

Am Kiosk erhältlich

0 619731 617076 10

interview

Das Magazin für kompetente & innovative Unternehmen

Ausgabe Okt. / Nov. Jahr 2006
CHF 7.90
EUR 5.50

Marketing

Reputationsmanagement
Die Strategie der Zukunft?
Bernhard Bauhofer gibt
Auskunft

Insidergeschäfte

Wo liegen die Risiken?

Schichtarbeit

Wie gefährlich ist sie
wirklich?

Debitorenverluste

Immer mehr CH-Unterneh-
men scheitern an der
Liquidität. Wie kann man
sich schützen?

Streitpunkt Managerlöhne

Rechtliche Situation

Wirtschaftsethik

Wie können Unternehmen Ihre Verant-
wortung wahrnehmen?

Internationale Märkte

Dr. Michael Neubert:
Die 5 Erfolgsfaktoren

Schweizer Unternehmen und der China-Markt

- Interview mit China-Spezialist Thomas Schürch
- Haben KMU's wirklich eine Chance?
- Der China-Business-Plan

Am Kiosk erhältlich

Der China-Business-Plan

Unser Interview-Gesprächspartner Thomas Schürch ist schon seit längerer Zeit in China tätig. Durch seine Tätigkeiten «vor Ort» kann er die jetzige Unternehmersituation bestens beurteilen und einschätzen.



Thomas Schürch

nbs. Ein Unternehmen möchte den Schritt in den chinesischen Markt wagen. Welches sind die wichtigsten Voraussetzungen eines Unternehmers und eines Unternehmens?

Die wichtigste Voraussetzung zum Gelingen des China-Investments ist ein realistischer, sorgfältig durchdachter Business-Plan. Die Hauptursache, wieso ca. 45% der westlichen KMUs in China innerhalb der ersten 2 Jahre scheitern, ist auf zu euphorische Business-Pläne zurückzuführen, die den hohen Erwartungen in den Chinesischen Markt nicht gerecht werden. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, da wir fast täglich ebenso euphorische Berichte von «China-Gurus» und aus den Medien vernehmen. Zu schnell plappert jeder jedem nach. Unternehmen, die somit nicht vor Ort in China präsent sind, gelten schnell als global nicht konkurrenzfähig und gar als risikoloses hinterwäldlerisch. Management- Teams

stehen somit unter erheblichem Druck, ebenfalls in China zu investieren. Dies sichert nämlich auch den eigenen Management-Stuhl, da selbst bei scheitern des Abenteuers China der eigene Management-Posten als sicher gilt. Wäre man mit einer Investition beispielsweise in Russland gescheitert, würde man ersetzt werden, da es ja viel potentieller gewesen wäre, in China zu investieren! Und so investieren viele KMUs und Grossunternehmen ins ferne China. In der Hoffnung, im heiligen Land, in dem die Bäume bis in den Himmel zu wachsen scheinen, auch noch ein erhebliches Stück vom 1,2 Milliarden-Menschen-Kuchen abschneiden zu können. Natürlich gibt es sehr viele gute Gründe, in China zu investieren, aber Vorsicht ist geboten, denn China kann ohne durchdachten und gut angepassten Business-Plan sehr schnell teuer werden. Denn nicht selten endet das China-Investment im teuren «Joint-(Ad)venture».

Welche Faktoren bestimmen schlussendlich den Erfolg eines Unternehmens in China?

Nebst der richtigen Produkte-Wahl und deren Anpassung am lokalen chinesischen Markt sind die Mitarbeiter und zugleich der Standort die wichtigsten Faktoren um erfolgreich zu sein. China's Boom hinterlässt bereits heute tiefe Spuren im lokalen Arbeitsmarkt. Qualifiziertes Personal wird immer schwieriger zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Unternehmen die sich in einem der vielen Industrieparks aus-

serhalb der Grossstädte niederlassen, geniessen finanziell und steuerlich zwar sehr viele Vorteile, haben jedoch erhebliche Mühe, gut qualifizierte Ingenieure/Mitarbeiter für sich zu gewinnen. KMUs sind deshalb besser beraten, wenn sie sich in einer Grossstadt, in einem der kleineren Fabrikgebäude niederlassen. Dies ist im Vergleich zu den ausserhalb liegenden Industrieparks zwar etwas kostspieliger, jedoch erhalten Sie die besseren Mitarbeiter, da Sie durch den bequem zu erreichenden Standort wesentlich attraktiver sind. Für Massenproduktionen hingegen sind die Industrieparks ausserhalb bestens geeignet, da man Personal aus der Agglomeration einstellen kann. Bei der Rekrutierung des Managements jedoch sehen sich viele Unternehmen mit der Schlüsselfrage konfrontiert: «Stellen wir einen westlichen Manager ein oder lieber einen lokalen Manager?» China's Grossstädte bieten heute eine interessante Auswahl ausländischer Manager, die oft sogar ein bisschen Chinesisch sprechen. Diesen gegenüber stehen vermehrt auslanderfahrene lokale chinesische Manager, die sich um dieselben Positionen bewerben. Der Entscheid fällt oft jedoch nicht basierend auf deren in der Vergangenheit erzielten Erfolgen im Markt vor Ort, sondern hängt leider allzu oft von der «Interkulturalität» des Mutterhauses ab. Viele Mutterhäuser haben oft nicht den Mut oder das Vertrauen, einen lokalen chinesischen Manager vor Ort einzustellen, da die Kommunikation und der Informationsfluss wahrscheinlich anders verläuft als

mit einem Deutsch sprechenden Manager. Als Grundsatz gilt hier, dass, wenn die Entscheidungsträger Ihrer Kunden einer westlichen Firma angehören oder gar Ausländer sind, Sie mit einem westlichen oder gar schweizerischen Manager besser bedient um die typischen Schweizer Qualitäten erfolgreich zu repräsentieren. Sind die Entscheidungsträger und Kunden chinesisch, sind lokale Manager wesentlich effizienter. Mutterhäuser sollten sich aber so oder so bemühen und öfter vor Ort präsent sein, um eingehende Informationen und Marketingindikatoren besser und bereits zu einem frühen Zeitpunkt richtig zu verstehen.

Wie ist das prozentuale Verhältnis zwischen den Unternehmen welche Erfolg haben und den Unternehmen welche scheitern?

Innerhalb der ersten 2 Jahre scheitern ca. 45% aller ausländischen KMUs in China. Zwischen dem zweiten und fünften Jahr in China sind es lediglich noch ca. 15% die es nicht mehr schaffen.

Wenn ein Unternehmen in China scheitert, welche Probleme sind im Allgemeinen dafür verantwortlich?

Hauptgründe sind wie bereits erwähnt zu hohe Erwartungen und unprofessionell erstellte Business-Pläne. Oft wird der Business-Plan und die Marktanalyse auch erst mit der Anstellung des General Managers für China verbunden und von diesem als seine erste Amtshandlung selbst erstellt. Kandidaten sehen sich somit bereits während der Einstellungsgespräche gezwungen der westlichen China-Euphorie zu folgen, ansonsten deren Anstellungschancen sich stark verringern. So genießt man dann im Mutterhaus rosige Power-Point-Prä-

sentationen, die wie erwartet allen euphorischen Erwartungen gerecht werden. Man sieht sich bestätigt, den richtigen Manager mit «Biss» eingestellt zu haben. Der Schmerz lässt jedoch nicht lange auf sich warten.

Lohnt es sich für ein KMU überhaupt, in China zu produzieren? Wenn ja, auf was muss besonders geachtet werden?

Die Produktion für ein KMU vor Ort in China sollte sich eher auf die End-Fertigung beschränken, um den kundenspezifischen Anforderungen vor Ort gerecht zu werden.



Aber vor allem um Qualität und Kopierschutz zu gewähren. Das Engineering und die Forschung der wichtigsten und grundlegenden Komponenten sollten jedoch klar in der Schweiz verweilen. Grossinvestitionen in teure neue Maschinen sind oft nicht gerechtfertigt, da diese meist sowieso sehr bedienungs- und wartungsarm sind. Die Bedienungskosten durch billigere chinesische Mitarbeiter rechnen sich somit nicht immer. Bei Massenproduktion mit grossem manu-

ellem Anteil ist die Produktion in China jedoch klar vorteilhaft. Wenn China zum Produktionsstandort für Asien oder gar die ganze Welt aufgebaut werden soll, dann macht die Investition in China natürlich absolut Sinn. Es sollte in diesem Falle aber auch ein Schweizer Vertreter des Mutterhauses vor Ort ansässig sein, um die Qualitätskontrolle vor Ort in China zu gewährleisten. Aber nochmals sei hier erwähnt, dass das Ingenieurwesen und die Forschung nach wie vor in der Schweiz verweilen sollte, um Kopierschutz und Swiss-Engineering zu gewährleisten.

Wie lange muss ein Unternehmen in China präsent sein, damit es sich im Markt gut positionieren kann?

Ich habe viele Firmen gesehen, die sofort sehr erfolgreich waren. Andere sind nach 10 Jahren noch immer in den roten Zahlen. Dies ist oft auch eine strategische Frage des Mutterhauses und sogar Bestandteil eventueller Abschreibungsmöglichkeiten. Aber grundsätzlich sollte man aber schon das Ziel haben, den break-even nach 3 Jahren zu erreichen. Die Marktpositionierung hängt natürlich stark vom Marketing ab. Doch nach 5 Jahren kann man sich sicherlich als etabliert ansehen.

Gibt es Branchen, welche überdurchschnittlichen Erfolg haben?

Konsumgüter (inkl. Luxuskonsumgüter), Logistik und Supply-Chain Anbieter, Nahrungsmittel Hersteller / Vertrieber, Maschinenbau (meist jedoch wenn nicht nur der chinesische Binnenmarkt bedient werden soll, sondern auch ganz Asien-Pazifik), Informatik, Versicherungen und beratende Dienstleister (Anwälte,

Personalberater, Marktanalysten etc.).

Wie sieht die langfristige Entwicklung der chinesischen Wirtschaft aus? Welche Chancen und Risiken bestehen?

Der Boom wird ganz klar anhalten, denn es gibt nicht viele Alternativen zu China. Zudem haben viele KMUs und Grossunternehmen bereits kräftig in China investiert. Diese Investitionen werden nicht einfach so in beispielsweise Indien wiederholt. Zuerst muss sich das Abenteuer China auszahlen. Indien hat, obschon ähnlicher Population und niedrigem Lohnniveau, wesentlich schlechtere Karten um Investitionen anzuziehen, da es über eine sehr schlechte Infrastruktur und eine sehr lahme Bürokratie verfügt. Indien hat aber eine

höhere jährliche Steigerungsraten. Also die Chancen für China stehen auch für die nächsten 10 Jahre sehr gut.

Wie schätzen Sie die Umweltprobleme, insbesondere die Energieprobleme, in China ein? Besteht die Gefahr, dass in nächster Zeit ein Energieengpass in China eintreten könnte?

In der Tat stellt dies bis anhin für die Produktionsbetriebe ein Problem dar. Viele Firmen mussten Ihre Arbeitsschichten den Energiekapazitäten anpassen. Laut Aussagen der chinesischen Regierung soll dieses Problem im Jahre 2007 jedoch behoben sein. Man darf gespannt sein. Im Jahre 2006 stieg der nationale Energieverbrauch auf 2,730 Milliarden

für ein ausländisches Unternehmen sinnvoll, ethische Grundsätze klar zu vertreten oder könnte sich dies für den Markteintritt negativ auswirken?

Unternehmer und Unternehmen überlassen solche Fragen lieber der Politik und den Medien, welche zu diesen Themen wesentlich mehr Einfluss nehmen. Ein Unternehmen und das verantwortliche Management vor Ort in China sollten jedoch sicherstellen, dass in der eigenen Firma die Arbeitsbedingungen human und kohärent der globalen Firmenethik und Sicherheitsmassnahmen entsprechen.

Es wird auch von mafiösen Organisationen in China gesprochen. Wie stark sind diese tatsächlich vertreten?

Solche Einflüsse stellen wir, wenn eigentlich, nur auf chinesische Firmen fest. Natürlich gibt es verschiedene Wege in China Geschäfte zu machen, diese nutzen aber auch viele westliche Firmen. Getreu dem Sprichwort: «Der chinesische Fisch hat nicht gerne klares Wasser».

Vielen Dank für das Gespräch.



enorm hohe Arbeitslosigkeit, welche am besten mit Produktionsfabriken eingedämmt werden könnte. So wie es eben China richtig vormacht. Stattdessen hat sich Indien jedoch auf IT konzentriert. Indiens IT-Branche macht heute aber nicht einmal 2% dessen Brutto-Inland-Produktes aus. China's-IT-Industrie ist zudem auf demselben Niveau und hat sogar

Kilowatt, was einer Steigerung um 11% zum Vorjahr entspricht. Dieser Trend ist, aufgrund des ungebrochenen Wirtschaftswachstums, jährlich natürlich steigend.

Man hört auch immer wieder von menschenrechtlichen Problemen (Folter, Minderheitenverfolgung etc.). Ist es

Kontakt

Swiss-ASIA Consulting (China) Ltd.
Level 23, Hua Xia Bank Tower
256 Pudong Nan Lu, Pudong,
200120 Shanghai
China
Tel. + 86 21 5115 0350
Fax + 86 21 5115 0351
thomas.schuerch@swiss-asia.com
www.swiss-asia.com