

# China – Freundschaft als Erfolgsfaktor

JÜRIG MARTIN

Das Reich der Mitte zieht die Welt in den Bann. Der freie Handel mit Gütern, Kapital und Dienstleistungen blüht. Kurz: Die chinesische Wirtschaft boomt. Wie kann die Schweizer IT-Branche davon profitieren und was sind die Bedingungen für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit? Der entscheidende Erfolgsfaktor, um im hart umkämpften chinesischen Markt bestehen zu können, besteht aus einer idealen Kombination von guter Vorbereitung, Due Diligence, das Knüpfen von Kontakten und Interkultureller Kompetenz.

## Warum China? Anything goes

Napoleon bezeichnete China als einen schlafenden Riesen, der, sollte er denn eines Tages aufwachen, die Welt erschüttern werde. China ist nun erwacht, und wie! Selbstbewusstsein prägt das Land: „Ju Shi Ju Jin“ (look out world, here we come). Wirtschaftlich wächst dieses Land wie kein zweites und unter den weltweiten Investoren herrscht eine richtige Goldgräberstimmung. Bleiben wir zunächst aber bei den Fakten: Das Reich der Mitte bietet mit seinen 1.3 Milliarden Menschen einen riesigen und in weiten Teilen des Landes noch ungesättigten Markt. Für expandierende IT-Unternehmen eine ideale Möglichkeit, den Nachfrage-Markt zu erweitern, da der Markt hier evtl. schon saturiert ist. Ein weiterer Plus-Punkt ist der rasant wachsende Markt mit (für unsere Verhältnisse) dem hohen BIP-Wachstum von über 8 % jährlich! Die Chinesen werden reicher und die Ansprüche höher. Die Bedürfnisse der chinesischen Mittel- und Oberschicht sind vergleichbar mit denen der westlichen Bevölkerung.

## IT-Markt in China

Die chinesische IT-Branche ist einer grösseren Öffentlichkeit erstmals bei der Übernahme der IBM durch den chinesischen Computerhersteller Lenovo bekannt geworden. Vorher war sie noch relativ unbekannt. Obwohl chinesische IT-Produkte im Ausland eher unbekannt sind, verwenden viele IT-Produzenten chinesische Teile. Der IT-Markt in China ist ein rasant wachsender Markt. Erstaunlich ist auch, dass in China gegenüber Europa teilweise ein Technologievorsprung herrscht. Der ökonomische Druck ständig zu innovieren ist in China enorm gross. Viele Technologien erreichen China schon Monate vor dem europäischen Markt. Im Internet-Sektor ist ein richtiger Boom entstanden. Das

beste Beispiel ist der Internet-Unternehmer Jack Ma, der mit alibaba.com, einem weltweiten Onlinemarktplatz für Lieferanten und Einkäufer, zum 27. reichsten Mann der Welt aufgestiegen ist. Gemäss Ma ist E-Commerce die Zukunft des Internets in China. Darin sieht er grosses Potential, nicht in SMS oder Onlinespielen. In 5 Jahren gäbe es über 200 Millionen Internetbenützer. Aber entgegen Ma's Aussage, sind Online-Computerspiele gerade bei der chinesischen Jugend sehr im Trend. Auch Blogs werden zu Tausenden von Chinesen genutzt und eröffnet. Für Schweizer IT-Unternehmen, die hohes Fachwissen, Qualität und Seriosität besitzen hätten gegenüber ihren Konkurrenten Vorteile. Beispielsweise könnten sie sich im Internet-Bereich engagieren oder sich auf die Vernetzung von hochkomplexen Netzwerkstrukturen spezialisieren (Nischentätigkeit). Vorteilhaft für Schweizer Unternehmen sind Anwendungen, welche nur mit hohem Ausbildungsstand und Fachwissen gemeistert werden können. Potential sehe ich im Netzbereich, Grosscomputerbereich, in der Entwicklung und Programmierung von Software, in Datenbank-Anwendungen und in der Systemtechnologie. Der IT-Markt in China ist ein hochkompetitiver und umkämpfter Markt, in dem viele Players agieren. Deswegen ist sehr wichtig abzuklären, wo die Kernkompetenz des Unternehmens ist und wo ein Bedürfnis nach diesen Produkten und Dienstleistungen besteht. Qualifizierte Arbeitskräfte im IT-Sektor verdienen heute schon recht gut. Z.B. verdient ein Ingenieur bei Siemens China 3000 Euro im Monat. Billige Arbeitskräfte dürfen also nicht die Motivation sein, um in China zu investieren! Bei allem Optimismus darf aber nicht verschwiegen werden, dass der chinesische IT-Markt stark unter staatlicher Regulierung steht. Eine weitere Öffnung der IT-Märkte und eine Liberalisierung sind wegen China's WTO-Beitritt aber zu erwarten. Im Übrigen ist ein Einstieg in Hong Kong für den IT-Sektor einfacher, aber auch teurer!

## **Erfolgsfaktoren**

### **a) Konsequente Vorbereitung**

Der grösste Fehler, den westliche Firmen bei einem Markteintritt in China machen, ist eine mangelnde bzw. unsorgfältige Vorbereitung und fehlende Geduld. Die eigenen Hausaufgaben erledigen hat Priorität! Dies ist auch oft der Grund, warum schweizerische Firmen scheitern. Eine gute Vorbereitung ist das A und O für den erfolgreichen Markteintritt. Als Grundsatz gilt für China: Doppelte Zeit, doppeltes Kapital). Bevor man in China tätig ist, sollte man sich konsequent und professionell auf die evtl. neue Herausforderung vorbereiten. Die Manager der Firma müssen nach China reisen und dabei einen ersten und wichtigen Eindruck von China gewinnen. Eine andere aber notwendige Option sind Besuche an IT-Messen wie die Cebit. Hier tummeln sich verschiedenste potentielle Kunden aus Fernost. Die Vorteile sind zahlreich: Einfaches

Knüpfen von Kontakten mit zahlreichen potentiellen Kunden und Geschäftspartnern. Desweiteren sollten unbedingt Kunden und potentielle Geschäftspartner in China kontaktiert werden. Eine Niederlassung dort aufzumachen, wo der Kunde sitzt, drängt sich dann auf. Ein gute Adresse, die unbedingt wahrgenommen werden sollte, ist die Schweizerische Botschaft bzw. das Schweizerische Generalkonsulat mit Vertretung in Peking und Shanghai. Diese Leute können viele Informationen über China geben und können auch wichtige Kontakte vermitteln. Auch sollte im Vorfeld nie etwas unterschrieben werden, solange die Sachlage nicht 100 % klar ist. Bei Verträgen immer einen Rechtskonsultanten herbeiziehen.

### **b) Marktanalyse**

Ein Markteintritt in China erfolgt im wesentlichen nicht anders als bei einem anderen Markt. Auch hier bietet eine genaue Marktanalyse und das Gegenüberstellen von Chancen und Risiken die Basis für Entscheidungen. Eine konsequente Marktorientierung sollte dabei als Leitfaden dienen, denn im Mittelpunkt steht das Kundenbedürfnis. Evtl. muss noch eine Marktforschung durchgeführt werden, bevor man mit planen beginnen kann.

### **c) Due Diligence**

Potentielle Geschäftspartner und Kunden sollten zuerst einer gründlichen Prüfung unterzogen werden. Sie müssen auf Nieren und Lebern kontrolliert werden! Bei einem ungunstigen Gefühl müssen die Warnlampen leuchten. Falls ein Chinese seine Bereitschaft zu einem Geschäftsabschluss signalisiert und evtl. noch weitere Versprechungen macht, dann sollte nicht naiv darauf vertraut werden. Viele dieser Kontakte sind leere Versprechungen bzw. stellen sich später als Scheinfirmen heraus. Hier Skepsis und den gesunden Menschenverstand walten lassen! Im Vorfeld einer möglichen Geschäftspartnerschaft sollten auch die Bonität und Seriosität dieser Firma abgeklärt werden. Hier helfen nur Recherchen z.B. in der Branche selbst, im Internet, in China vorort und bei der Schweizerischen Botschaft. Das chinesische „Handelsregister“ bietet keinen Verlass. Denn wenn die Firma nicht zahlungsfähig sein sollte, kann man in China das Geld praktisch abschreiben. Ein Gerichtsprozess dient da höchstens als Genugtuung. Bei potentiellen Geschäftspartnern, Kunden oder Arbeitnehmern ist besonderes Augenmerk auf CV's oder Zertifikate zu richten. Diese werden oft gefälscht und verschönert.

### **d) Kontakte**

China hat eine jahrtausendalte Kultur mit vielen eigenen Sitten und Gebräuchen, die dem Westen fremd sind. China ist eine Kollektivgesellschaft, in dem Familie und Freunde einen hohen Stellenwert genießen. Deshalb sollte man zuerst mit den Chinesen Freundschaft schliessen. Auch legen Chinesen sehr Wert auf informelle Treffen, also auf ein gemeinsames Nachtessen oder auf gemeinsame Ausflüge. Einladungen zu solcherart Treffen goutieren sie dann zudem entsprechend. Für sie sind Personen wichtiger als Gesetze („contacts are more important than contracts“). In China zu geschäften heisst, dass man zuerst Freundschaft schliessen muss (Zitat von Wenbin Wei im Tagesanzeiger vom 14.02.06). Da der Staat einem nicht effektiv genug helfen kann, hilft einem nur ein Beziehungsnetz weiter, welches den Staat sozusagen ergänzt bzw. ersetzt. Es ist daher eminent wichtig, dass zuerst ein Beziehungsnetz aufgebaut und Kontakte geknüpft werden, von dem man dann profitieren kann. Allerdings könnte es bei solchen informellen Treffen auch mal vorkommen, dass gewisse Verabredungen getroffen werden, welche nahe an Korruption grenzen. Hier ist natürlich Vorsicht geboten. Bei eingegangenen Partnerschaften mit chinesischen Firmen ist zu beachten, dass man jederzeit die Kontrolle behält und niemals alles in die Hände der chinesischen Partner gibt. Selbst guten Freunden sollte man in China nie blind vertrauen.

#### **e) Adaption auf Kultur**

Die besten Freunde nützen einem nichts, wenn das Unternehmen keine guten Produkte und Dienstleistungen hat. Die firmeneigenen Produkte können aber in vielen Fällen nicht einfach von Europa nach China „transportiert“ werden, sondern sollten an die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Chinesen angepasst werden. Als Beispiel sei angefügt, dass Chinesen weissmachende Crème bevorzugen. Zudem sollten die Anwendungsanleitungen ins Chinesische übertragen werden.

#### **f) Interkulturelle Kompetenz**

Mit knowledge ist das Wissen über die geschichtlichen und kulturellen Hintergründe China's gemeint. Obwohl Englisch im Kommen ist, sind Kenntnisse der chinesischen Sprache unentbehrlich. Für viele westliche Unternehmen stellt die chinesische Sprache die grösste Barriere dar. Deswegen ist es gut und auch für's Business vorteilhaft, wenn man ein paar chinesische Worte und gewisse Sitten beherrscht (z. B. die Begrüssung oder Rituale). Ein Chinesisch-Sprachkurs im Vorfeld oder der Besuch eines Knigge-Kurses drängt sich hier auf. So drückt man aus, dass man der chinesischen Kultur Respekt entgegenbringt, was die Chinesen wiederum sehr schätzen. Ohne dieses essentielle Wissen chinesischer Sitten ist wahrscheinlich kein Erfolg in China möglich. Trotzdem sollte man es nicht übertreiben. Die eigenen kulturellen Werte dürfen und sollten natürlich behalten werden. Im Westen eher verpönt, aber in China Alltag ist die List. Die

Anwendung von List haben die Chinesen in Jahrtausenden wie kein anderes Volk perfektioniert und sogar katalogisiert (siehe Buch von Harro von Senger)! Chinesen verwenden die „List“ als Strategie, um Ziele manchmal auf unkonventionelle Weise zu erreichen. Mit diesem Hintergrundwissen ist es einfacher zu kommunizieren und sich zu verstehen. Geschäftstreffen werden dann einfacher abgewickelt. Auch lassen sich durch dieses Wissen Betrüger leichter identifizieren und Niederlagen eher abwenden. Abzuraten ist aber, dieselbe Methoden anzuwenden wie Chinesen, da ein „Westler“ nie diese Methoden wird verinnerlichen können.

### **g) Risikominimierung**

In China bestehen viele Risiken: Scheinfirmen, illiquide Firmen, Raubkopien, ungenügender Immaterialgüterschutz, korrupte Gerichte etc. Ein Bewusstsein für diese Risiken und deren Minimierung können durch professionelle Beratung und Begleitung z.B. seitens Exportförderfirmen, Handelskammern und Rechtskonsulenten erreicht werden.

### **h) Weitere Faktoren**

Wichtig ist auch, dass man sich mit dem eigenen Produkt bzw. Dienstleistung von der Konkurrenz differenziert. Ein grösseres Unternehmen sollte vor dem Markteintritt mittels Werbung und Information darauf aufmerksam machen. Dann die Chancen und Risiken gegenüber stellen. Unbedingt die Finanzierung der China-Aktivitäten sicherstellen und abklären, ob dies im Rahmen eines Gesamtbudgets möglich ist. Wichtig ist auch im Vorfeld sich zu informieren, wie man sich gegen unfairen Wettbewerb im chinesischen Markt absichert und schützt. Evtl. braucht es Versicherungen oder Anwälte, welche einem vor Ort begleiten. Schon im Vorfeld lohnt es sich, wenn man Kontakte zu wichtigen Personen, Gruppen oder Behörden aufbaut. Dies erleichtert den Markteintritt und steigert die Marktchancen. Praktische Hilfe und professionelle Unterstützung bieten die Exportförderungsfirmen, u.a. auch Fargate, welche auch in China ein Standbein hat.

## **Anderes Rechtssystem**

Das Rechtssystem ist nicht mit dem Westen vergleichbar, da China keine Demokratie und kein Rechtsstaat ist, keine Gewaltenteilung kennt und von der Kommunistischen Partei regiert wird. Dennoch haben sich in den letzten 20 Jahren markante Verbesserungen auf verschiedenen Gebieten des Rechts getan, so im Vertrags- und Wirtschaftsrecht und auch im Justizwesen bildet sich langsam eine eigenständige Rechtsprechung heraus. Wirtschaftlich bestehen für westliche Firmen theoretisch keine Barrieren. Im Alltag sehen die Dinge aber anders aus. Westliche Firmen haben oft mit Piraterie und mit Raubkopien

zu kämpfen. Staatliche Ämter welche solche Verletzungen überprüfen könnten, sind in vielen Fällen sehr unwirksam und führen oft zu nichts. Betrüger verwenden oft auch Tarnfirmen, welche nur zum Schein „gegründet“ werden, um gutgläubige westliche Investoren bzw. Unternehmen abzuzocken. Hier ist Vorsicht geboten!

## **Chancen und Risiken**

Für Schweizer IT-Firmen bestehen beträchtliche Chancen im Hinblick auf ein Engagement in China. Die Gewinnerwartungen sind gut und der Bedarf an innovativer IT enorm. Als Beispiel sei angefügt, dass der Banking-Sektor 2006 geöffnet wird. Hier erwarten IT-Firmen Aufträge in Millionenhöhe. China ist im Service-Sektor also eindeutig auf dem Vormarsch. Gerade im Hinblick auf Indien, der im Dienstleistungssektor führend ist, will China natürlich den Vorsprung Indiens aufholen. Der europäische Markt wird kleiner und ist teilweise schon saturiert, so dass sich eine Expansion nach Fernost durchaus aufdrängen kann. Als Alternative zu China kann aber auch der ehemalige Ostblock oder Indien in Betracht gezogen werden, falls dies eher den Bedürfnissen entspricht. Voraussetzung ist aber bei jeder Expansionsstrategie eine gründliche betriebswirtschaftliche und juristische Planung, da ein Rückzug oder ein allfälliges Abbrechen der Aktivitäten die Rechnung stark belasten kann. Schweizer IT-Firmen haben dank ihres hohen Ausbildungsstands, ihres Know-Hows und ihrer Innovationsfähigkeit Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Die reicheren Chinesen wollen keine Kopien mehr, sondern echte Qualität. Nicht zuletzt die Marke Schweiz besitzt in China ein grosses Ansehen. Aber auch die Risiken sind nicht zu unterschätzen. Oftmals werden die Dimensionen heillos überschätzt. Der IT-Markt besteht eben (noch) nicht aus 1.3 Bio Menschen, sondern aus einem Bruchteil davon. Bewusst machen sollte auch die enorme lokale Konkurrenz, die einem dann begegnen wird. Ferner können die fehlenden Sprachkenntnisse sowie die Nicht-Kenntnisse der Kultur und Gepflogenheiten das Unterfangen schnell in einen grossen Wettbewerbsnachteil verwandeln. Das Rechtssystem ist teilweise korrupt und bürokratische Willkür ist allgegenwärtig, so dass man auf alle Fälle gute juristische Beratung in Anspruch nehmen sollte, bevor man etwas vereinbart und dies danach evtl. bereut. Wichtig ist auch im Vorfeld abzusichern, mit welchen Geschäftspartnern man Geschäfte macht (Bonität, Liquidität) und vielleicht sich auch erkundigt, ob Geschäftsräumlichkeiten bestehen oder ob es sich nur um eine Schein- bzw. Tarnfirma handelt. Ein wirksamer Schutz des intellectual property ist unter den heutigen Umständen leider noch nicht vorhanden. Von der chinesischen Regierung werden aber Schritte in diese Richtung gefordert und erwartet.

## **Perspektiven**

China hat gerade den Schritt in die sogenannte 4. Führungsgeneration vollzogen, mit Hu Jintao als Staatspräsident und Wen Jiabao als Premierminister. Als Leitziel der chinesischen Politik gab Hu Jintao das Anstreben einer „harmonischen Gesellschaft“ an. Die chinesische Regierung ist also bemüht, das Wirtschaftswachstum für alle Menschen sozial verträglich zu machen und auch der Umwelt vermehrt Beachtung zu schenken. Die Perspektiven sind ausgezeichnet. Mit dem WTO-Beitritt hat China einen wichtigen Schritt in Richtung internationalem Freihandel, Globalisierung und Rechtssicherheit vollzogen. Für die Zukunft darf man erwarten, dass China einen weiteren Schritt in Richtung Erleichterung und Investitionsförderung für ausländische Firmen macht.

## **Kontaktadressen**

Schweizerisches Generalkonsulat, Peking

Swiss Chinese Chamber of Commerce, Zürich, Peking, Shanghai

Swiss Business Hub China, Peking, Shanghai

Swiss Business Council in Hong Kong, Zürich

Fargate, Zürich

OSEC, Zürich

## **Literatur**

Harro von Senger: 36 Strategeme für Manager, Carl Hanser Verlag München

Seitz: China, Eine Weltmacht kehrt zurück, Siedler Verlag München

## **Fazit**

Die Chancen eines erfolgreichen Markteintritts für Schweizer IT-Unternehmen sind recht gross. Der Erfolgsfaktor in China ist eine gute Vorbereitung, due diligence, Interkulturelle Kompetenz und das Aufbauen eines Beziehungsnetzes. Auf der anderen Seite stehen aber die Risiken, welche es gut abzuwägen gilt. Durch geschickte Gestaltung der Rechtsverhältnisse kann man das Risiko minimieren. Wichtig ist auf jeden Fall eine juristische Beratung.