits ist China für viele Unternehmen zu einem attraktiven Markt, wenn nicht sogar inzwischen zum größten Einzelmarkt weltweit geworden.⁴ Anders ausgedrückt: Die chinesische Regierung und Öffentlichkeit sind für viele Unternehmen zu einflussreichen Stakeholdern geworden. Gleichzeitig hat China in den letzten Jahren seine Anstrengungen auf dem Feld der Public Diplomacy massiv verstärkt, um ausländische Öffentlichkeiten von ihren Sichtweisen zu überzeugen. Auch internationale Unternehmen sind in das Blickfeld der chinesischen Führung geraten, wenn es darum geht, geopolitische Vorstellungen durchzusetzen oder für eigene Initiativen Unterstützung zu gewinnen.

Seit 2004 gibt es im chinesischen Außenministerium eine eigene Abteilung für Public Diplomacy unterhalb der Informationsabteilung.⁵ Seitdem ist ein umfangreiches Netz von staatlichen Akteuren, staatlich finanzierten Medien und Instrumenten der Public Diplomacy entstanden. Der Begriff Public Diplomacy umfasst im vorliegenden Beitrag verschiedene Aktivitäten der chinesischen Partei- und Staatsführung, die dazu dienen, deren Ideen, Werte und (geo-)politischen Vorstellungen zu propagieren. Dabei schließt Public Diplomacy einerseits Druckmittel oder Anreize für ein bestimmtes Kooperationsverhalten ein, andererseits auch Maßnahmen, die ungewolltes Verhalten sanktionieren. Wichtig ist, dass diese Politik sich auch auf Aktivitäten der Unternehmenskommunikation **außerhalb** Chinas beziehen kann. Public Diplomacy wird als eine Form der Bedrohung für Unternehmen verstanden, die das Potential hat, zu einer grenzüberschreitenden Organisations- und Reputationskrise zu werden.⁶

Meist blieb den Unternehmen nur, sich in Beijing zu entschuldigen, wollten sie ihre Position nicht gefährden.

2. Chinas vielfältige Public Diplomacy

Ausländische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren in unterschiedlicher Form mit Chinas Public Diplomacy zu tun (vgl. auch Abb. 1): Die in der Öffentlichkeit bekannt gewordenen Fälle und die Stichprobe der Autorin legen die Vermutung nahe, dass Business-to-Customer-Unternehmen anfälliger für Einflussnahme sind als Business-to-Business-Unternehmen. Dies lässt sich u.a. mit der größeren Bekanntheit und dem damit verbundenen höheren Drohpotential (Kundenboykotte) erklären. Die Formen der Einflussnahme schwanken zwischen einerseits Angriffen in den sozialen Medien, in denen vermeintliches Fehlverhalten der Unternehmen gebrandmarkt wird, und andererseits Druck oder Anreize, um gewünschtes Kooperationsverhalten zu erreichen.

- **Kritik an vermeintlichem „Fehlverhalten“:** In zunehmendem Maße werden Unternehmen darauf hingewiesen, dass sie Taiwan, Hongkong, Tibet und Macao auf Karten, Webseiten oder in Kundenumfragen als Teil Chinas darstellen sollen, um dem chinesischen Verständnis zu entsprechen. Dies kann über einen Hinweis an die lokalen Mitarbeiter erfolgen. Zuletzt wurden entsprechende Fälle jedoch häufig auch über die sozialen Medien öffentlichkeitswirksam inszeniert. Neu ist die Konsequenz, mit der China seit Anfang 2018 systematisch Webseiten von Firmen auf die Frage hin überprüft, wie Taiwan dort abgebildet wird.

„Und das spielen die zunehmend härter und konsequenter. Dass die so konsequent alles durchgucken, das ist schon eine neue Qualität.“⁷

- **Sanktionen:** Von Beijing als „Fehlverhalten“ wahrgenommene Marketingmaßnahmen wie im Falle Daimlers oder der Hotelkette Marriott wurden sehr prominent in den parteistaatlichen Medien thematisiert, um den Druck auf die Unternehmen zu erhöhen. Dabei drängte die chinesische Seite auf eine öffentliche Entschuldigung. Zuletzt sollten diese Entschuldigungen nicht mehr nur in China, sondern auch international wahrnehmbar sein.
- **Einbindung/Druck zur Kooperation:** Ausländische Unternehmen werden von chinesischer Seite angesprochen, ob sie nicht Teil werden wollen von chinesischen Initiativen und Aktivitäten wie z.B. der China International Import Exhibition (CIIE). So versuchte China, sich im November 2018 inmitten des Handelskonflikts mit den USA als große Importnation und offener Markt zu präsentieren. Für Unternehmen war die

Teilnahme an der Importmesse dagegen wenig attraktiv, weil es sich um eine „Gemischtwarenmesse“ handelte, die kaum zur Auftragsgewinnung beitrug.

„Da haben sie uns dann schwer belagert – aus dem Konsulat in Frankfurt und auch meinen Chef in Shanghai und mich selbst: Ihr müsst da kommen.“⁸

„XX ist als Unternehmen gebeten worden, an dieser Messe teilzunehmen, um ihr die nötige Bedeutung zu geben. (...) Wir hätten jetzt, wenn wir nicht angesprochen worden wären, diese Messe nicht unbedingt auf dem Radar gehabt.“⁹

Bereits in der Vergangenheit hatte China ein Interesse daran, dass Unternehmen in ihren jeweiligen Heimatländern eine China-freundliche Stimmung verbreiten. Neu ist, dass ihnen eine aktive Rolle zugesprochen wird und sie Teil des Konzepts sind.¹⁰ Einige Konzerne, wie Siemens, haben den Ball bereitwillig aufgenommen und treten z.B. als Fürsprecher der Belt and Road-Initiative (BRI) auf.

China hat ein Interesse daran, dass Unternehmen in ihren jeweiligen Heimatländern eine China-freundliche Stimmung verbreiten.

WAS SORGT VON SEITEN BEIJINGS FÜR KRITIK?

- **Marketingmaßnahmen** (wie z.B. der Instagram-Post von Mercedes mit Dalai-Lama-Zitat, Gästenumfrage von Marriott, die Taiwan, Tibet und Hongkong als Herkunftsländer getrennt von China aufführte oder Werbefilm von Leica).
- **Unternehmenswebseiten und -präsentationen** (z.B. von Audi, Delta Airlines, Zara oder Medtronic, die Taiwan nicht als Teil Chinas auführen).
- **Produkte mit aus Sicht Beijings „falschen“ China-Karten**, die im Ausland verkauft werden (z.B. Gap-T-Shirt in Kanada).
- **Politisches „Fehlverhalten“ von ausländischen Regierungen**, das zu „Stellvertreterauseinandersetzungen“ führt (Südkoreanische Supermarktkette Lotte z.B. musste für Entscheidung der südkoreanischen Regierung büßen, das US-Raketenabwehrsystem THAAD auf Unternehmensgelände zu errichten).

Abbildung 1

Proteste in Hongkong, der Dalai Lama und "inkorrekte Karten": Chinas Public Diplomacy gegenüber ausländischen Unternehmen

Von März 2017 bis Oktober 2019



Deutschland: Audi erlebt „Shitstorm“ in den chinesischen sozialen Medien, nachdem es bei einer Pressekonferenz Karten von China gezeigt hat, auf denen aus Sicht Beijings Taiwan und zwei tibetische Gebiete fehlerhaft dargestellt wurden.



März 2017

Südkorea: China reagiert mit Sanktionen und Boykottaufrufen gegenüber Südkorea und der Supermarktkette **Lotte**, nachdem der Konzern Südkoreas Regierung ein Gelände zur Verfügung gestellt hatte, auf dem das Raketenabwehrsystem THAAD stationiert wurde.



Großbritannien/Deutschland: Ausländische Verlage (**Springer Nature** und **Cambridge University Press**) werden von Beijing aufgefordert, Artikel mit bestimmten Begriffen (Menschenrechte, Tiananmen, Kulturrevolution) in China zu sperren.



Okt./Nov. 2017

Januar 2018

USA: Die US-Hotelkette **Marriott** erlebt „Shitstorm“ in Chinas sozialen Medien und muss sich entschuldigen, nachdem sie in einer Kundenumfrage Tibet, Taiwan, Hongkong und Macao als getrennte Länder aufgeführt hatte.



Deutschland: Daimler erntet in China heftige Kritik für seinen Instagram-Post mit einem Dalai Lama-Zitat und muss sich zwei Mal entschuldigen.



Februar 2018

Weltweit: Die chinesische Luftfahrtbehörde fordert 36 ausländische Fluggesellschaften auf, Taiwan in ihrem Buchungssystemen als Teil Chinas zu bezeichnen.



April 2018

USA: US-Modeunternehmen **GAP** erlebt „Shitstorm“ in Chinas sozialen Medien und muss sich entschuldigen, nachdem es in Kanada ein T-Shirt mit einer Karte von China ohne Taiwan verkauft hatte.



Deutschland: Leica sorgt unter Weibo-Usern für Empörung mit einem Werbevideo, das heroische Fotografen porträtiert, u.a. den, der im Juni 1989 Bild von Protestierendem vor Panzern in Beijing machte. **Leica** distanziert sich von dem Werbevideo.



Mai 2018

Hongkong: Der Chef der Hongkonger Fluggesellschaft **Cathay Pacific** tritt vor dem Hintergrund der Anti-Regierungsproteste zurück. Die Airline war von Seiten Chinas in die Kritik geraten, nachdem einige ihrer Mitarbeiter sich an den Demonstrationen beteiligt hatten und dies zunächst vom Vorstand gebilligt worden war.



April 2019

USA: Nike stoppt den Verkauf von Undercover-Sportschuhen in China. Ein Instagram-Post seines japanischen Designers mit den Worten „No extradition to China“ hatte zuvor unter chinesischen Usern für Verärgerung gesorgt. Chinesische Einzelhändler nahmen Artikel aus dem Sortiment.



August 2019

Frankreich: Anonym veröffentlichtes Video zeigt, wie **Dior**-Mitarbeiter bei einem Vortrag an chinesischer Universität Karte verwendet, auf der Taiwan nicht als Teil Chinas markiert ist. In Chinas sozialen Medien macht sich Empörung breit, weil **Dior** angeblich nicht Chinas territoriale Ansprüche akzeptiere. **Dior** entschuldigt sich.



Oktober 2019

USA: „Fight For Freedom Stand With Hong Kong“ twittert der General Manager der Houston Rockets. Das chinesische Staatsfernsehen wirft der **NBA** daraufhin vor, die Gefühle des chinesischen Volkes verletzt zu haben und streicht die Live-Übertragung von zwei **NBA**-Vorbereitungsspielen. Chinesische Sponsoren ziehen sich zurück, angeblich wird sogar die Entlassung des Managers gefordert. Der Chef der **NBA** betont unterdessen Bedeutung der Meinungsfreiheit.



Grafik im November 2019 aktualisiert.

3. Was Chinas Einflussnahme für internationale Unternehmen bedeuten kann

Fügen sich die Unternehmen öffentlich wahrnehmbar dem Druck Chinas, riskieren sie, international an Reputation zu verlieren. Widersetzen sie sich, so drohen wirtschaftliche Einbußen und Behinderungen ihrer Arbeit in China, schlimmstenfalls Kundenboykotte und Strafmaßnahmen, wie der südkoreanische Konzern Lotte erfahren musste. Dieser ging deutlich geschwächt aus dem mehr als ein Jahr andauernden Konflikt zwischen China und Südkorea hervor. Art und Dauer der zwischen China und den ausländischen Unternehmen entstehenden Konflikte sind sehr unterschiedlich. Längst nicht immer kommt es zu einer Krise. Bei den deutschen Unternehmen waren die Fälle meist innerhalb weniger Tage erledigt. Zugleich demonstriert der „nur“ rund eine Woche andauernde Fall Daimler (2018), dass die chinesische Kritik an dem Verhalten eines ausländischen Unternehmens

sich zu einer **grenzüberschreitenden Krise** entwickeln kann. Die Krise verlagert sich vom Gastland ins Heimatland des Unternehmens.¹¹

3.1 DER FALL DAIMLER: EIN DALAI-LAMA-ZITAT LÖST EINE KRISE AUS

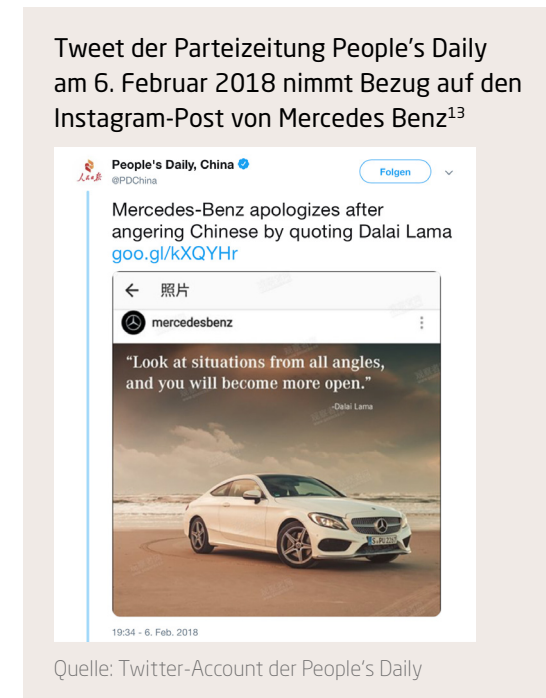
Was es für ein Unternehmen bedeuten kann, mit seinen Marketing- und Kommunikationsaktivitäten ins Visier der chinesischen Führung zu geraten, demonstriert der Fall Daimler im Februar 2018. Aus Sicht der chinesischen Führung hatte das Unternehmen offensichtlich eine rote Linie überschritten, als es am 5. Februar 2018 auf dem weltweit einsehbaren Instagram-Kanal von Mercedes-Benz ein Zitat des Friedensnobelpreisträgers Dalai Lama postete.¹² Trotz der Sperrung des Social Media-Kanals in China sorgte der Post gerade dort für Empörung. Die entstehende PR-Krise musste in China gelöst werden, hatte jedoch zugleich Rückwirkungen auf das globale Ansehen des Unternehmens.

Chinas Kritik an dem Verhalten eines ausländischen Unternehmens kann sich zu grenzüberschreitender Krise entwickeln.

Abbildung 2



Abbildung 3



ZEITLICHER VERLAUF DES DAIMLER-FALLS

Montag, 5. Februar 2018

- Die damals exklusiv für Daimler tätige Agentur Elbkind postet das Zitat des Dalai Lama „Betrachte eine Situation von allen Seiten, und Du wirst offener“ auf dem Instagram-Kanal der Kernmarke Mercedes-Benz unter dem Hashtag #MondayMotivation. Obwohl der Foto-Sharing-Dienst in China blockiert ist, sorgt das Zitat dort für große Aufregung. Es lässt sich nicht mehr rekonstruieren, ob der Eintrag zuerst von privaten Nutzern oder von offizieller chinesischer Seite wahrgenommen und dann gezielt verbreitet wird.

Dienstag, 6. Februar 2018

- Daimler löscht den Instagram-Post und veröffentlicht eine Erklärung über Chinas staatlich-kontrolliertes Social Media-Netzwerk Weibo. Darin entschuldigt sich das Unternehmen dafür, „die Gefühle des chinesischen Volkes“ mit einer „extrem falschen Botschaft“ verletzt zu haben.¹⁴ Das Unternehmen verspricht, „unverzüglich unser Verständnis von der chinesischen Kultur und ihren Wertvorstellungen zu vertiefen“ und dafür Sorge zu tragen, dass sich so ein Vorfall nicht wiederholen werde.
- Später platziert Daimler noch eine Entschuldigung auf Instagram.
- Ausländische Medien beginnen, den Fall Daimler aufzugreifen.
- Die Parteizeitung People's Daily twittert, dass Mercedes-Benz sich entschuldigt habe und veröffentlicht einen Screenshot des gelöschten Instagram-Posts (vgl. Abbildung 3).

Mittwoch, 7. Februar 2018

- Die staatliche Tageszeitung People's Daily bezeichnet in einem Kommentar den deutschen Autohersteller als „Feind des Volkes“.
- Die englischsprachige Partei-Zeitung Global Times zitiert WeChat-Posts, die kritisierten, dass Mercedes-Benz China sich entschuldigt habe, obwohl der Fehler in Deutschland gemacht worden sei.

„That means: The Germans think that they did nothing wrong and it would be enough to just dispatch the Chinese unit to apologize and that you [Chinese] would continue to buy Mercedes-Benz cars.“¹⁵

- Der Daimler-Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche und Greater-China-Chef Hubertus Troska entschuldigen sich daraufhin auch in Deutschland in einem Brief beim chinesischen Botschafter in Berlin. Darin heißt es, dass Daimler nicht die Absicht habe, Chinas Souveränität und territoriale Integrität in Frage zu stellen oder herauszufordern und auch niemanden dabei unterstütze, dies zu tun. Die chinesische Botschaft veröffentlicht die Entschuldigung auf ihrer Webseite, nachdem zuvor nichts über den Brief bekannt geworden war.
- In ausländischen Medien erscheinen erste kritische Kommentare, die Daimler vorwerfen, „seine Seele verkauft“ zu haben.¹⁶

Donnerstag, 8. Februar 2018

- Die staatliche Nachrichtenagentur Xinhua berichtet über die Entschuldigung der Daimler-Manager Zetsche und Troska.¹⁷
- Daimler bestätigt die Existenz des Briefes. Gegenüber ausländischen Medien teilte das Unternehmen mit:

„Als globales Unternehmen respektieren wir China wie alle unsere Märkte mit ihren verschiedenen Wertesystemen.“¹⁸

- In den internationalen Medien entladen sich Hohn und Spott über Daimler und Kritik an der Art und Weise, wie sich das Unternehmen bei China entschuldigte.

Sonntag, 11. Februar 2018

- Die deutschsprachige Webseite der chinesischen Regierung German.China.org.cn veröffentlicht einen Kommentar mit dem Titel „Daimlers verfehltes Zitat sollte ausländischen Unternehmen eine Mahnung sein“. Darin heißt es:

„Die Fehlleistung Daimlers ist nur ein weiteres Beispiel aus den letzten Wochen für ein ausländisches Unternehmen, das unter Verwendung entstellter Fakten Werbemaßnahmen ergriffen hat, die ernsthaft in chinesische Souveränitätsrechte eingreifen.“¹⁹

Vom 5. bis 14. Februar 2018 erschienen weltweit rund 1600 Beiträge zum Fall Daimler.

3.2 SOZIALE MEDIEN DIENEN CHINA ALS PLATTFORM FÜR KAMPAGNEN

Die Frage, wo in China vermeintliches Fehlverhalten von ausländischen Unternehmen zuerst thematisiert wird, lässt sich beantworten: In den sozialen Medien. Die Frage, wer es dort zuerst aufgreift – Regierungsvertreter oder empörte Bürger –, lässt sich nicht so leicht zurückverfolgen. Im Falle Daimler musste der Instagram-Post gelöscht werden – und damit verschwanden auch alle Kommentare. Doch selbst wenn man die Namen und Profile hinter den Posts lesen könnte, wäre nicht klar, wer dahintersteckt.

„Ich glaube, man wird es nie zurückverfolgen können. Das ist eben das Ding mit der Intransparenz. Die [Partei und Regierung, Anm. der Autorin] können jedes Thema im Internet oder in der Global Times stoppen, wenn sie wollen. Sie können es aber auch hochfahren, wenn sie wollen. Und im Moment wollen sie es im Zweifel.“²⁰

Eine Orchestrierung von Kampagnen in den sozialen Medien kann China auch indirekt vornehmen, indem die Zensurbehörden entsprechende Äußerungen einfach laufen lassen:

„Dass man einfach sagt, dann sollen sie doch diskutieren. Und diesem inzwischen relativ ungebremsten Nationalismus wird einfach Lauf gelassen. Der ist schon sehr, sehr stark.“²¹

3.3 CHINESISCHE BEHÖRDEN HABEN OFFENBAR FAHRPLAN FÜR UMGANG MIT „FEHLTRITTEN“ AUSLÄNDISCHER UNTERNEHMEN

Die chinesische Regierung suchte sich sowohl den öffentlichen Raum der staatlich kontrollierten chinesischen (sozialen) Medien wie auch der in China gesperrten sozialen Medien (z.B. Twitter) aus, um Daimler weltweit vorzuführen. Interessant ist, dass die chinesische Regierung dabei offiziell nicht in Erscheinung getreten ist. Stattdessen waren es die staatlich kontrollierten (sozialen) Medien, die aus dem Instagram-Post eine Krise machten und diese auch wieder beendeten. Besonders scharf attackierten die Partei-Zeitungen People's Daily und die englischsprachige Global Times den deutschen Konzern stellvertretend für die chinesische Regierung.

Dabei wird eine Dramaturgie von Public-Diplomacy-Fällen in China erkennbar: Meist nimmt die Kritik an ausländischen Unternehmen in den chinesischen

sozialen Medien ihren Ausgang. Die staatlichen Tageszeitungen und Auslandskanäle wiederholen die Vorwürfe und heizen die Social Media-Diskussion durch Zuspitzungen und Vorwürfe an. Erst wenn die Unternehmen sich auf höchster Ebene im In- und Ausland bei China entschuldigen und zu weiteren Zugeständnissen bereit erklären, ebbt die mediale Kampagne ab.

Zwischen den Behörden und Daimler gab es mehrfach Kontakt, wie die Autorin von Unternehmensseite erfahren hat. Unklar ist jedoch wann, in welcher Atmosphäre und Häufigkeit. Einer der befragten Public-Affairs-Verantwortlichen eines anderen Unternehmens, der seit vielen Jahren in China tätig ist, schildert das Vorgehen in solchen Fällen wie folgt:²² Erst würde ein chinesischer Mitarbeiter der Abteilung für Regierungsbeziehungen angerufen, dann würde der Länderverantwortliche einbestellt und beschimpft. Dann erhalte der CEO von einem Mittelsmann einen Hinweis, dass der chinesische Botschafter in Deutschland sehr verärgert sei.

Gleichzeitig illustriert das Beispiel ein Problem, das Daimler mit anderen internationalen Konzernen teilt: Wenn sie sich den Forderungen der chinesischen Autoritäten beugen, um ihren Marktzugang und die Gunst der chinesischen Führung und Öffentlichkeit nicht zu verspielen, geraten sie in die Kritik der internationalen Medien und Öffentlichkeit. Diese kritisieren den „Kotau“ vor der chinesischen Führung und den „Verrat von eigenen Werten“. Der Wortlaut der Entschuldigung von Daimler erwies sich dabei als größter Stein des Anstoßes und führte zu einer weiteren Verschärfung der Krise.

Die Fallstudie Daimler zeigt exemplarisch, dass es China nicht darum geht, vermeintliche Beleidigungen oder Verletzungen der Gefühle des chinesischen Volkes zu verhindern oder schnellstmöglich vergessen zu machen. Im Gegenteil, das Argument „Beleidigung des chinesischen Volkes“ wird instrumentalisiert, um ausländische Unternehmen vor sich herzutreiben und größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen. So geht es der chinesischen Seite einerseits darum, den jeweiligen Fall und die Entschuldigung gegenüber China – quasi als Akt der Unterwerfung - international publik zu machen. Andererseits dient dies auch dazu, Zugeständnisse von den Unternehmen zu erzwingen, seien es weitere Investitionen, personelle Veränderungen oder eine symbolische Stärkung der China-Aktivitäten. Die enorme Dynamik und Geschwindigkeit, mit der chinesische Akteure wie die staatlichen Medien sich im Zuge der Daimler-Krise engagierten, lässt vermuten, dass auf chinesischer Seite eine Art Fahrplan vorliegt. Dieser gibt möglicherweise vor, wie Chinas Behörden und Medien konzertiert agieren können, um aus einem als Fehltritt gewerteten und öffentlich bekannt gemachten Verhalten ausländischer Unternehmen eine Krise zu generieren und auf diese Weise Zugeständnisse zu erringen.

Es wird eine Dramaturgie von Public Diplomacy-Fällen in China erkennbar.

Wirtschaftlich geschadet hat die PR-Krise Daimler in China bislang nicht erkennbar. In der zweiten Jahreshälfte 2018 konnte das Unternehmen seine Verkaufszahlen in China im Vergleich zum Vorjahr – trotz eines schwächelndes Marktumfeldes – steigern.

4. Wie ausländische Unternehmen auf Chinas Public Diplomacy reagieren und worauf es besonders zu achten gilt

Der ehemalige Asien-Pazifik-Ausschuss-Vorsitzende Hubert Lienhard hatte 2018 die Mitgliedsfirmen warnend darauf hingewiesen, dass künftig häufiger mit Fällen wie Daimler zu rechnen sei. Insbesondere die neue Dimension der sozialen Medien, die in China nach anderen Regeln funktionieren, macht den von der Autorin befragten Verantwortlichen für Kommunikation und Government Affairs Sorgen:

„Mir bereitet das schon schlaflose Nächte, wie man dann so etwas angehen könnte, wenn die Wut einer Nation über einen hereinbrechen würde.“²³

„Natürlich könnte die chinesische Regierung uns kommunikativ schaden. Insbesondere in China haben wir letztlich weniger Kommunikationskanäle oder Resonanzböden als die Regierung. Und wenn es ganz schlimm käme, dann könnten diese Kanäle noch eingeschränkt werden.“²⁴

Verhindern könne man eine Public-Diplomacy-Krise mit China nicht:

„Wenn die Entscheidung gefallen ist, dass ausländische Unternehmen öffentlich kritisiert werden sollen, dann kann man, glaube ich, den Vorgang selbst nicht verhindern.“²⁵

UNTERNEHMEN ÜBEN SICH IN SELBSTZENSUR

Viele ausländische Unternehmen versuchen, die von China definierten roten Linien zu beachten, um Public-Diplomacy-Krisen nicht aktiv zu verschulden. In Form von Selbstzensur wird auf bestimmte Themen in der weltweiten Unternehmens- und Marketingkommunikation verzichtet. Dazu zählen Taiwan, Tibet, der Dalai Lama und Menschenrechte. Insbesondere chinesische Mitarbeiter am Standort China sind sich der roten Linien bewusst. Gezielt überprüfen sie die von ihnen in der Außendarstellung verwendeten Landkarten und Webseiteninhalte daraufhin, ob sie möglicherweise von Seiten Chinas zu Kritik Anlass geben könnten. Gleichzeitig setzen zahlreiche Kommunikatoren und Public-Affairs-Verantwortliche auf China-Kompetenz in der Unternehmenskommunikation, um auf Fallstricke in der Kommunikation mit China frühzeitig aufmerksam gemacht zu werden. Das Beispiel Lufthansa unterstreicht, wie vorsichtig sich deutsche Unternehmen inzwischen auch gegenüber chinesischen Regulatoren verhalten.

DER FALL LUFTHANSA

Am 15. Januar 2018 hatte die chinesische Luftfahrtbehörde (CAAC) auf ihrer Webseite angekündigt, dass alle Fluggesellschaften, die China anfliegen, Taiwan, Hongkong und Macao in ihren Buchungssystemen nicht länger als eigenständige Staaten führen durften.²⁶ Datum des Inkrafttretens war der 25. Juli 2018. Die Lufthansa handelte – anders als beispielsweise US-Airlines – noch bevor die CAAC die Schreiben an die jeweiligen Luftfahrtgesellschaften im April verschickte. So passte Lufthansa bereits im Februar das Dropdown-Menü auf ihrer Webseite an und schrieb statt Taiwan „Taiwan/China“. Auf Nachfrage von Medien erklärte das Unternehmen, man wolle die „Gebräuche der internationalen Kundschaft“ respektieren.²⁷

American Airlines und Hawaiian Airlines gingen dagegen anders vor. Nachdem sich zwischenzeitlich die US-Regierung in die Auseinandersetzung eingeschaltet hatte, gaben sie erst kurz vor Fristablauf im Juli 2018 nach. Sie vermieden jedoch die Nennung von China und führen stattdessen auf ihren Webseiten die Orte auf, die sie in Taiwan anfliegen: „Taipei, Taipei Taoyuan Airport, Taiwan“.

Insbesondere die neue Dimension der sozialen Medien in China macht den Befragten Sorgen.

NATIONALE UND KULTURELLE BESONDERHEITEN DES KRISEN-MANAGEMENTS IN CHINA

Es gibt mehrere kulturelle und nationale Besonderheiten, die es in der Öffentlichkeitsarbeit in China zu beachten gilt, insbesondere dann, wenn eine Krise entsteht.

- Dazu zählt die **übermächtige Rolle des Staates**, der alle Medien im Land streng kontrollieren und im Falle einer Krise orchestrieren kann. Dies bringt ausländische Unternehmen in eine asymmetrische Kommunikationssituation.
- Darüber hinaus ist die **große Bedeutung von Entschuldigungen in China** zu berücksichtigen. Dabei gilt auch die Hierarchiestufe desjenigen, der sich entschuldigt, als entscheidend. Das heißt, in der Regel sollte sich der CEO persönlich entschuldigen, nicht „nur“ der China-Chef.
- **Die Entschuldigung allein reicht jedoch häufig nicht mehr aus**, wie auch der Fall Daimler gezeigt hat. Inzwischen muss der Satz „Wir werden daraus unsere Lehren ziehen und in Zukunft entsprechend handeln“ ergänzt werden. Eine Formulierung wie diese droht wiederum in den internationalen Medien zum Bumerang zu werden.
- Zahlreiche Fälle der jüngeren Vergangenheit lassen vermuten, dass es sich nicht durchweg um kulturell verwurzelte Besonderheiten handelt, sondern teils auch um **neu geschaffene Rituale**, die von der chinesischen Führung gezielt mal mehr, mal weniger eingefordert werden, um Unternehmen unter Druck zu setzen.

5. Fazit: Chinas weltweite Einflussnahme könnte künftig häufiger zum Reputationsrisiko für Unternehmen werden

Die chinesische Führung geht insbesondere seit Anfang 2018 gegen ausländische Unternehmen vor, um aus ihrer Sicht korrekte Normen und (geo-)politische Vorstellungen allgemeinverbindlich durchzusetzen. Mit Erfolg: Unternehmen fügen sich in vielen Fällen den Vorgaben und üben sich in Selbstzensur. Ihnen ist bewusst, dass sie in China schnell in die Defensive geraten.

Der chinesische Wirtschaftsprofessor Meng Zhao wies bereits 2013 darauf hin, dass multinationale Konzerne in China auch ohne eigenes Verschulden (z.B. durch eine Rückrufaktion oder einen Industrieunfall) in Krisen verwickelt werden können.²⁸ Zu den Gründen zählte er:

- das gewachsene Stakeholder-Bewusstsein,
- die Globalisierung von Themen der Corporate Social Responsibility (CSR),
- den wachsenden Nationalismus und die tief empfundene kulturelle Diskriminierung,
- den inkonsistenten regulatorischen Rahmen und willkürliches Behördenverhalten
- das große Misstrauen gegenüber Regierung und Unternehmen, das zum Beispiel in den sozialen Medien zu Überreaktionen auf Seiten der Konsumenten führt

Aus Sicht der Autorin gibt es weitere Aspekte, die es wahrscheinlich machen, dass global tätige Unternehmen in oder von China in eine Krise verwickelt werden.²⁹ So haben sich die Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmen und ihre Kommunikationsarbeit in den vergangenen Jahren massiv verändert:

- Politische Kontrolle und staatliche Eingriffe in die Wirtschaft nehmen zu.
- Die Konkurrenz zwischen chinesischen und ausländischen Unternehmen wird härter.
- Es herrscht eine große Abhängigkeit ausländischer Unternehmen vom chinesischen Markt bei gleichzeitig wahrgenommenem Systemwettbewerb.
- Die wachsende Rivalität zwischen China und den USA sowie anderen entwickelten Staaten macht Unternehmen zu Instrumenten, die dazu dienen, geopolitische Ziele zu verwirklichen.
- Die chinesische Regierung verfügt über ein schlagkräftiges Instrumentarium beim Vorgehen gegen ausländische Organisationen, weil sie öffentliche Diskussionen gezielt entfachen und auch wieder stoppen kann. Die staatliche Kontrolle über Medien und Internet erschwert ausländischen Unternehmen wiederum die Ansprache von chinesischen Stakeholdern und Öffentlichkeit – insbesondere in Krisensituationen.

Es bleibt die Frage, ob sich angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Abschwächung in China ein Fall wie der von Daimler in absehbarer Zeit wiederholen wird. Vermutlich müssen sich europäische Unternehmen weniger Sorgen machen, denn die chinesische Führung ist darum bemüht, für ein wirtschaftsfreundliches Klima

Die Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmen (...) haben sich massiv verändert.

zu sorgen. Sollte der Handelskonflikt zwischen China und den USA weiter andauern, dürften US-Unternehmen unter besonderer Beobachtung stehen und müssen sich auf Einflussnahme gefasst machen. Das Instrumentarium, das China entwickelt hat, lässt sich jederzeitiedereinsetzen, um politische Ziele zu erreichen. Präzedenzfälle wie Daimler oder Marriott zeigen unterdessen Wirkung: So sind viele Unternehmen bemüht, nicht aktiv eine Situation heraufzubeschwören, die Beijing verärgern könnte.

6. Empfehlungen: Unternehmen müssen sich systematisch auf Kommunikationskrisen mit China vorbereiten

Die Autorin stieß bei ihren Interviews mit Kommunikation- und Government Affairs-Verantwortlichen auf eine große Verunsicherung. Eine systematische Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen und eine Anpassung von Krisenszenarien und Präventionstrainings stehen in vielen Unternehmen noch aus.

Nachfolgende Empfehlungen richten sich an Verantwortliche für Public Relations und Public Affairs in Unternehmen, um sich auf eine mögliche Public-Diplomacy-Krise mit China vorzubereiten. Grundlage bilden die Erfahrungen der befragten Unternehmensvertreter und die daraus von der Autorin gezogenen Rückschlüsse. Die Empfehlungen sind unterteilt in drei Phasen: Krisenprävention, Krisenfall und Krisenaufarbeitung.

KRISENPRÄVENTION

- Fälle von Mitbewerbern genau analysieren und Szenarien entwickeln, die sich daraus für das eigene Unternehmen ergeben könnten.
- In der Unternehmenszentrale beraten, wie man in vergleichbaren Fällen vorgehen würde und welche Kosten es gegeneinander abzuwägen gilt.
- Krisenhandbuch anpassen und den Fall einer Public-Diplomacy-Krise in das Präventionstraining einbeziehen.
- In Mutterhäusern chinesische Mitarbeiter oder solche mit China-Kompetenz einsetzen, um bei allen Kommunikations- und Marketing-Aktivitäten die mögliche Wirkung auf chinesische Stakeholder einzubeziehen.

- In China gemischte Public-Relations- und Public-Affairs-Teams einsetzen, um internationale Wirkungsszenarien von Kommunikations- und Marketingmaßnahmen mitzudenken.
- Genau verfolgen, ob und wenn ja welche neuen roten Linien China definiert.
- Monitoring der sozialen Medien in- und außerhalb Chinas ausbauen, um die Entstehung von „Shitstorms“ so früh wie möglich wahrzunehmen.
- Social-Media-Aktivitäten auf chinesische Kanäle (Weibo und WeChat) ausdehnen, um Stakeholder zu erreichen und eigene Community aufzubauen. Dabei eng am Produkt und rund um CSR-Themen kommunizieren.
- Allianzen mit anderen Unternehmen und Verbänden pflegen, um im Krisenfall Austausch zu garantieren.
- Gute Beziehungen zu chinesischen Behörden und Vertretern der KPC pflegen, um im Krisenfall Zugang zu haben. Hierzu chinesische Angebote zur Kooperation oder CSR-Aktivitäten nutzen.

IM KRISENFALL

- Interkulturelles Krisenteam unter Leitung der Kommunikationsabteilung mit viel China-Kompetenz einsetzen, in dem mindestens ein Vertreter „die internationale Brille“ trägt.
- Umgehend Kontakt zu chinesischen Geschäftspartnern und/oder Behörden suchen und herausfinden, welche Unternehmensreaktion in China erwartet wird.
- Abklären, was im Falle einer aus Sicht Chinas nicht erwünschten Reaktion konkret auf dem Spiel steht. Entscheiden, wie die Unternehmensvorgabe aussehen soll.
- Sich bewusst werden, mit welchen weiteren – bislang vielleicht nicht berücksichtigten – „Kommunikatoren“ man es im Verlauf der Krise in China und auf seinen anderen Märkten zu tun hat oder im weiteren Verlauf noch zu tun bekommen könnte.
- Die sozialen Medien aktiv bespielen und auf diese Weise eigene Community mobilisieren.
- Die internationalen Medien proaktiv informieren.
- Die eigenen Werte niemals verleugnen: Im Krisenfall sollte mit Blick auf chinesische Stakeholder bei Entschuldigungen kein von China gewünschter Wortlaut übernommen werden. Wichtig ist das Gespür für die richtige Tonalität gegenüber der chinesischen Seite, aber auch gegenüber internationalen Medien und der Öffentlichkeit.

Bei allen Marketing- und Kommunikationsaktivitäten die mögliche Wirkung auf chinesische Stakeholder beachten.

NACH DER KRISE

- Fall und Krisenverlauf genau auswerten und für das Gesamtunternehmen dokumentieren.
- Prüfen, was die Ursache war: „Fehlverhalten“, „Bauernopfer“ der politischen Beziehungen Chinas zum Heimatland oder Vorgehen an anderer Stelle, das in China für Verärgerung gesorgt hat.
- Diskussion in den sozialen Medien aufarbeiten: wo nahm sie ihren Ausgang? Was brachte sie wann zum Verstummen?
- Krisenszenarien und Präventionstraining anpassen.
- Im ständigen Austausch mit anderen Unternehmen, Verbänden, Beratern und Experten bleiben.
- Auf Ebene der Unternehmensverbände sowie der nationalen und ggf. europäischen Politik die Fälle dokumentieren und gegenüber China ansprechen.

- 1 | https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=5lvliPUaLNc (Abruf am 21.05.2019).
- 2 | Vgl. Reuters (2019), <https://www.reuters.com/article/us-leica-china-tiananmen/tank-man-video-for-leica-sparks-outcry-in-china-ahead-of-tiananmen-anniversary-idUSKCN1RV0JG> (Abruf am 11.05.2019).
- 3 | Vgl. Haas, Benjamin (2018), <https://www.theguardian.com/world/2018/jan/12/marriott-apologizes-to-china-over-tibet-and-taiwan-error> (Abruf am 11.05.2019).
- 4 | Für 15 Prozent der deutschen Unternehmen ist China bereits der wichtigste Markt weltweit. Vgl. DIHK-Aktionsplan 2019+. Chinas neue Rolle in der Welt – die Chancen nutzen. 27. November 2018, Berlin, 8 S.
- 5 | Vgl. Wang, Yiwei (2008): Public Diplomacy and the Rise of Chinese Soft Power. In: *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 616, Public Diplomacy in a Changing World (March, 2008), S. 259f.
- 6 | Dieser Beitrag beruht auf der MBA-Abschlussarbeit, die die Autorin an der Quadriga Hochschule Berlin im Fach Communication & Leadership im Dezember 2018 eingereicht hat. Die Autorin hat neben ihrer Fallstudie zu Daimler im Herbst 2018 insgesamt 13 Leitfadengestützte Interviews geführt, darunter zehn mit Vertretern von DAX30-, Groß- und Familienunternehmen sowie drei mit China-Experten von Verbänden, Stiftungen und Medien. Aufgrund der Sensibilität des Themas wurden alle Aussagen anonymisiert.
- 7 | Interview 4 am 19.10.2018 mit Experten.
- 8 | Interview 12 am 15.11.2018 mit Direktor Regierungsbeziehungen, Chemie.
- 9 | Interview 9 am 26.10.2018 mit Leiter Kommunikation, Maschinen- und Anlagenbau.
- 10 | Vgl. hier und im Folgenden Interview 4 am 19.10.2018 mit Experten und Interview 10 am 29.10.2018 mit Korrespondenten.
- 11 | Vgl. Coombs, W. Timothy (2015): *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*, 4. Aufl., Los Angeles: Sage.
- 12 | Den Instagram-Post hatte im Auftrag der Daimler-Marke Mercedes-Benz eine Agentur gepostet. Der Mutterkonzern Daimler übernahm die Krisenkommunikation. Im Folgenden ist deshalb von Daimler die Rede.
- 13 | Twitter ist in China verboten. Die staatliche Zeitung People's Daily verfügt jedoch über einen Twitter-Account und nutzt diesen auch.
- 14 | Vgl. hier und im Folgenden o.V.: Mercedes-Benz owner Daimler apologizes again for Instagram post quoting Dalai Lama. In: Medium, 8.02.2018, URL: <https://medium.com/shanghaiist/mercedes-benz-apologizes-to-the-chinese-people-for-quoting-dalai-lama-on-its-instagram-page-7b15829211d> (Abruf am 14.05.2019).
- 15 | o.V.: Outrage over Mercedes-Benz Dalai Lama blunder persists despite apology. In: *Global Times*, 7.02.2018.
- 16 | Vgl. exemplarisch Strittmatter, Kai (2018a): Daimler knickt vor chinesischer Propaganda ein, 7. Februar 2018, URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/social-media-daimler-china-und-der-dalai-lama-1.3856104> (Abruf am 14.05.2019) und Strittmatter (2018b): Daimler hat mit dem Kniefall vor Peking seine Seele verkauft, 7.02.2019, URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/zurueckgezogene-werbung-daimler-hat-mit-dem-kniefall-vor-pekings-seele-verkauft-1.3857651> (Abruf am 14.05.2019).
- 17 | Zitiert nach o.V.: Germany's Daimler issues 'full apology' to China over Dalai Lama, URL: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-42986679> (Abruf am 14.05.2019) und o.V., Mercedes-Benz owner Daimler apologizes again for Instagram post quoting Dalai Lama. In: Medium, 8.02.2018, URL: <https://medium.com/shanghaiist/mercedes-benz-owner-daimler-apologizes-again-for-ins-tagram-post-quoting-dalai-lama-152037ce7a76> (Abruf am 14.05.2019).
- 18 | <https://www.wsj.com/articles/mercedes-regrets-dalai-lama-posting-1517920479> (Abruf am 14.05.2019).
- 19 | German.China.org.cn (2018): Kommentar: Daimlers verfehltes Zitat sollte ausländischen Unternehmen eine Mahnung sein, URL: http://german.china.org.cn/txt/2018-02/11/content_50486601.htm (Abruf am 14.05.2019).
- 20 | Interview 4 am 19.10.2018 mit Experten.
- 21 | Interview 10 am 29.10.2018 mit Korrespondenten.
- 22 | Vgl. Interview 12 am 15.11.2018 mit Direktor für Regierungsbeziehungen, Chemie.
- 23 | Interview 13 am 21.11.2018 mit Leiter Kommunikation, Maschinenbau.
- 24 | Interview 2 am 10.10.2018 mit Beauftragten Regierungsbeziehungen, Chemie.
- 25 | Interview 6 am 22.10.2018 mit Leiter Außenbeziehungen, Automobil.
- 26 | Vgl. Ankenbrand, Hendrik (2018): Fluggesellschaften fügen sich Peking, 25.07.2018, URL: <http://www.faz.net/aktuell/finan-zen/china-fluggesellschaften-fuegen-sich-pekking-15706928.html> (Abruf am 14.05.2019).
- 27 | Gegenüber der Autorin begründete das Unternehmen dies mit dem Vorbild des Auswärtigen Amtes. Das Auswärtige Amt bezeichnet Taiwan jedoch offiziell nicht als Teil Chinas. Auf seiner Webseite versieht es Taiwan mit einem * und schreibt dazu: „Die Bezeichnung „Länder“ in der Auswahlliste umfasst Staaten, Provinzen und Territorien. Sie spiegelt nicht die Position der Bundesregierung hinsichtlich des Status eines Landes oder einer Region wider.“ Vgl. Auswärtiges Amt: Taiwan*, URL: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussepolitik/laender/taiwan-node> (Abruf am 14.05.2019).
- 28 | Vgl. Zhao, Meng (2013): Beyond Cops and Robbers: The Contextual Challenge Driving the Multinational Corporation Public Crisis in China and Russia. In: *Business Horizons*, July Aug. 2013, Vol. 56, No. 4, S. 491-501.
- 29 | Die Autorin dankt an dieser Stelle auch den Teilnehmern des MERICS-Workshops zu Chinas Public Diplomacy im Februar 2019, die wertvolle Anregungen für diesen China Monitor gaben.

IHRE ANSPRECHPARTNERIN FÜR DIESEN CHINA MONITOR

Kerstin Lohse-Friedrich, Leiterin Kommunikation
kerstin.lohse@merics.de

REDAKTION

Claudia Wessling, Leiterin Publikationen (MERICS)

HERAUSGEBER

MERICS | Mercator Institute for China Studies
Klosterstraße 64, 10179 Berlin
Tel.: +49 30 3440 999 0
E-Mail: info@merics.de
www.merics.org

LAYOUT UND GRAFIKEN

Kathrin Hildebrandt, Hildebranding

DESIGN

STOCKMAR+WALTER Kommunikationsdesign

ISSN: 2509-3843