

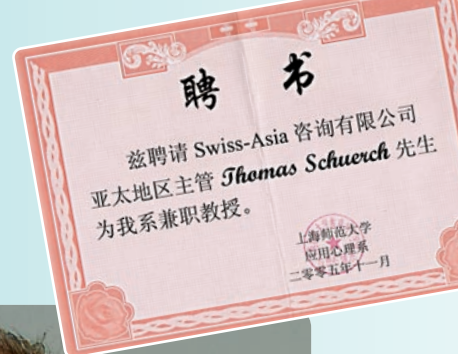
- 
- ▶ **Business in China**  
Thomas Schürch weist den Weg
  - ▶ **Luft nach oben**  
Ökofonds als spannende Anlage
  - ▶ **Der Bierkrise trotzen**  
Neue Chancen für die Bierkultur

# Die Gratwanderung im Chinabusiness

## Die Balance finden



Bild: Georg Lutz



### Interview mit Thomas Schürch

Von Georg Lutz

**C**hina steht in der öffentlichen Wahrnehmung zwischen zwei Polen. Die Stichworte heissen Euphorie und Bedrohung. Wie interpretieren Sie dieses Bild von Yin und Yang?

Ich sehe die Chancen. Ohne Frage, hat jede Chance auch ihre Risiken. Ingesamt zeichne ich ein positives Bild. China bietet für smarte und gut kalkulierende Unternehmer eine spannende Zukunft. Gleichzeitig verschlingt es alle blauäugigen und nicht professionell vorbereiteten Unternehmer. Das kann Ihnen in der Schweiz aber genauso passieren.

**Mit welcher unternehmerischen Vision sind Sie nach Asien gegangen?**

Meine unternehmerische Vision vor sechs

Jahren basierte auf meiner privaten Vision. Ich habe Asien schätzen und lieben gelernt und habe mit 35.000 Franken eine eigene Firma gegründet, mit dem Ziel in Asien leben zu können. In meinen vorherigen Tätigkeiten, habe ich gemerkt, dass viele Beratungsunternehmen Asien nicht wirklich kennen. Man redet viel darüber, aber oft ist die Kompetenz und Sichtweise nicht praxisnah genug. Wir sind deshalb erfolgreich, weil wir die europäischen Mutterhäuser eben nicht nur aus Personalberater, sondern eben auch aus unternehmerischer Sicht vor Ort in Asien verstehen. Unsere Niederlassungen werden von Europäischen Managern geführt, die von unseren eigenen lokalen Mitarbeitern unterstützt werden.

**Wo lagen die Anfangsschwierigkeiten?**

Die Anfangsschwierigkeiten begründeten sich durch die vielen interkulturellen Einflüsse. Sie richtig einzuschätzen bzw. bear-

beiten zu können und gleichzeitig die volle Aufmerksamkeit auf das Kerngeschäft zu richten, das war und ist die Gratwanderung.

**Als Unternehmer in China haben sie eine ganze Palette von Anforderungen zu erfüllen: Professionelles Marktverständnis, finanzielle Ressourcen, interkulturelle Managementkapazitäten, kontinuierliche Stakeholder-Kontaktpflege und das Wissen über die Wettbewerber entscheiden über den Erfolg. Wie haben Sie diese Anforderungen bewältigt?**

Ganz einfach, unsere Kunden stehen vor den gleichen Problemen und Herausforderungen. Wir adaptieren uns deshalb sehr einfach in deren Situation. Um die Kernbedürfnisse unserer Kunden zu erkennen, muss man richtig zuhören können. Getreu nach dem Motto: Wir haben zwei Ohren und nur einen Mund. Natürlich gibt es

überall verschiedene Herausforderungen und hier gilt es Transparenz herzustellen, sprich können wir Problemlösungskapazitäten anbieten oder nicht. Wir sind ja im Spektrum der Personalberatung tätig. Zu Beginn haben wir uns nur auf zwei Bereiche konzentriert, da wir bei den anderen noch nicht sattelfest waren.

#### Von welchen zwei Bereichen sprechen Sie?

Das betrifft erstens die Personalsuche von Geschäftsführern für europäische Unternehmen in ganz Asien, was sowohl inländische wie ausländische Fachkräfte betrifft und zweitens Salär-Strukturen für Firmen in ganz Asien.

#### Warum gerade China?

Ich habe China als ersten Standort gewählt, da China schon vor sechs Jahren ein gutes Potential hatte. Später folgten dann Japan, Korea und Singapur. Ich hätte, und das muss betont werden, niemals einen so guten Start gehabt, wenn ich das Asien-Geschäft aus der Schweiz versucht hätte zu bedienen. Der Schlüssel liegt in der Präsenz vor Ort und die Konzentration auf Schlüsselqualifikationen. Dies haben uns unsere Kunden auch immer wieder bestätigt. Ohne Frage, musste ich viele Schwierigkeiten überwinden, aber unsere Kunden waren auf und an unserer Seite. Dieses Vorgehen hat uns von Kundenseite viele Vorschusslorbeeren eingebracht. So konnten wir Schritt für Schritt neues Vertrauen auf- und ausbauen.

#### Können Sie Ihre Tätigkeit an einem praktischen Beispiel nochmals verdeutlichen?

Unsere Kunden haben die Vision, zum Beispiel in China tätig zu werden, da deren Hauptkunden sich ebenfalls für China, als strategischen Zukunftsmarkt, entschieden haben. Unsere Kunden erläutern uns ihre unternehmerischen und damit verbundene personelle Ziele. Unsere Beratung beginnt bereits im strategischen Bereich. Wir sagen den Kunden, die Personal für und in Asien suchen, was ist in unternehmerischen und Personalfragen realistisch, und was ist Utopie. Wir müssen deshalb sehr genau wissen, wie und wo eine tragfähige Lösung zu finden ist. Dann erstellen wir das Profil, suchen die Person und testen die Bewerber in deren Muttersprache, in einem speziell von uns entwickelten Assessment-Verfahren. Auf diese Weise erhalten wir die nötige Tiefenschärfe über Charakter, Potential und Qualifikation der potentiellen Mitarbeiter.

Oft erleben wir aber auch Mutterhäuser, die nicht so international aufgestellt sind wie sie sein müssten, um wirklich erfolgreich zu sein. Bei drei chinesischen und einem europäischen Bewerber, den wir präsentieren, wird dann doch auf den Europäer zurückgegriffen, obwohl beispielsweise die chinesischen Kandidaten nachweislich sogar qualifizierter wären. Zentrale Probleme sind oft das mangelnde Vertrauen, und oft leider die mangelnde Kompetenz, mit asiatischen Spitzenleuten professionell kommunizieren zu können. Hier setzen wir an und helfen.

#### Die unterschiedlichen Geschäftskulturen sind folgerichtig weiter ein grosses Problem?

Ja, man hat hier entweder die positiven, wie die hohen Wachstumsraten und arbeitstüchtigen oder negativen Bilder, wie die chinesischen Geschäftspartner, die einen über den Tisch ziehen, im Kopf. Das Wissen um die Zwischentöne fehlt leider oft. Man muss die gesunde Balance finden, wenn man in Asien Entscheide fällt. Eben, Yin und Yang.

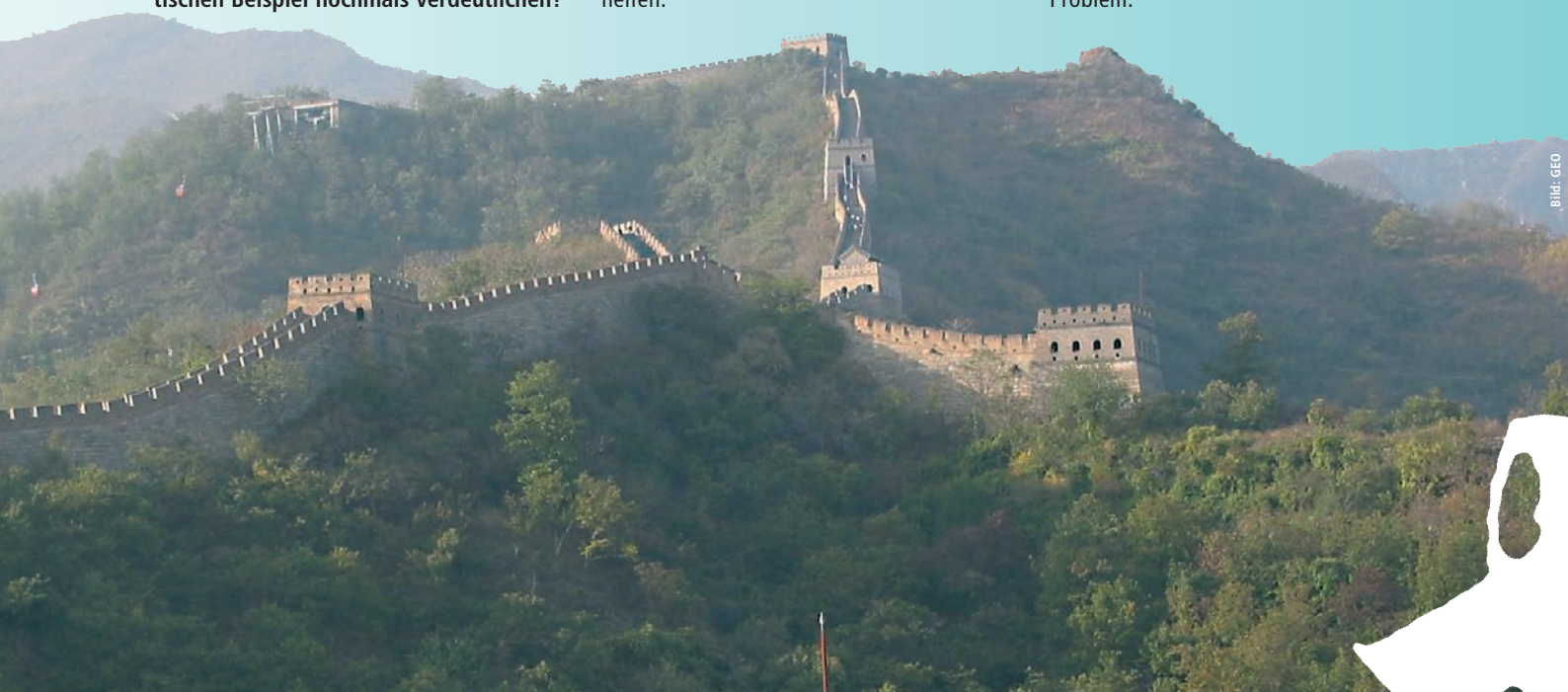
#### Der chinesische Markt ist immer noch durch eine hohe Regeldichte gekennzeichnet. Es gibt Rahmenbedingungen, wie der Beitritt zur Welthandelsorganisation (WTO), die Businessmöglichkeiten vereinfacht haben. Trotzdem sind die aufgestellten Fallen noch massiv vorhanden.

Ja, und vor allem rot markiert. Man kann sie nicht übersehen. Nur, wenn man Sie vor lauter Euphorie will läuft man hinein. Eine gute Vorbereitung auf den Markt ist auch

hier essentiell. Es gibt aber aus meiner Sicht zwei zentralere Problemfelder. Erstens denken Europäer oft, wir sind die Ersten am Markt und zweitens

*«Um die Kernbedürfnisse unserer Kunden zu erkennen, muss man richtig zuhören können.»*

will man den Chinesen den Weg aufzeigen. Das ist kulturelle Ignoranz, die in Sackgassen führt. Sowohl die Koreaner wie auch die Japaner sind seit über zehn Jahren auf dem Markt. Das sind die wirklichen Konkurrenten auf dem Chinesischen Markt. Staatliche Fallen sind hier vergleichsweise das geringere Problem.





**Wie stellt sich China im Vergleich zu Indien auf. Beides sind Zukunftsmärkte mit gewaltigem Potential. Hat es Indien leichter, da Europäer schon länger vor Ort sind und die politischen und kulturellen Gegebenheiten besser zu bewältigen sind?**

Das sehe ich anders. Das Vertrauen in Chinas Wirtschaft und Zukunft ist eindeutig grösser. Kein Land ist seit der industriellen Revolution zu einer starken Weltwirtschaft geworden, ohne nicht auch ein industrielles Powerhouse zu sein. Im Gegensatz zu China, hat Indien sich mehrheitlich auf IT und Dienstleistungen konzentriert, um so zum Zukunftsmarkt einer globalisierten Welt zu werden. China hingegen hat hauptsächlich auf Produktion gesetzt und sich dabei sehr stark um ausländische Investitionen bemüht. China hat aber auch erkannt, dass nicht nur niedrige Personal- und Betriebskosten alleine Investoren in das Land holen, sondern auch die Infrastruktur für Produktion vorhanden sein muss, um die angepeilte Industrialisierung zu verwirklichen. Nebst niedrigen Personal- und Betriebskosten hat

Indien, im Vergleich dazu, jedoch eine schlechte Infrastruktur und eine ermüdende Bürokratie. Dazu kommt, dass IT in Indien eigentlich nur knapp zwei Prozent des Brutto-Inland-Produktes ausmacht! Mit der Integration der Ost-Europäischen Länder in die EU, hat Indien aber auch gegen niedrigpreisige Dienstleister aus und nach Europa zu konkurrieren. Die Produktion wird jedoch nach wie vor nach Asien und speziell nach China wandern, da in den vergangenen 10 Jahren bereits hohe Inves-

tionen dort getätigt wurden, die man nicht einfach so in anderen Ländern kurzum wiederholen kann und will. Dies gilt speziell für KMU. Viele Unternehmen wollen erst «China» richtig verstehen und lang erhofften Profit generieren, bevor man sich neuen Joint-(Ad)Ventures in anderen Ländern zuwendet. Und China ist kein einfaches Pflaster. Man sagt nicht umsonst: «Der Chinesische Fisch hat nicht gerne klares Wasser». Das Vertrauen zu Indien ist allerdings, trotz des besseren Rechtssystems, nicht höher.

**Wo liegen nun die klaren Vorteile von China?**

Die Infrastruktur, zum Beispiel bei den Verkehrsnetzen, ist in China auf einem wesentlich moderneren Niveau. Auch die asiatischen Länder selbst, sind weit mehr auf China ausgerichtet.

**Für welche Schweizer KMU sind die asiatischen Märkte interessant? Ist das weltmarktfähige Segment mit den geforderten Kompetenzen nicht sehr klein? Für mich**

*«Made in China wird als sehr hochwertig angesehen sein und nicht als billig und schlecht.»*

**gibt es nur in Porsche-Segmenten eine reale Chance. Sie sind leistungsfähig aber auch kostspielig. In dem Fast Follower Segment sind asiatische Anbieter fast immer besser.**

Sie haben Recht, aber Sie liegen auch falsch. Heute überleben oft nur die KMU, die vom Mutterhaus in Europa schon Referenzen haben. Die KMU, die nur nach China gehen, da der Markt so gross und das Potential so spannend ist, scheitern in Ihrer Mehrzahl. Der Preiskampf vor Ort in

China kann erdrückend sein; speziell ohne Verbindung zum Mutterhaus des Kunden. In zehn Jahren wird das anders sein. Die Grossfirmen, die heute nach China gehen, stellen dort die modernsten Maschinen auf. Made in China wird als sehr hochwertig angesehen sein, und nicht als billig und schlecht. Dies ist dann eben hauptsächlich innovativen und hochspezialisierten KMUs zu verdanken.

**Blicken wir direkt auf die chinesische Gesellschaft. China hat ja in den vergangenen Jahren gewaltige Transformationsprozesse erlebt, die die Gesellschaft vor grosse Schwierigkeiten stellt. Stichworte sind hier die wachsende Stadt-Land-Kluft oder das Öffnen der sozialen Schere. Wie gehen sie damit als Unternehmer um?**

Das ökonomische Fundament sowie die enorme Anzahl junger Arbeitskräfte und junger Konsumenten, deuten auf ein starkes Wachstum über Jahrzehnte. China braucht aber auch jedes Jahr acht Prozent Wachstum, sonst kann es die sozialen und ökologischen Herausforderungen nicht meistern.

China muss ausreichend Stellen für Universitätsabgänger sicherstellen damit keine sozialen Unruhen entstehen. Zudem werden in 20 Jahren 300 Millionen Chinesen über 60 Jahre alt sein. Aber nur eine von sechs chinesischen Arbeitskräften haben eine Altersvorsorge. Und nur fünf Prozent aller Angestellten haben eine Krankenversicherung. Ein umfassendes Sozialnetz zu implementieren verlangsamt jedoch das Wirtschaftswachstum. Der Bereich Umwelttechnologie muss zudem Schwerpunkt werden. In Teilen von Südchina und in grossen Städten ist die Lebensqualität aufgrund der Luftverschmutzung sehr schlecht. Sie haben Recht, die chinesische Gesellschaft hat noch einige Herausforderungen zu meistern. Aber ich bin sehr optimistisch, da die Entwicklungen bei allen Schwierigkeiten eine positive Richtung einnehmen. Deshalb sollte jede KMU deren Geschäftsmodell globaler Natur ist, sich mit Asien und speziell mit China gründlich befassen. Es ist nie zu spät!

**Weitere Informationen**  
[www.swiss-asia.com](http://www.swiss-asia.com)