

Wenn «Win-Win» zu «Hope-Win» wird

Riesige Chancen und schwierige Erfahrungen in China

Trotz des anhaltenden Booms in China, erzielen die Mehrheit der ausländischen Unternehmen in China nicht die prognostizierten Gewinne. China ist ein komplexer Markt. Unternehmen müssen viele Bestandteile genau kennen und diese effizient anwenden können, um in diesem fremden Umfeld kurz- und langfristig erfolgreich zu sein. Professionell erstellte Business-Pläne und Beziehungsnetzwerke bilden Grundsteine für den Erfolg.



Interview mit Thomas Schürch

von Georg Lutz

Aus Ihrer Sicht ist China sicher ein «must-win market». Können Sie uns hier drei zentrale Gründe nennen?

Zu viele ausländische Firmen erleben China heute eher als «hope-win» Markt. Unter grossem Erfolgsdruck («must») und oft geblendet von Hoffnung («hope») wird in den hochpotenziellen chinesischen Markt («winner») eifrig investiert. Erstaunlich dabei ist, dass viele Firmenzentralen grosse Geduld bezüglich deren

return of invest zeigen. Unter enormen Reputations-Druck begeben sich Firmen in das Abenteuer China und folgen somit einem Trend, der nicht zuletzt auch den eigenen Management-Stuhl sichert. Denn wer nicht in China investiere, würde zu den Verlierern («looser») gehören, so das gängige Interpretationsmuster.

Es ist aber trotzdem richtig: China birgt viele berechtigte Gründe, um zu investieren und zu verlagern. China's höchst attraktiver Binnenmarkt, relativ günstige Produktionsbedingungen und

der klare Trend vieler westlicher Firmen China zum Asien-Pazifik Headoffice zu machen, sind drei zentrale und unumstrittene Gründe, um das enorme Potenzial China's zu nutzen...

Die Potenziale führen gerade bei Newcomern zu falschen Vorstellungen. In China gibt es das Sprichwort «Im selben Bett liegen, aber unterschiedliche Träume haben». Sie kennen da sicher einige Beispiele aus Ihrer Praxis. Können Sie uns eines verraten?

**MESSEBAUDISPLAYEVENTS
BESCHRIFTUNGENDIGITALD
RUCKVERKAUFSPFÖRDERUNG**

www.ast-display.ch

Display + Design GmbH



► Ja, speziell im Bereich des Personalwesens. Die eher geringe Loyalität zum Arbeitgeber und somit hohe Fluktuation, ist für viele Firmen bittere Realität geworden. Personalverantwortliche in China zitieren deshalb oft auch gerne ein anderes chinesisches Sprichwort welches besagt: «Sobald ein Vogel grösser wird, fliegt er davon». Trotz bereits teurer Ausbildungen sehen sich Firmen nach Beendigung der Qualifikation trotzdem noch gezwungen, sich die aufgezo- genen Vögelchen mit saftigen Gehaltserhö- hungen im Nestchen zu behalten.

Vor wenigen Wochen war der deutsche Verteidigungsminister bei seinem Amtskollegen in China. Er brachte eine Uhr als Antrittsgeschenk mit. Die chinesische Übersetzung dafür lautet: «Ihre Zeit ist abgelaufen». Trotz Globalisierung laufen wir immer wieder in solche Fallen. Warum?

Nun, gerade Politiker sind Meister in solchen Fauxpas. Geschäftsleute sind da grundsätzlich schon sensitiver. Andererseits geniessen die Chinesen aber solche Momente des «ins Fett- näpfchen treten» und lassen uns dies, taktisch geschickt, zu ihren Gunsten auch wissen. Aus diesen Gründen ist die Ausgangslage bei Ver- handlungen für die chinesische Seite oft besser. Im Grundsatz zu uns Europäern sehen dies Chi- nesen nicht so tragisch. Es gibt aber auch für uns taktische Vorteile. Nicht selten sind aber westliche Unternehmer und Politiker, aufgrund der Pressefreiheit im Westen, oft umfangreicher und objektiver informiert, als die chinesischen Partner. Dies wiederum können dann westliche Vertreter zu ihren Gunsten nutzen.

Viele Manager und Unternehmer haben in Ihrer Vorstellungswelt die Mythen und Sagen um trickreiche chinesische Händler, die ihre Lehren vom grossen Konfuzius ableiten im

Reisegepäck. Was ist richtig an diesem Bild?

Obschon es natürlich auch in Europa trickreiche Händler gibt, hat sich dieses Bild oft nicht zu un- recht aufgebaut. Dies hat jedoch nichts mit Kon- fuzius zu tun. Der Unterschied zu Europa ist, dass wir hier gewohnt sind, uns an Verträge zu halten da ansonsten das Rechtssystem in Kraft tritt und der gegnerische Anwalt die entsprechenden Konsequenzen einfordert. In China gewöhnt man sich an den Stellenwert von Anwälten erst langsam. Man hält sich daher auch eher selten an Verträge, da man die Konsequenzen nicht richtig einschätzt und glaubt, irgendwie davon zu kom- men. Oft zu Recht. Aber mit stetem Einsetzen eines Rechtssystems wird beispielsweise auch das Kopieren von westlichen Produkten abneh- men. Die Konsequenzen sind absehbar. In China

«Sobald ein Vogel grösser wird, fliegt er davon»

haben diese nur einfach noch viel mehr Freiraum. Die weit gesponnenen Beziehungsnetzwerke er- möglichen oft, der Angelegenheit aus dem Weg gehen zu können.

In China nennt man Beziehungs- netzwerke «guanxi». Was hat man darunter zu verstehen?

Das chinesische Beziehungsnetzwerk ist ein zen- traler Bestandteil der chinesischen Gesellschaft. Sowohl im Privat- als auch im Geschäftsleben. Ein weites und gepflegtes Beziehungsnetzwerk in China zahlt sich aus, wenn man Verträge «nach verhandeln» will, Zahlungsforderungen verschieben will, Projekte erhalten will, etc. Das Guanxi ist aber nicht nur eine Sache für Chinesen. Ausländer können und sollten genauso aktiv ihre Fäden spinnen und sich ein Beziehungs- netzwerk in China aufbauen. Es zahlt sich aus.

Offensichtlich ist die Trennung von geschäftlicher und privater Sphäre demnach nicht so eindeutig.

Ja, dies muss meiner Meinung nach auch nicht sein.

Empfiehl es sich, ein Familienfoto in der Tasche zu haben?

Noch besser ist ein gefülltes Portemonnaie in der Tasche (lacht). Die Nennung der «Bezie- hungspartner» ist vor, während und nach Ver- handlungen aber unumgänglich. Ein weites und gutes Beziehungsnetz bedeutet Macht, Anse- hen und somit Respekt.

Wo muss ich Grenzen ziehen?

Jegliches handeln darf sich selbstverständlich nur im gesetzlichen Rahmen abspielen. Fakt ist aber, dass man sich ständig Verlockungen widersetzen muss, mit welchen man aufgrund eines gut ge- pflegten Netzwerkes konfrontiert wird. Tut man dies nicht, wird dies früher oder später böse Fol- gen haben. Wie bereits erwähnt, etabliert sich das Rechtssystem zwar langsam, aber stetig.

Was unterscheidet chinesisches Networking von Schweizer Businessnetzwerken?

Im chinesischen Beziehungsnetzwerk akzeptiert man, dass sich die Anstrengungen nicht sofort auszahlen müssen. Das Zeitverständnis ist bei Chinesen dehnbarer. Es kann Zeit dauern, bis ein return of investment kommt.

Was können KMUler davon lernen?

Das Netzwerk ist nur ein Bestandteil einer erfolg- reichen Etablierung in China. Ein professionell er- stellter Business-Plan sichert, dass aus einer «win- win» Idee nicht eine «hope-win» Realität wird.





Thomas Schürch

Thomas Schürch ist Director der Swiss-ASIA Consulting Ltd.

Weitere Informationen

thomas.schuerch@swiss-asia.com
www.swiss-asia.com