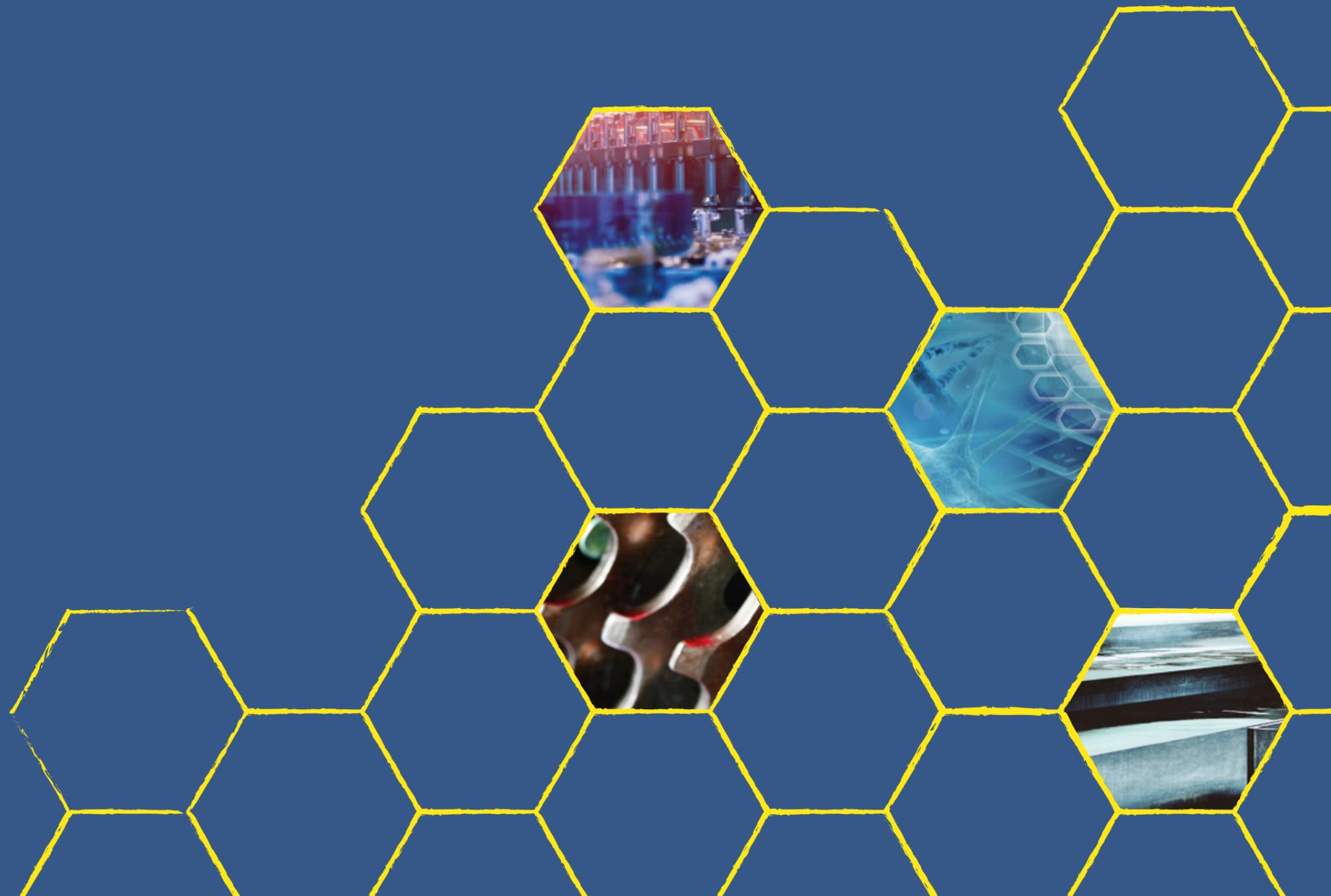


Schweizer KMU in China

Erfahrungen, Analysen und Lösungsansätze 2022



www.fhnw.ch/kmu-leitfaden-china

Vorwort

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser

China verändert sich dramatisch. Das hat unter anderem Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen der Schweiz und China und zwischen schweizerischen und chinesischen Akteur*innen. Basis einer selbstbewussten und produktiven Auseinandersetzung oder Kooperation ist relevantes faktenbasiertes Wissen.

Die Fachhochschule Nordwestschweiz und das China Centre FHNW verstehen sich als praxisorientierte Wissensorganisation. Es gilt, der interessierten Öffentlichkeit und den Studierenden ein facettenreiches China-Wissen zur Verfügung zu stellen. Der alljährlich produzierte KMU-Leitfaden bietet differenzierte Einsichten in die Geschäftstätigkeit von Schweizer KMU. Entscheidend im Umgang mit China ist eine realistische Einschätzung der Chancen und Risiken. Die vier Beispiele zeigen exemplarisch, mit welchen Herausforderungen Schweizer KMU konfrontiert sind. Wir danken den Verantwortlichen der präsentierten Firmen sehr herzlich für ihre Insights! Hinzu kommt ein höchst aufschlussreicher Artikel von Daniel Bont mit Tipps für Schweizer KMU, die in China tätig sind.

Die Frage für die Zukunft ist nicht, wie stark China die wirtschaftliche und politische Agenda des Westens und der Schweiz beeinflussen wird. Entscheidend ist die Antwort auf die Frage: Wie gehen Schweizer Akteur*innen mit diesen Herausforderungen um? Der vorliegende KMU-Leitfaden liefert, was er verspricht: Sie erhalten Leitideen für den Umgang mit China. Wir wünschen Ihnen eine lehrreiche und spannende Lektüre und danken Ihnen für Ihre Rückmeldungen und Anregungen.

Prof. Dr. Ruedi Nützi,
Leiter China Centre, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Tipps für Schweizer KMU

Im Jahr 2020 wurden Waren im Wert von 14.726 Mio. CHF nach China exportiert. Die Wirtschaft wächst trotz Corona-Pandemie, die Nachfrage einer wachsenden und zahlungskräftigen Mittelschicht nach Produkten und Gütern nimmt zu, und dank des Freihandelsabkommens sind Schweizer Produkte konkurrenzfähig. Nicht umsonst zählt das Land der aufgehenden Sonne für KMU aus der Schweiz und Liechtenstein zu den attraktivsten Exportländern. Damit der Markteintritt jedoch gelingt, muss er sorgfältig vorbereitet werden. Worauf KMU vor dem Export nach China besonders achten müssen, erklärt Daniel Bont, Senior Berater für China bei Switzerland Global Enterprise, im Interview.

Einen Markteintritt in China in Erwägung ziehen

Herr Bont, Sie haben im Oktober 2020 gesagt, China sei nach wie vor die Wachstumslokomotive der Weltwirtschaft und gehöre zu den wichtigsten Exportmärkten der Schweiz. Stimmt das mehr als ein Jahr später immer noch?

Ja, grundsätzlich stimmt das noch. Aber es haben sich gewisse Änderungen ergeben, die man kennen muss. Um ein nachhaltigeres Wachstum zu erreichen und das Land unabhängiger von Faktoren zu machen, die sich seiner Kontrolle entziehen, fährt China seit Mai 2020 mit der sogenannten «Dual Circulation Strategy» eine Strategie, die weg vom Wachstumsmodell des «externen Kreislaufs» hin zu einem «internen Kreislauf» geht – also weg von einer exportorientierten Wirtschaft hin zur Ankerbelugung des Binnenkonsums. Die Ausrichtung auf die Inlandsnachfrage ist zwar kein neues Prinzip in der chinesischen Wirtschaftsplanung, doch strebt China langfristig an, die steigende Inlandsnachfrage nicht durch Importe, sondern durch die eigene Produktion zu decken, um seine Abhängigkeit von anderen Volkswirtschaften zu verringern.

Hat diese neue Strategie mit der Corona-Pandemie zu tun?

Nein, die «Dual Circulation Strategy» wurde von Präsident Xi Jinping im Mai 2020 im Rahmen des 14. Fünfjahresplans Chinas vorgestellt. Das Coronavirus hat diese Strategie höchstens bestärkt, da die Pandemie die Risiken und Schwachstellen einer tiefen Handelsintegration aufgezeigt und alle Länder dazu veranlasst hat, unabhängiger von anderen Volkswirtschaften zu werden. Zudem greift China mit der bereits 2015 formulierten Strategie «Made in China 2025» seit längerem in Märkte ein, zum Beispiel durch vorteilhafte Finanzierungsangebote oder einen eingegengten Zugang zu Ausschreibungen. Dies führt zu Wettbewerbsnachteilen für Schweizer Exportunternehmen und ausländisch investierte Unternehmen vor Ort.

Warum ist China ein so interessanter Markt für Schweizer KMU?

China ist nicht nur die zweitgrösste Volkswirtschaft der Welt, sondern auch ein dynamischer Markt. Während laut WTO das gesamte Welthandelsvolumen 2020 aufgrund der Corona-Pandemie um 13 bis 30 Prozent zurückgegangen ist, verzeichnete China ein Exportwachstum von rund 3 Prozent und ein BIP-Wachstum von ca. 1.5 bis 3 Prozent. Nicht unschuldig daran ist die wachsende Mittelschicht Chinas. Ausserdem sind Schweizer Produkte aufgrund des Freihandelsabkommens durchaus konkurrenzfähig.

Wann sollen KMU nach China exportieren?

Ein Markteintritt in China macht Sinn, wenn die Nachfrage nach einem Produkt besteht, das Potenzial im Heimmarkt begrenzt ist, bestehende Netzwerke genutzt werden können, die Marktchancen dank innovativer Produkte hoch sind oder eine globale Marktnische schnell realisiert werden kann. Auch die «Swissness» ist ein starkes Argument. Viel wichtiger als das scheint mir jedoch die Frage, ob der Markteintritt von einem KMU finanziell und personell bewältigt werden kann und will – nur schon aufgrund der Grösse des Landes.

Was meinen Sie damit?

Ein KMU muss nicht nur überlegen, ob seine Produkte nachgefragt werden in China und der Preis dafür stimmt. Es muss sich auch der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten für einen Markteintritt bewusst sein. Die Voraussetzungen für eine Internationalisierung lassen sich gut mit den drei «C» für «Competitiveness» (Wettbewerbsfähigkeit), «Capabilities» (Fähigkeiten) und «Commitment» (Engagement) zusammenfassen. Wettbewerbsfähig ist ein Unternehmen, wenn seine Produkte konkurrenzfähig sind. Fähig ist ein Unternehmen, wenn es die Erfahrung, die finanziellen und personellen Ressourcen sowie das Know-how für die Internationalisierung mitbringt. Und beim dritten Punkt, dem Engagement, sollte sich ein Unternehmen fragen, ob der*die Geschäftsführer*in, Inhaber*in oder Verwaltungsrät*in überhaupt

bereit ist, nach China zu gehen und Zeit und Geld zu investieren. Den chinesischen Markt erschliesst man nicht einfach so nebenbei. Man macht das entweder richtig – oder gar nicht.

Ist China ein besonders schwieriger Markt?

China ist kein einfacher Markt, aber es ist gut möglich, dort Geschäfte zu machen. Erfolgsfaktor ist meist nicht das Produkt, sondern der*die Inhaber*in des Unternehmens – im Sinne von «China ist Chefsache». Das Land denkt hierarchischer als wir, und Verhandlungen müssen von Personen der gleichen Hierarchieebene geführt werden. Hinzu kommt, dass es für den Markt China und die Menschen dort eine gewisse Leidenschaft braucht. Es reicht nicht, nur gute Produkte zu haben. Die Rolle der Mitarbeitenden für den Erfolg ist nicht zu unterschätzen.

Gibt es besonders vielversprechende Geschäftsfelder oder Branchen? Welche?

Das Potenzial für Schweizer Produkte ist in allen Branchen vorhanden. Am vielversprechendsten ist jedoch die Pharma-Branche. An zweiter Stelle steht die Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie, insbesondere mit dem Know-how im Bereich Spezialmaschinen, und an dritter Stelle die Präzisionsinstrumente, also z. B. Messinstrumente und Uhren. Diese drei Bereiche machen 95 Prozent des Schweizer Exports nach China aus. Auch Konsumgüter können in China lanciert werden. Das ist zwar schwieriger, aber nicht unmöglich – insbesondere, da die «Swissness» im Reich der Mitte hohes Ansehen genießt. Und am einfachsten ist es für ein KMU, wenn es eine Nische besetzt.

Gibt es besonders vielversprechende Regionen? Welche?

Das Business spielt sich primär entlang der Küste von Hongkong bis nach Peking ab. Deshalb empfehlen wir, den Markteintritt dort zu planen. Entweder im Grossraum Schanghai oder in der Provinz Guandong, die an Hongkong und Macau grenzt. Die Stadt Shenzhen, das «Silicon Valley» Chinas, liegt ebenfalls in der Provinz Guandong gleich neben Hongkong.

Wie kann ein Unternehmen, das in China Fuss fassen möchte, konkret vorgehen?

Es sollte systematisch vorgehen und etwas Geld investieren, um den Markt im Vorfeld sorgfältig zu analysieren und Markt-Know-how aufzubauen. Dabei sind folgende Fragen zentral: Wo sitzen meine Kund*innen? Wo ist meine Branche zu Hause? Wie funktioniert der Verkauf? Was brauche ich für Marketingkanäle? Wie steht es um die Konkurrenz? Kann ich direkt verkaufen oder muss ich über Vertriebspartner gehen? Muss ich in den Süden oder eher nach Schanghai? Erst wenn ein Unternehmen den Markt versteht, kann es entscheiden, ob und wie es in diesen eintreten will.

Was soll ein KMU nach der Marktanalyse tun?

China ist riesig, das darf man nie vergessen. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Provinzen sind so gross wie zwischen einzelnen europäischen Ländern. Deshalb sollte sich ein Unternehmen überlegen, ob es für den Markteintritt einen Vertriebspartner braucht oder eine Niederlassung eröffnen und den Verkauf selbst aufbauen möchte. Oft wird auch ein kombiniertes Modell mit Niederlassung und Vertriebspartner gewählt.

Und wie finden Schweizer KMU den*die richtige*n Geschäftspartner*in?

Damit ein Unternehmen das Land und den Markt zuerst einmal spüren kann, bieten wir eine Reihe von Dienstleistungen an. Die Suche nach Geschäftspartner*innen ist dabei eine der am meisten nachgefragten Dienstleistungen. Wir begleiten Kund*innen an Fachmessen, organisieren Gespräche mit Marketingagenturen oder mit anderen Schweizer Unternehmer*innen, die bereits vor Ort sind.

Welche Stolpersteine gilt es zu berücksichtigen?

Das sind vor allem regulatorische Bedingungen. Wie in westlichen Ländern müssen gewisse Produkte auch in China registriert werden. Bei Medizintechnik, Gesundheitsprodukten und Kosmetik können die Prozesse zur Genehmigung zeit- und kostenintensiv sein. Deshalb lohnt es sich, abzuklären, in welchem Rahmen sich die Kosten bewegen und wie lange der Prozess dauert. Bestimmte Produkte erhalten keine Erlaubnis. Auch Patente und Markennamen sollte man frühzeitig registrieren lassen. Einen guten chinesischen Markennamen zu finden, ist gar nicht so einfach, müssen dabei doch auch die Bedeutung, der Klang, der Ton und das Aussehen der chinesischen Zeichen berücksichtigt werden. Auch die Bürokratie ist ein Thema, insbesondere die Rechtsunsicherheit. Die chinesischen Gesetze lassen viel Raum für Interpretationen. So kann beispielsweise das Steuergesetz in jedem Stadtbezirk von Schanghai etwas anders ausgelegt werden. Betrachtet man diese Rechtsunsicherheit jedoch positiv, merkt man schnell: Man hat auch mehr Spielraum, um zu manövrieren. In China gibt es meistens einen «Workaround» und Raum für Kreativität.

Was gilt es hinsichtlich Kultur und Sprache zu beachten?

Der kulturelle Aspekt ist zentral. Wir Europäer*innen vertrauen jemandem grundsätzlich, bis er oder sie uns das Gegenteil beweist. In Asien ist das umgekehrt. Man muss sich das Vertrauen zuerst erarbeiten. Oft wird Privates und Geschäft auch vermischt. Die Chines*innen wollen ihren* ihre mögliche*n Geschäftspartner*in zuerst kennenlernen und spüren, bevor sie ihr*ihm vertrauen. Der Stellenwert von Beziehungsaufbau und -pflege ist deshalb nicht zu unterschätzen, der persönliche Kontakt immens wichtig. Ideal ist es, wenn man chinesisch spricht.

Englisch geht jedoch auch. Was Europäer*innen ebenfalls wissen sollten: Chines*innen haben andere Moralvorstellungen als wir. Sie verhandeln deshalb auch anders als wir. Fachbücher über die «36 Strategeme für Manager» sind äusserst lesenswert und zeigen eindrücklich auf, dass für Chines*innen gewisse Täuschungsmanöver in Verhandlungen durchaus legitim sind. Weiss man das im Vorfeld, kann man gut mit dieser Tatsache umgehen. Und ebenfalls wichtig: Ein*e Chines*in muss in möglichst allen Situationen ihr*sein Gesicht wahren können.

Welchen Ratschlag möchten Sie einem KMU, das den Markteintritt in China plant, mit auf den Weg geben?

Es braucht eine gewisse Leidenschaft für die Chines*innen und ein Interesse an der chinesischen Kultur, den Respekt davor und auch das Commitment. Entweder, Sie möchten das richtig machen und nehmen sich auch die Zeit dafür – oder sonst lassen Sie es besser bleiben.

Interview Daniel Bont

Übersicht

Beteiligte Firmen

- 1. Derap AG**
Maschinen- und Anlagenbau
Seite 9
- 2. Nanosurf**
Nanotechnologie
Seite 15
- 3. D & W Ltd. (anonym)**
Handel
Seite 21
- 4. Ride & Bike (anonym)**
Handel
Seite 25



Die Partner der FHNW in China

Akademische Partner

- 1 Harbin Institute of Technology
- 2 Lanzhou University
- 3 Guizhou University
- 4 Shenzhen Technology University
- 5 HIT Shenzhen
- 6 Beijing Foreign Studies University
- 7 Hong Kong Baptist University and Economics
- 8 Shanghai University of Finance
- 9 Qingdao University of Technology
- 10 Shanghai Lixin University
- 11 Xiamen University of Technology
- 12 Ningbo Institute of Technology

Regierungs- und Institutionspartner

- A Heilongjiang Province
- B Gansu Province
- C China Education Association for International Exchange
- D Shanghai Economic Management College



DERAP

Kurzporträt des Unternehmens

Die DERAP AG hat ihren Sitz in Heimberg (BE). Mit aktuell zwölf Mitarbeitenden entwickelt, konstruiert und realisiert das Unternehmen Transportsysteme wie etwa Einschienenbahnen («Monorails»), Busse, Seilbahnen, Materialseilbahnen, Spezialbahnen, Schräglifte sowie Vergnügungsbahnen. Hinzu kommen auch Projekte aus dem Maschinenbau, zum Beispiel Roboteranlagen sowie eine Betonglättmaschine, mit der sich Bauflächen sauber und effizient nivellieren lassen, und diverse Entwicklungen wie Tourenbindungen, Sparlampen usw. Zu den Dienstleistungen der DERAP AG zählen Spezifikationen, Festigkeitsnachweise, FE-Berechnungen, Simulationsmodelle, Betriebs- und Wartungsanleitungen, Risikoanalysen sowie Herstellungszeichnungen in 2D und 3D inklusive Stücklisten. Dabei handelt es sich jeweils um wichtige Planungsschritte, ohne die grosse Infrastrukturprojekte nicht realisiert werden könnten.

Die DERAP AG realisiert einen Umsatz zwischen 2 und 3 Mio. CHF je nach Projektgrösse. Auf das Auslandsgeschäft entfallen rund 60-70 Prozent des Gesamtumsatzes, davon wiederum wurden in den Jahren 2019 und 2020 rund 60 Prozent in China Erlöst.

Während in der Schweiz vor allem Planungen und Berechnungen für Materialseilbahnen, Roboteranlagen und Spezialentwicklungen realisiert werden, fragen internationale Auftraggeber*innen insbesondere Planungsleistungen, technische Dokumentationen und Berechnungen für den Bau von Monorails und Bussen nach.

Die Besonderheit der Monorails

Einschienebahnen, im internationalen Sprachgebrauch ist häufig die englische Bezeichnung «Monorail» zu finden, dienen der Beförderung von Passagieren oder dem Transport von Gütern. Der Wagenkasten wird auf oder unter einem einzelnen schmalen Fahrweg geführt. In der Regel ist der Fahrweg als überirdische Hochbahn konstruiert, möglich sind aber auch ebenerdige oder unterirdische Varianten. Angetrieben werden Monorails zumeist mithilfe von Elektromotoren.

Die älteste noch heute fahrende Einschienebahn ist die Wuppertaler Schwebebahn in Deutschland. Sie ist seit 1901 durchgehend in Betrieb. Sie wurde als Hängebahn errichtet, das heisst die Kabine befindet sich unter dem Fahrweg. Solche Bauwerke ermöglichten im späten 19. Jahrhundert die touristische und wirtschaftliche Erschliessung von Städten und Regionen. Eine ähnliche Funktion haben die Monorails heute. Sie tragen dazu bei, den öffentlichen Personenverkehr in den explosionsartig wachsenden Megacitys in Ost- und Süd-asien in geregelte Bahnen zu heben. Vorteile gegenüber anderen schienengebundenen öffentlichen Transportmitteln sind die deutlich niedrigeren Planungs- und Baukosten, etwa im Vergleich zum Aushub und Vortrieb eines U-Bahn-Tunnels oder sogar dem Bau eines ebenerdigen Trams, die dann Kapazitäten einer Strasse wegnehmen. Pauschal gesprochen verkomplizieren und verteuern sich diese Arbeiten, je dichter ein Stadtraum besiedelt und bewirtschaftet wird. Die Beförderungskapazität ist hingegen vergleichbar mit der von Metro-Linien.

Wir waren die eigentlichen
Expertise-Träger.

Monorails für Shenzhen, Chongqing und Co.

In vielen Megacitys werden Monorails als ein sehr geeignetes stadtplanerisches Instrument zur Erschliessung angesehen und als solche in neu geplanten Städten beziehungsweise Stadtteilen eingesetzt. Derzeit werden Monorails in Kairo, Bangkok, Panama, Sao Paulo und Mumbai errichtet oder ausgebaut. Hauptanbieter für den eigentlichen Bau ist der kanadische Schienenfahrzeugkonzern Bombardier, die japanische Hitachi und die chinesische CRRC (China Railway Rolling Stock Corporation).

Ein weiteres Zukunftsfeld, derzeit aber eher noch im Bereich der Entwicklung, sind sogenannte «Tram-Busse»: Diese fahren nicht wie gewöhnliche Trams auf Schienen, sondern auf Reifen. Aktuell konstruiert DERAP die Achsen, die Wagenkästen und die Lenkung für verschiedene Vorserien, berechnet Auslastungen von Brems-, Antriebs- und Federungssystemen, entwirft das Interieur, simuliert

Crash- und Dynamikverhalten und liefert die komplette technische Dokumentation. «Das haben wir gemeinsam mit China entwickelt», sagt der DERAP-Gründer und Geschäftsführer Peter Keller.

Historie des China-Geschäfts

Das China-Geschäft der DERAP begann im Jahr 2014 – mit einer Einladung nach Düsseldorf, wohin eine chinesische Delegation und mehrere europäische Fachfirmen eingeladen wurden, um dort ihre Kompetenzen im Bereich der Planung und des Baus von Monorails vorzustellen. «Das Bedürfnis der Chines*innen war es, Entwicklungen und Entwicklungsplanungen für Monorails vor Ort zu erweitern», erinnert sich CEO Keller.

Chongqing, tief im chinesischen Kernland gelegen und mit derzeit 32 Mio. Einwohner*innen im Grossraum mittlerweile eine der grössten Städte der Welt, hatte damals schon eine von Hitachi gelieferte Monorail. Angesichts guter Erfahrungen wollte man nun erweitern und plante weitere Strecken zu errichten. Federführend auf chinesischer Seite waren Tochterfirmen des staatlichen CRRC-Konzerns, welcher schlussendlich einen Prototyp eines Monorail-Zuges in Auftrag gab.

Im Anschluss wurde zunächst eine deutsche Firma mit der Realisierung der Monorail-Entwicklung beauftragt, die DERAP erhielt einen entsprechenden Unterauftrag. Doch, so Keller: «Wir waren die eigentlichen Expertise-Träger». Und genau dies hätten die chinesischen Auftraggeber bei einem Review-Meeting vor Ort in China erkannt. Der ursprüngliche Vertrag wurde aufgelöst und an die Schweizer Firma Derap AG transferiert.

Während der Wagenkasten bei Monorails ähnlich dem eines gewöhnlichen Zuges ist, unterscheiden sich hingegen die Schienenführung und das Fahrwerk. Alles andere, so Keller, ist ähnlich: die Wagenkästen, die Antriebe, die Zugsteuerung, bis hin zur Klimaanlage. Dieses Know-how hat CRRC bereits gehabt: Sie bauen Hochgeschwindigkeits- und Metrozüge. «Was sie nicht gekannt haben, waren die Mehrfachfahrwerke, speziell für die Schiene, die ihre Antriebsenergie über die Stromschienen beziehen können», so Keller. DERAP konnte hier punktgenau liefern und die Chines*innen mit ihrem Know-how beeindrucken.

Der Auftrag von 2014 war eine hervorragende Referenz und zugleich der Startpunkt für das China-Geschäft. Recht bald kam es aufgrund der guten Erfahrungen und der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu einem weiteren Auftrag (ein Auftraggeber aus dem CRRC-Konzern).

Dieses Mal ging es um die Entwicklung eines Busses. DERAP stand auch hier wieder vor der Herausforderung, die sehr spezifischen Kundenwünsche umzusetzen. Zum Zeitpunkt des Interviews, so berichtet der Unternehmer, stehe man kurz vor dem Abschluss eines Auftrags für die Planung von einer dritten Entwicklungsserie von Drei- und Vierwagen-Bussen. Einsatzort ist eine (für chinesische Verhältnisse) kleinere Stadt nordöstlich von Schanghai. Dort befinden sich auch entsprechende Teststrecken.

Herausforderungen im China-Geschäft

«Der*die Chines*in hat sehr genaue Vorstellungen. Auf diese ist ebenso genau einzugehen», fasst Keller seine Erfahrungen mit Auftraggeber*innen aus dem Reich der

Mitte zusammen. So habe man schon bei dem Auftrag von 2014 «schnell realisiert, wer beim chinesischen Partner der wichtige Mann ist und alle Fäden in der Hand hält». Es gab regelmässig Sitzungen über Detailfragen zu

den Planungen. Im Laufe dieser engen, sich über zwei Jahre ziehenden Zusammenarbeit haben die Chines*innen die Effizienz der Schweizer*innen festgestellt – mit grossem Wohlwollen.

Wichtig ist eine Vertrauensbasis, die in den Jahren der Zusammenarbeit wächst und tiefer wird. Hilfreiche Voraussetzung für eine nachhaltige und langfristig gute Zusammenarbeit sind auch gemeinsame private Themen sowie ein tieferes Interesse für Land und Leute, Kultur und Kulinarik. So berichtet DERAP-Chef Keller von einer Episode mit mehreren gemeinsamen Flügen mit dem Vorstandsvorsitzenden einer Konzerntochter der CRRC und mehrmaligen gemeinsamen Mahlzeiten, bei denen man sich trotz der weitgehend fehlenden gemeinsamen Sprache doch recht gut verstanden habe. Derlei Erlebnisse können entscheidend dazu beitragen, das für Business notwendige gegenseitige Vertrauen aufzubauen.

Wichtig ist selbstverständlich auch,
persönlich recht oft vor Ort zu sein,
Präsenz zu zeigen.

In der Rückschau war auch das Wirken eines chinesischen Business Consultants wichtig. Als Mittelsmann half dieser, die richtigen Partner für die Wünsche des chinesischen Konzerns zu finden und die weitere Zusammenarbeit zu koordinieren. Wichtig sei dabei, die strategische Bedeutung von Einzelpersonen nicht zu gross werden zu lassen. Denn wenn solch eine Einzelperson «wegfällt», steht das Unternehmen vor enormen Herausforderungen. Das Risiko ist auszugleichen, indem man Beziehungen zu weiteren Schlüsselpersonen aufbaut.

Wichtig ist selbstverständlich auch, persönlich recht oft vor Ort zu sein, Präsenz zu zeigen. So ist Keller seit dem ersten China-Auftrag an die 40-mal nach Fernost gereist. Ob die Video-Calls angesichts von COVID die persönliche Präsenz ersetzen können, ist insgesamt fraglich. Die Kommunikation geht oft über Nonverbales. Schlüssel zum Vertrauen ist auch persönliche Sympathie. «Wenn wir eine Woche in China sind, verbringen wir viele Stunden mit den chinesischen Partner*innen. Gleiches Hotel, gemeinsam essen, gemeinsame Sitzungen besuchen». So kann Vertrauen und Sympathie gepflegt und ausgebaut werden, und das ist entscheidend für den Erfolg.

Keller erwähnt auch die grundsätzliche Bedeutung eines möglichen Aufbaus von lokalen Produktionskapazitäten durch ausländische Firmen. Wichtig ist es auch – für diese Art von Branche – innovativ denkende lokale Partner*innen zu haben, hier etwa der*die für den öffentlichen Nahverkehr zuständige Bürgermeister*in.

Die andersartige Unternehmenskultur in China betraf sowohl den Umgang mit Kundinnen und Kunden als auch die Personalbeschaffung.

Fazit

Grösste Herausforderungen waren und sind, dass Entscheidungen so getroffen werden, dass man Arbeiten nicht zwei-, dreimal machen muss. Es gilt also zu verhindern, dass nachträgliche Änderungswünsche gestellt werden können, gerade von Personen, die zuvor keine Mitsprache hatten. Das ist wichtig, weil beim Engineering häufig sehr aufwendige Berechnungsläufe und Analysen durchgeführt werden müssen. Nachträgliche Änderungen sind da Gift, denn irgendjemand muss hierfür die Kosten übernehmen. Das wiederum wollten die Chines*innen so oft nicht wahrnehmen, was zu Diskussionen führen kann.

Präventiv empfiehlt sich, von Beginn an eine möglichst eindeutige, detaillierte und transparente Preiskalkulation anzubieten. Was kostet eine Reise nach China, wie hoch liegt der Tagessatz, wann werden Teilzahlungen fällig? Und, dass es maximal zwölf und nicht zwanzig Stunden Arbeitszeit am Tag sein können. All dies müsse, genau wie «das Kleingedruckte» und das

technische Regelwerk, mittels gegenseitiger Unterschriften und Stempel dokumentiert werden. Voraussetzung ist hierfür «ein*e fähige*r, spezialisierte*r Rechtsberater*in» (in diesem Fall ein*e Schweizer*in).

«Sind diese Voraussetzungen klar definiert», so Keller, «habe ich die Erfahrung gemacht, dass sich die Chines*innen, wenn der Betrag verhandelt ist, daranhalten». Das verbreitete Stereotyp, dass chinesische Unternehmen oft Verträge flexibel auslegen und sich über diese hinwegsetzen, kann Keller also nicht bestätigen.

Verträge sollten in englischer und chinesischer Sprache abgefasst werden, wobei idealerweise festgelegt wird, dass die englische Version im Zweifelsfall Vorrang hat. Das internationale Schiedsgericht befindet sich in Wien. Immer mehr gerät das Englische vor dem Chinesischen jedoch in den Hintergrund. Die Chines*innen sind sehr viel selbstbewusster als noch vor 10 Jahren. Das Geheimnis ist verhandeln und zuhören. Wichtig und günstig sind dabei auch die Pausen, die während der Übersetzung entstehen: «Das gibt einem mehr Zeit, zu überlegen, zu reagieren und gegebenenfalls wieder herunterzukommen», so Keller.

Insgesamt lobt Keller die aus seiner unternehmerischen Sicht ausgezeichneten Bedingungen, welche die chinesische Politik für neue Geschäfte und Industriesektoren bietet (Unterstützung, Wirtschaftsförderung). Da würden einem auf dem Heimatmarkt grosse Hürden in den Weg gestellt. «Die Schweiz ist dabei, ihre Stellung als Innovationsführer zu riskieren, aufgrund der übermässig engmaschigen Regulation und der Einsprachen – von der Staumauer bis zum Kinderspielplatz». Zudem kann es für chinesische Partner*innen befremdend wirken, wenn zum Beispiel niemand über Wochen und Monate erreichbar ist, weil er oder sie abwesend ist. Das chinesische Tempo gewöhnt, besteht bei Keller wenig Verständnis für die immer länger währenden Sabbaticals, Pausen oder Elternzeiten, die bei uns rechtlich möglich sowie Usus sind.

Die Chines*innen sind sehr viel selbstbewusster als noch vor 10 Jahren.

Nanosurf

Kurzporträt des Unternehmens

Die Nanosurf AG mit Sitz in Liestal (BL) entwickelt, produziert und vertreibt Nano- und Rastersondenmikroskope für industrielle und akademische Zwecke. Schon im Gründungsjahr 1997 wurde Nanosurf von der Schweizerischen Staatlichen Agentur für Innovation (KTI, heute Innosuisse) mit dem «Start-up-Label» ausgezeichnet. In den knapp 25 Jahren seines Bestehens gründete das Unternehmen Vertriebsniederlassungen in Boston, Santa Barbara (USA), in Langen (bei Darmstadt), Bracknell (Grossbritannien), im indischen Hyderabad, in Singapur sowie in Schanghai. In der chinesischen Küstenmetropole ist Nanosurf seit 2013 vertreten.

Rasterkraftmikroskope (oder englisch: Atomic Force Microscopes, AFM, gelegentlich auch Scanning Force Microscopes, SFM) sowie Rastertunnelmikroskope von Nanosurf werden für messtechnische Oberflächeninspektionen und zur Visualisierung von Strukturen und Materialeigenschaften im Nanometerbereich eingesetzt. Rasterkraftmikroskope sind dabei der Überbegriff für alle Arten von Mikroskopen, welche das Bild nicht mit einer optischen oder elektronenoptischen Abbildung (Linsen) erzeugen – wie beim herkömmlichen Lichtmikroskop

oder dem Rasterelektronenmikroskop –, sondern über die Wechselwirkung einer sogenannten Sonde mit der Probe. Die zu untersuchende Probenoberfläche wird mittels dieser Sonde in einem Rasterprozess Punkt für Punkt abgetastet und die sich für jeden Punkt ergebenden Messwerte werden dann zu einem digitalen Bild zusammengesetzt. Die Verbreitung der Rastersondenmikroskope ab den 1980er Jahren stellte eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der Nanowissenschaften und der Nanotechnologie dar.

«Die Nano-Mikroskope von Nanosurf ermöglichen eine bis hunderttausendmal höhere und damit für Versuchszwecke besser geeignete Auflösung als ein optisches Mikroskop», erklärt Geschäftsführer Urs Matter im Interview. Eingesetzt werden sie in der Materialforschung, in der Qualitätssicherung sowie für Anwendungen im Life-Science-Bereich. Kund*innen sind fast immer in der Forschung bzw. in Forschungsabteilungen von Hightech-Unternehmen tätig.

Einer breiteren Öffentlichkeit wurde das Unternehmen Nanosurf bekannt, nachdem die Mars-Sonde «Phoenix» 2007 mit einem Rasterkraftmikroskop des Unternehmens

erfolgreich gestartet war. Die Nanosurf AG war dabei Teil eines Schweizer Konsortiums mit Wissenschaftler*innen der Universitäten Neuenburg (Neuchâtel) und Basel. Mithilfe dieses hochkomplexen High-Tech-Geräts konnten im Kosmos beispielsweise mikroskopische oder elektrochemische Analysen durchgeführt werden. Ein entscheidender Beitrag zum wissenschaftlichen Erfolg der Mars-Mission «Phoenix» lieferte Nanosurf, indem deren AFM hochauflösende Bilder von Staub auf der Oberfläche dieses Planeten aufzeichnete, erstmals überhaupt. Diese Technologie ermöglichte es den Forscher*innen, die Bilder mit der höchsten Auflösung darzustellen, die jemals auf einem anderen Planeten aufgenommen wurden.

Das Selbstverständnis des Unternehmens ist stark auf den internationalen und zumal auf den chinesischen Markt ausgerichtet. So ist die Firmenwebseite nur in englischer und chinesischer Sprache vorhanden, nicht aber beispielsweise in Italienisch oder Französisch, also den anderen Schweizer Landessprachen.

Historie des China-Geschäfts

2009 lag der Anteil der in China erzielten Nanosurf-Umsätze bei gerade einem Prozent. Die Spezialmikroskope aus Liestal wurden seinerzeit über einen chinesischen Händler vertrieben. Viel zu wenig angesichts dessen, dass China bereits damals der weltgrösste Markt im Segment der High-Tech-Messtechnik war, gemessen an den Investitionen für Forschungstechnik. Als Lösung wurde der Aufbau einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation vor Ort beschlossen. Genaue Marktkennntnisse hatte Geschäftsführer Matter damals nicht, auch wenn er das Land von etlichen Geschäftsreisen während vorheriger beruflicher Stationen kannte. Als Geschäftsführer einer Sensorik-Firma mit Produktionsstätte nahe Chengdu und Vertriebsteam in Schanghai war Nanosurf-Geschäftsführer Matter jährlich mindestens zweimal vor Ort. «So konnte ich sehen und lernen, wie Produktion und Vertrieb in China tatsächlich laufen».

Um chinesische Kund*innen zu gewinnen, wurde eine chinesische Physikerin eingestellt. Sie kam mit 27 Jahren aus Schanghai in die Schweiz, um dort an einer renommierten Universität Physik zu studieren. «Sie zeichnete sich durch eine extrovertierte Art aus, aufgrund der wir ihr zugetraut haben, Nanosurf mit den richtigen Leuten zu vernetzen». Genau diese Kompetenz habe der Nanosurf zuvor gefehlt. Die junge Mitarbeiterin enttäuschte nicht und erfüllte erfolgreich die in sie gesteckten Erwartungen.

So konnte Nanosurf ab 2010 an Messen, Konferenzen und Fachausstellungen im Reich der Mitte teilnehmen, beispielsweise als Aussteller auf der «China Nano» in Peking – gemeinsam mit weiteren Unternehmen und Anbietern von Lösungen im Bereich der Mikroskopie. Auf dieser Messe wurden die Eidgenoss*innen von einem örtlichen grösseren Unternehmen angesprochen: «Sie wussten,

dass wir ein Produkt herstellen, für das sie den Kunden hatten». Konkret ging es um die Lieferung von einfachen Mikroskopen an das chinesische Bildungsministerium für den naturwissenschaftlichen Unterricht. Das Gewünschte hat Nanosurf als Einsteigermodell im Angebot. «Weltweit haben wir bereits an die 2000 dieser Geräte an Schulen und Hochschulen verkauft», sagt Matter.

Während Nano-Technologie in Europa so gut wie ausschliesslich an Hochschulen bzw. in einschlägigen Studienrichtungen unterrichtet wird, ist diese in China Schulstoff. «Nano-Technologie hat in China einen viel höheren Stellenwert. Die Regierung hat erkannt, dass es sich dabei um eine Zukunftstechnologie handelt, in der sie Weltspitze werden wollen. Dafür müssen sie die jungen Leute abholen». Matter verweist dabei auf Programme, die mit kindgerechten Anwendungen bereits die Jüngsten für diese (und andere) Techniken begeistern möchten.

Ein Jahr später, im Frühjahr 2011, wurde mit dem chinesischen Partner ein gemeinsames Joint Venture mit lokaler Fertigung aufgebaut. «Wir haben von Beginn an sehr, sehr defensiv agiert», erinnert sich Matter angesichts einiger Unsicherheiten, die der lokale Joint-Venture-Partner nicht hinreichend beseitigen konnte. Nanosurf stieg mit einem 20-Prozent-Anteil ein und fertigte alle entscheidenden technischen Komponenten auch weiterhin in Baselland.

Diese vorsichtige Strategie sollte sich bewähren: Zwar zahlte Nanosurf bei diesem ersten konkreten Projekt etwas Lehrgeld (unzuverlässige Partner, Diebstahl aus den Firmenkassen, Personalwechsel, fehlende Englisch-

kennntnisse erschwerte direkte Kommunikation, «kein internationales Niveau» des Partners), insgesamt aber wurde kein Verlust eingefahren. Das Joint Venture besteht, personell anders zusammengesetzt, bis heute. Zusammen mit einer 2013 in Schanghai gegründeten Vertriebsgesellschaft, die zu 100 Prozent im Besitz von Nanosurf ist, trägt China mittlerweile 15 Prozent zum Gesamtumsatz bei.

Herausforderungen im China-Geschäft

Die kulturelle Distanz wird von Matter als bisweilen unüberbrückbar wahrgenommen: «In rein chinesische Gruppen kommt man so gut wie nicht rein». Demgegenüber hat Nanosurf gute Erfahrungen mit direkt Angestellten gemacht: «Dann ist auch Loyalität uns gegenüber da. Bei Angestellten von Joint Ventures hingegen tendiert die Loyalität der Angestellten eher zum chinesischen Partner. Hinzu kommt im Zweifelsfall nationales Gefühl».

In rein chinesische Gruppen kommt man so gut wie nicht rein.

Zunehmend schwierig ist nach Ansicht Matters der von westlichen Firmen häufig favorisierte Standort Schanghai – aus mehreren Gründen: Angesichts vieler hervorragender, auch internationaler Wettbewerber und der enormen Lebenshaltungskosten wird es gerade für KMU immer schwieriger, gute Leute zu finden und zu halten. Zudem hat sich längst eine Preisspirale in Gang gesetzt. So berichtet Matter etwa von einem kürzlich eingestellten Ingenieur, «der sehr gut war», jedoch aufgrund der «Mondpreise» auf dem Wohnungsmarkt die Stadt wieder verlassen müssen, um für seine junge Familie eine angemessene und bezahlbare Wohnung zu finden. Und dies trotz eines Salärs, das circa die Hälfte des Schweizer Gehaltsspiegels erreicht habe. Das sei in

Schanghai mittlerweile üblich. Hinzu kommt, dass Grossunternehmen jungen Talenten in der Regel attraktivere Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie deutlich höhere Gehälter bieten können und entsprechend bevorzugt werden.

Darüber hinaus beobachtet Matter, dass «gerade bei der jüngeren Generation in China die Arbeitsmoral nicht mehr durchwegs gut [ist]. Viele Einzelkinder sind einfach verwöhnt, sie bringen nicht mehr den unendlichen Enthusiasmus und die Energie der älteren Generation mit. Das wird ein Problem werden». Das sind schon Parallelen zu Japan und Deutschland, einstige Wirtschaftswunderländer, die jetzt häufig nur noch verwalten. Essentiell ist, «die wirklich guten und integren Leute zu finden, die für eine westliche Firma arbeiten» und die häufig im Ausland studiert haben.

Handlungsempfehlungen für KMU

Vorteilig im Geschäftsgang der Nanosurf war, wenn – zunächst – die chinesischen Partner*innen den Vertrieb im Markt übernehmen. Ist dieser jedoch erst einmal erschlossen und wurden eigene Marktexpertisen aufgebaut, so sollten eigene Strukturen mit eigenen Angestellten vor Ort etabliert werden. Gerade bei hochkomplexen Geräten können Händler*innen oder Agent*innen nicht immer hinreichend gut erklären.

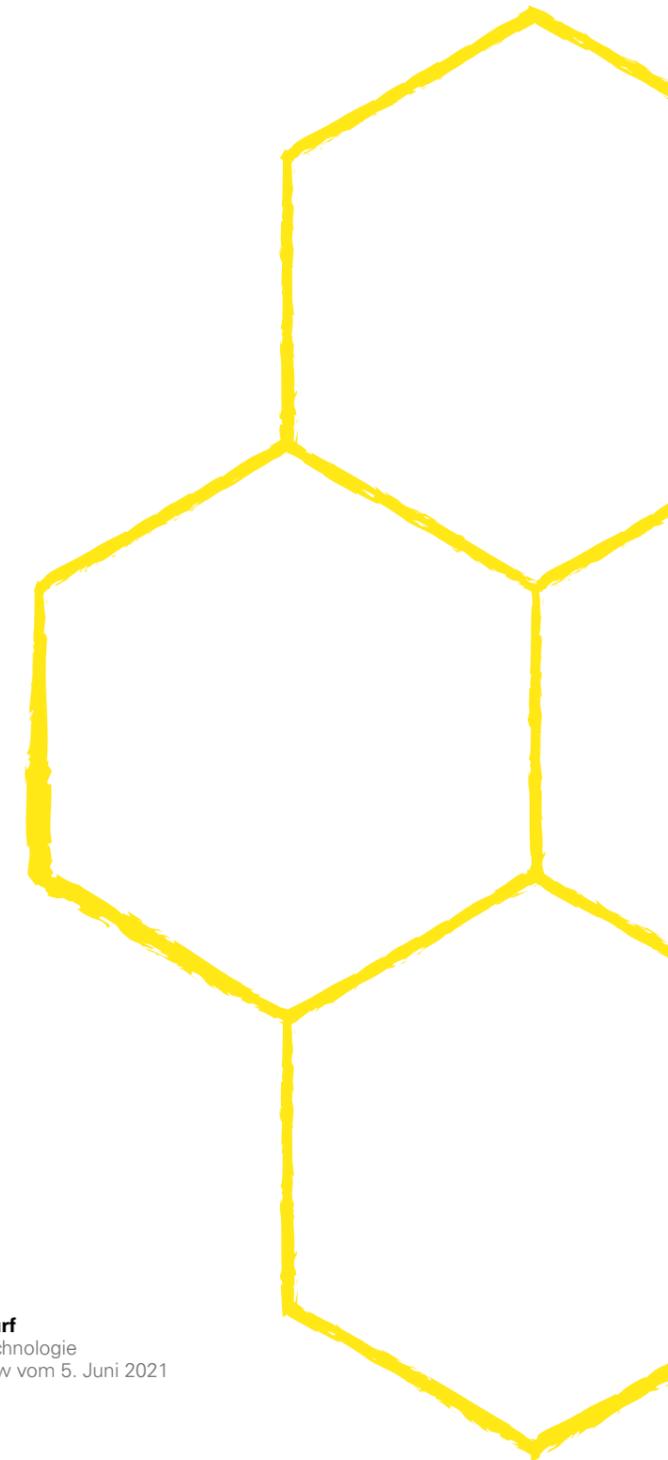
Viele Einzelkinder sind einfach verwöhnt, sie bringen nicht mehr den unendlichen Enthusiasmus und die Energie der älteren Generation mit. Das wird ein Problem werden.

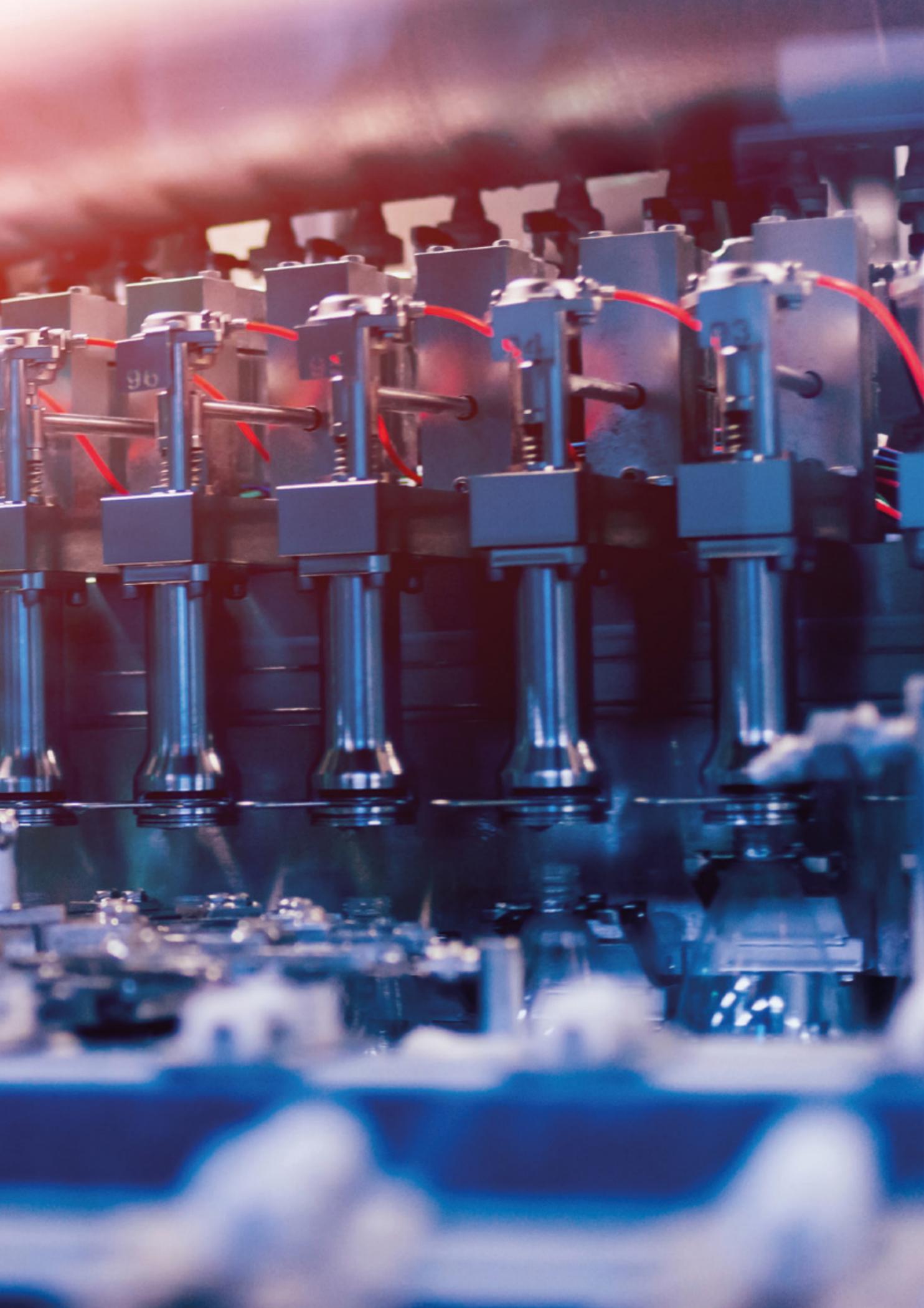
Von zentraler Bedeutung ist zudem, Leute zu finden, die eigenständig arbeiten, grossen technischen Enthusiasmus mitbringen, und eine gewisse Loyalität gegenüber dem westlichen Arbeitgeber aufbringen – dies wird für KMU zusehends schwierig, gerade in den von westlichen Firmen bevorzugten chinesischen Küstenmetropolen. Hier führt oft der Weg an Head Hunter und spezialisierten Personalvermittlern vor Ort nicht vorbei. Chinesische Fachkräfte, die eine westliche Kultursozialisation und Industrienerfahrung besitzen und direkt für das Schweizer Unternehmen arbeiten bzw. dort angestellt sind, sind von unschätzbarem Vorteil. Hier muss man auch als KMU bereit sein, tiefer in die Tasche zu greifen.

Fazit

China beeindruckt durch eine hervorragend verwirklichte Technologie-Strategie. So ist das wirtschaftspolitisch vorgegebene Ziel der Staatsführung – nämlich die Nummer eins im Weltmassstab zu werden – bereits mehrfach erreicht (z. B. im Bereich der Solarpanel-Produktion, in der Batterieherstellung, zukünftig im Mobilfunk- und im 5G-Bereich). Es ist eine Mischung aus dem konsequenten Verfolgen selbst gesteckter Ziele, die eher technologiegetrieben sind und sich weniger an einem Shareholder Value orientierten, der grosse Fleiss und das Engagement des Einzelnen in einem effizienten Kollektiv.

Kopieren lässt sich die chinesische Technologiepolitik bzw. das Erfolgsrezept allerdings nicht: Matter bezweifelt, dass «wir lernen können, so ausdauernd und so lange zu arbeiten wie viele Chines*innen». Dieses konsequente Verfolgen von strategischen Zielen über mehrere Jahre ist allerdings etwas, was die Schweizer Technologiepolitik gerne übernehmen dürfe, findet der Manager. Er sei zwar ein Gegner von Verstaatlichungen jeglicher Couleur, doch beachtenswert hält er dennoch, dass die chinesischen Staatskonzerne viel kapitalistischer agierten als Schweizer Staatskonzerne, ebenso, dass die Investitionsquoten in Forschung und Entwicklung hier ein sehr hohes Niveau besitzen.





D & W Ltd. (anonym)

Kurzporträt des Unternehmens

Die D & W Ltd. wurde im Jahr 2012 mit dem Ziel gegründet, nach Auftrag chinesische Produkte aller Art (v. a. Werbeartikel und Firmengeschenke) nach Europa einzuführen und direkt an Kund*innen zu liefern. Die Unternehmensgründung erfolgte nach einem einjährigen Praktikum in China parallel zur Ausbildung an einer Schweizerischen Wirtschaftshochschule (Management & Marketing). Gemäss dem Firmengründer waren chinesische Produzenten an Grossaufträgen ab 10000 Stück interessiert, sodass auch gemäss der Geschäftsidee entsprechende Kund*innen in Europa und der Schweiz akquiriert wurden. Aus steuerlichen Überlegungen erfolgte die Gründung unter dem rechtlichen Mantel einer Limited mit Sitz in Hongkong, auch weil dadurch die Haftung minimiert werden sollte. Die Kundenakquise erfolgte direkt im deutschsprachigen Raum. Ein virtuelles Büro sollte die Fixkosten auf ein Minimum reduzieren, zumal die Kundenkontakte direkt an der Betriebsstätte der Kund*innen bzw. in angemieteten Konferenzräumen in Hotels erfolgten.

Historie des China-Geschäfts

Der Eintritt in den chinesischen Markt gestaltete sich aufgrund der Kontakte während der Praktikumszeit in China problemlos. Produzenten für die vorrangig aus Werbeartikeln bestehende Produktpalette wurden zügig gefunden, wobei die Mindestabnahmemengen zumeist bei grossen Stückzahlen (über 10000) lagen. Die Sprach- und Kulturkenntnisse erleichterten in der Anfangsphase sowohl die Anbahnung als auch die Verhandlungen mit den chinesischen Produzenten. Die gesamte Auftragsbearbeitung, Qualitätskontrolle und Abwicklung wurde vom Firmengründer direkt durchgeführt. Die Kommunikation erfolgte meist via E-Mail und Skype. Vor Auftragserteilung wurden Muster angefertigt, die entweder direkt vor Ort oder nach Import in die Schweiz freigegeben wurden.

Herausforderungen im China-Geschäft

Da sich die D & W Ltd. primär auf den Import aus China spezialisiert hat, sind Webauftritt und Werbematerialien auf europäische Kund*innen aus dem deutschsprachigen Raum zugeschnitten. Chinesische Partner*innen waren primär an der Anzahl der gewünschten Produkte interessiert.

Nach dem anfänglichen Import mehrerer Werbeartikel (Strohhalme, Trinkbecher, Give-Away etc.) wurde die Firma von einem Schweizer Kunden mit der Lieferung personalisierter Glühweinbecher und hochwertiger Tee-garnituren beauftragt. Nach Abnahme eines Probesamples (dieses wurde nach Europa geschickt und mit dem Endkunden begutachtet) erfolgte die Bestellung und Lieferung via Container über den Hafen Rotterdam. Allerdings entsprachen Qualität und Design nicht dem Probesample, sodass der Endkunde die Abnahme verweigert hat. Die Entscheidung der D & W Ltd., die Produkte nach mehrwöchiger Stehzeit im Hafen zu zerstören, geschah aus dem Kalkül der Kostenersparnis, weil der chinesische Produzent diese nicht Retour genommen hat. Die Folge dieses Ablaufs war ein höchst unzufriedener Kunde, der die Produkte für das Weihnachtsgeschäft bestellt hatte. Der nachfolgende Rechtsstreit zwischen dem Endkunden und der D & W Limited wurde vom Firmengründer auch aufgrund der rechtlichen Struktur als wenig aussichtsreich angesehen. Da jedoch die Geschäftsanbahnung in einem schweizerischen Hotel erfolgte und der Firmengründer seinen Hauptwohnsitz in der Schweiz hatte, wurde die Konst-

ruktion der Ltd. mit Sitz in Hongkong zur rechtlichen Falle. Der Rechtsstreit endete mit einem Vergleich, der den Firmengründer nahezu an die Grenzen der finanziellen Belastbarkeit brachte. Die enormen Stückzahlen wurden so zum finanziellen Bumerang.

Problemanalyse und Handlungsempfehlungen

Der Markteintritt in China gestaltete sich problemlos, weil der Firmengründer mit der Sprache und Kultur vertraut war und durch mehrere Reisen (auch in die Provinz) über ein gut gefächertes Netz aus Produzenten verfügte, die in relativ kurzer Zeit Waren der gewünschten Qualität liefern konnten. Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus war die Grundsituation mehr als zufriedenstellend, weil viele kulturbedingte Problematiken bzw. Fehler von China-Neulingen vermieden werden konnten.

Die Abwicklung und das Qualitätsmanagement erfolgten über den Firmengründer. Einerseits bringt diese Konzentration Vorteile in Form kurzer Kommunikationswege, Problemlösungen und Entscheidungswege mit sich, andererseits spielt neben der emotionalen/psychischen Belastung der sogenannte «Tunnelblick» und die fehlende Reflexion von aussen eine weit grössere Rolle. Diese Fixierung auf eine Person hat in Kombination mit der fehlenden rechtlichen Begleitung zu Beginn letztlich zum Scheitern infolge einer Fehlproduktion geführt. Betriebswirtschaftlich war die Ltd. mit wenig Eigenkapital bzw. Vermögenswerten ausgestattet. Die nötige Infrastruktur – Gründung der Ltd., Büro in Hongkong, Internetauftritt etc. – konnte inklusive der nötigen Geschäftsreisen im unteren fünfstelligen Franken-Bereich angegeben werden. Das Ziel der Ltd. mit möglichst wenig finanziellem Einsatz und hohen Stückzahlen entsprechende Gewinnmargen zu erzielen, entspricht dem wirtschaftlichen Denken. Problematisch wurde bei diesem Geschäftsmodell jedoch die Anbahnung der Geschäfte in Europa und die rechtliche Konstruktion, die schlussendlich durch die richtige Wahl der rechtlichen Struktur hätte vermieden werden können.

Ein Problem, das dem vorangegangenen war, stellte das Qualitätsmanagement und die Qualitätskontrolle dar.

Die rechtlich angemessene Struktur bei diesem Geschäftsmodell wäre die Gründung einer GmbH in der Schweiz gewesen, weil dadurch die Haftung und das persönliche Risiko hätten minimiert werden können. Die Wahl der Ltd. mit Firmensitz in Hongkong entsprach dem Wunsch nach Kostenreduktion. Diese Kostenreduktion wollte man auch steuerlich und sozialversicherungsrechtlich realisieren. Durch das Tätig-Werden in der Schweiz erfolgte aus juristischer Sicht jedoch die Aufnahme einer wirtschaftlichen Tätigkeit, die auf Gewinn ausgerichtet ist. Die rechtliche Argumentation und die daraus abgeleitete persönliche Haftung des Firmengründers offenbarten die Mängel bei diesem Konstrukt, die vermeidbar gewesen wären. Wenngleich die juristische Beratung vom Firmengründer in Anspruch genommen wurde, so wurde im Wunschdenken der Worst Case einer persönlichen Haftung in der Schweiz nicht bedacht und ignoriert.

Ein Problem, das dem vorangegangenen war, stellte das Qualitätsmanagement und die Qualitätskontrolle dar. Zwar wurde ein Muster abgenommen, dieses wurde jedoch per Luftfracht direkt importiert. Bewusst oder unbewusst wurde auf eine Qualitätskontrolle vor Beladen und Liefern des Containers verzichtet. Einerseits mögen Kostengründe dafür ausschlaggebend gewesen sein, andererseits die Gründungsfalle, in die v. a. Jungunternehmer*innen tappen. Delegation und das Abgeben von Verantwortung sind essentiell für Geschäftsmodelle dieser Grössenordnung, zumal der Firmengründer auch in Europa tätig war. Können – aus welchen Gründen auch immer – die Produkte nicht vor Ort in China einer umfassenden Qualitätskontrolle unterzogen werden, stehen europäische Firmen bzw. Kund*innen vor der unlösbaren Aufgabe, rechtliche Ansprüche in China durchzusetzen.

Dies mag das Hauptproblem von Geschäften in und aus China sein. Die mangelnde rechtliche Absicherung stellt für viele Firmen ein No-Go dar, weshalb von Geschäftsbeziehungen mit China abgesehen wird. Eine entsprechende Organisationsform ist notwendig um hier prozessvermeidend und effektiv arbeiten zu können, wenngleich diese mit Kosten verbunden ist.

Dies mag das Hauptproblem von Geschäften in und aus China sein. Die mangelnde rechtliche Absicherung stellt für viele Firmen ein No-Go dar, weshalb von Geschäftsbeziehungen mit China abgesehen wird. Eine entsprechende Organisationsform ist notwendig um hier prozessvermeidend und effektiv arbeiten zu können, wenngleich diese mit Kosten verbunden ist.

Fazit

Retrospektiv betrachtet wurden sowohl rechtlich als auch organisatorisch schwere Fehler gemacht, die schlussendlich zur Beendigung des China-Engagements geführt haben. Die Idee mit einer Ltd. aus Hongkong in Europa Geschäftsbeziehungen aufzunehmen scheiterte am Fakt, dass der Firmengründer in der Schweiz tätig wurde und damit in seiner Eigenschaft als schweizerischer Wirtschaftstreiber. Da dies aufgrund einer terminlichen Kollision geschah, rückt eben die fachlich richtige Beratung in den Vordergrund. Hierbei geht es weniger um die Durchsetzung gegen den chinesischen Produzenten, deren Chancen gegen Null tendieren, sondern vielmehr um das einheimische Wirtschaftsrecht und die Wahl einer geeigneten Rechtsform.

Dieser Fall zeigt deutlich, dass selbst bei Kenntnis der Sprache und Kultur ohne eine personelle Unterstützung in China vor Ort – sei es in Form einer Agentur oder einer*ines persönlich Bevollmächtigten – Geschäftsbeziehungen in China nur schwer umsetzbar sind. Wichtigster Punkt nach dem Finden der*des richtigen Produzent*in muss ein entsprechendes Qualitätsmanagement sein, das die Produkte vor Ort kontrolliert und auch deren Verladung/Verschiffung überwacht.

Diese Fallstudie wurde auf Wunsch des Interviewpartners anonymisiert. Sämtliche Namen und Bezeichnungen von Firmen, Institutionen und handelnden Personen sind daher fiktiv.

Die mangelnde rechtliche Absicherung stellt für viele Firmen ein No-Go dar, weshalb von Geschäftsbeziehungen mit China abgesehen wird.

D & W Ltd. (anonym)
Handel
Interview vom 10. Februar 2021



Ride & Bike (anonym)

Kurzporträt des Unternehmens

Aus der Begeisterung für das Radfahren heraus wurde vor 15 Jahren das Unternehmen Ride & Bike gegründet. Das Marktsegment «Vertrieb und Reparatur von Fahrrädern aller Art» sollte im Fokus stehen, eine spätere Spezialisierung auf den Markt der Mountainbikes erfolgte bedingt durch das semi-professionelle Hobby des Eigentümers. Der Familienbetrieb erlebte saisonale Schwankungen, die zusammen mit einem fehlenden Ersatzteil für einen Kunden zu der Idee führten, eigene Mountainbikes herzustellen und zu verkaufen.

Diese Idee wurde im Freundeskreis – allesamt begeisterte Mountainbiker*innen – sehr gut aufgenommen. Im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts konstruierte eine fünfköpfige Gruppe binnen zwei Jahren ein Mountainbike am Computer. Durch die vielfältigen Praxiserfahrungen konnten Schwächen minimiert und persönliche Bedürfnisse in die Entwicklung eingebracht werden. Dank der Gruppenarbeit waren die Entwicklungskosten minimal. Aus der anfänglichen Idee wurde schnell ein ernstzunehmendes Projekt, für welches man nach der Planung entsprechende Produzenten suchte. Da die Herstellungskosten nach mehreren Offerten ins Unermessliche abzugleiten schienen, entschied man sich nach Produzenten in China zu suchen.

Historie des China-Geschäfts

Da die Gruppe ohne jegliche Handelserfahrung agierte, erfolgten vor dem Markteintritt Beratungsgespräche mit der schweizerisch-chinesischen Wirtschaftskammer. Die rechtliche Situation bedingte, dass der Komplettimport fertig montierter Fahrräder steuerlich benachteiligt ist, sodass die Bestellung der Einzelteile und die Fertigung ausserhalb Chinas in Erwägung gezogen wurden. Im Rahmen eines mehrwöchigen China-Aufenthaltes konnte die inzwischen sechsköpfige Gruppe mehrere Produzenten besuchen, Details ausverhandeln und die Produktion von Mustern der meisten Teile erreichen.

Ein gesamtes Probestrike wurde im Rahmen einer nachfolgenden China-Reise in Eigenregie zusammengebaut und auch getestet. Die Gruppe war bis auf wenige Details zufrieden und orderte daraufhin die optimierten Teile für zehn Mountainbikes, um diese einem Stresstest in Europa zu unterziehen.

Nach dem Erfolg des Bike No.1 wurden die Erwartungen der Gruppe in Europa beim Test der neuen Bikes erschüttert, weil die Qualität einzelner Teile stark variierte. Gründe hierfür waren einerseits Materialmängel, andererseits fehlerhafte Verarbeitung.

Herausforderungen im China-Geschäft

Die anfänglich wichtigste Herausforderung lag im Auffinden geeigneter Produzenten für die spezialisierten Teile. Hilfreich waren hierbei vor allem Kontakte der Wirtschaftskammer sowie mehrere Besuche vor Ort direkt bei den Firmen. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Anzahl der benötigten Einzelteile für den chinesischen Markt schlicht zu minimal erschien. Aufträge im unteren zweistelligen Bereich schienen für viele chinesische Firmen nicht interessant bzw. realisierbar.

Die Qualitätsüberprüfung der Einzelteile entpuppte sich als zentraler Dreh- und Angelpunkt des Projekts. Die zwingende Anwesenheit eines*einer Dolmetscher*in, obwohl die Kommunikation vielerorts auf Englisch funktionierte, machte die Gespräche extrem langatmig und anstrengend. Die Frage nach dem Qualitätsmanagement im Zuge der Herstellung wurde so gelöst, dass sämtliche Einzelteile vorab in China gesammelt und einer Qualitätskontrolle unterzogen wurden und erst im Anschluss an die bestandene Prüfung nach Taiwan verschifft

wurden. Das machte zwangsläufig die Anwesenheit einer Person in China zumindest für die Zeit der Verschiffung notwendig.

Die Vormontage in Taiwan unterlag ebenso Qualitätsschwankungen, weshalb auch über die Montage in der Schweiz nachgedacht und dies nach einem Jahr schliesslich auch umgesetzt wurde. Die hohe Zahl der Fehler bzw. Nachjustierungen beantwortete schlussendlich die Frage nach dem endgültigen Produktionsort im Sinne der Schweiz. Gleichzeitig implizierte dies jedoch auch eine hohe personelle Abhängigkeit. Eine ausgelagerte Produktion war aus Kostengründen nicht realisierbar und auch nicht vorgesehen, gleichzeitig wollte man aber keine Zugeständnisse an die Qualität des Produktes machen.

Ein Vorteil der handelnden Personen war deren enge persönliche Bindung, die schnelle Kommunikationswege ermöglichte. Gleichzeitig implizierte dies jedoch auch ein gemeinsames Vorgehen, was sich vor allem aufgrund der individuellen Partnerschaften und anderweitigen beruflichen Verpflichtungen zunehmend schwieriger gestaltete.

Problemanalyse und Handlungsempfehlungen

Um eine Massenproduktion im Sinne der Füllung einer Marktnische mit dem entwickelten Modell zu erreichen waren sowohl die Produktion, die Vertriebswege als auch der Preis nicht marktkonform. Da das Projekt aus Liebhaberei und Enthusiasmus heraus in einem Freundeskreis geboren wurde, lassen sich einige Einbahnstrassen erkennen.

Primäres Problem war nicht die Qualität des Rades an sich, sondern jene der Einzelkomponenten. Diese unterlag Schwankungen und auch zeitliche Abmachungen (Liefertermine) wurden nicht immer eingehalten. Der Plan, die Einzelteile aus China in Taiwan zusammenbauen zu lassen, war durch die hohen Steuer- und Zollabgaben bei Import eines fertigen Bikes aus China bedingt. Daraus resultierte jedoch auch eine doppelte Qualitätskontrolle, weshalb man sich dazu entschied, die Teile in einer angemieteten Lagerhalle zu sammeln und im Anschluss gesammelt nach Taiwan zu verschiffen. Mitt-

lerweile werden die Produktionswege ausschliesslich in China getätigt und die Montage in der Schweiz durch die Unternehmer selbst. Dies bedingt einen hohen personellen Einsatz, der sich auch im persönlichen Umfeld der Gruppe niedergeschlagen hat. Private Trennungen, eine Modifikation der Freundschaftsbeziehungen und ein Zusammenschmelzen des harten Kerns auf zwei handelnde Personen waren die Folge der euphorisch betriebenen China-Connection.

Neben einem wahrscheinlich erfolgreichen Begleitprozess im Sinne eines*einer aussenstehenden Moderators*in wäre sicherlich die intensivere Suche nach einem*einer Vertrauten in China geeignet gewesen, um die Kontrolle entsprechend auszulagern. Eine geringe Zahl an Produkten stand dieser Idee jedoch im Weg, da sich diese Investition schlichtweg nicht auszahlen konnte. Das Projekt wurde weniger als betriebswirtschaftliches Unterfangen, sondern vielmehr als persönliche Verwirklichung betrieben. Durch das privat

bedingte Ausscheiden des für diesen Bereich Zuständigen (Lebensgefährtin des Unternehmers) konnte auch kein*e geeignete*r Nachfolger*in gefunden werden, weil die finanziellen Ressourcen zur externen Besetzung schlichtweg gefehlt haben.

Das Bike No.1 hat sich mittlerweile zu einem gefragten Rad in der lokalen Mountainbike-Szene entwickelt, wengleich die Verkaufszahlen im unteren zweistelligen Bereich keine Massenproduktion zulassen. Versuche, dieses Know-how bzw. das Rad in grössere Vertriebsstrukturen einer anderen Firma zu integrieren, scheiterten. Da die Unternehmer sehr viel Zeit, Geld und persönliche Ressourcen investiert haben, war es augenscheinlich schwer, geeignete Handlungsempfehlungen anzunehmen bzw. umzusetzen.

Letztendlich führten die privaten Veränderungen und der notwendig gewordene finanzielle Aufwand (China-Reisen) zu einer Aufgabe des China-Engagements. Die Fokussierung auf das Kerngeschäft in der Schweiz angepasst mit den Customized-Reparaturen ermöglicht den Unternehmer auch mehr Augenmerk auf private Belange zu legen.

Fazit

Für kleine Unternehmen ist es schwer, mit geeigneten Ideen am chinesischen Markt Fuss zu fassen bzw. qualitätsmässig geeignete Produkte zu finden. Die Gründe liegen in der geringen Zahl der Produkte sowie in der Wahl geeigneten Personals vor Ort zur Qualitätskontrolle. Zwar mag die Idee und der Produktionsweg die richtige Entscheidung gewesen sein, jedoch offenbart sich hierbei, dass China kein Markt für geringe Auftragszahlen ist. Quantität geht vor Qualität, wengleich den Protagonisten dieser Unternehmung aufgefallen war, dass es zumeist motivierte kleinere Betriebe im Sinne westlicher KMU sind, die die gewünschte Qualität liefern und auf Kundenwünsche eingehen. Diese örtlichen KMU sind häufig in der Rechtsform der Limited organisiert, sodass bei allfälligen Problemen die rechtliche Durchsetzung von Ansprüchen bzw. Gewährleistung nicht gegeben ist.

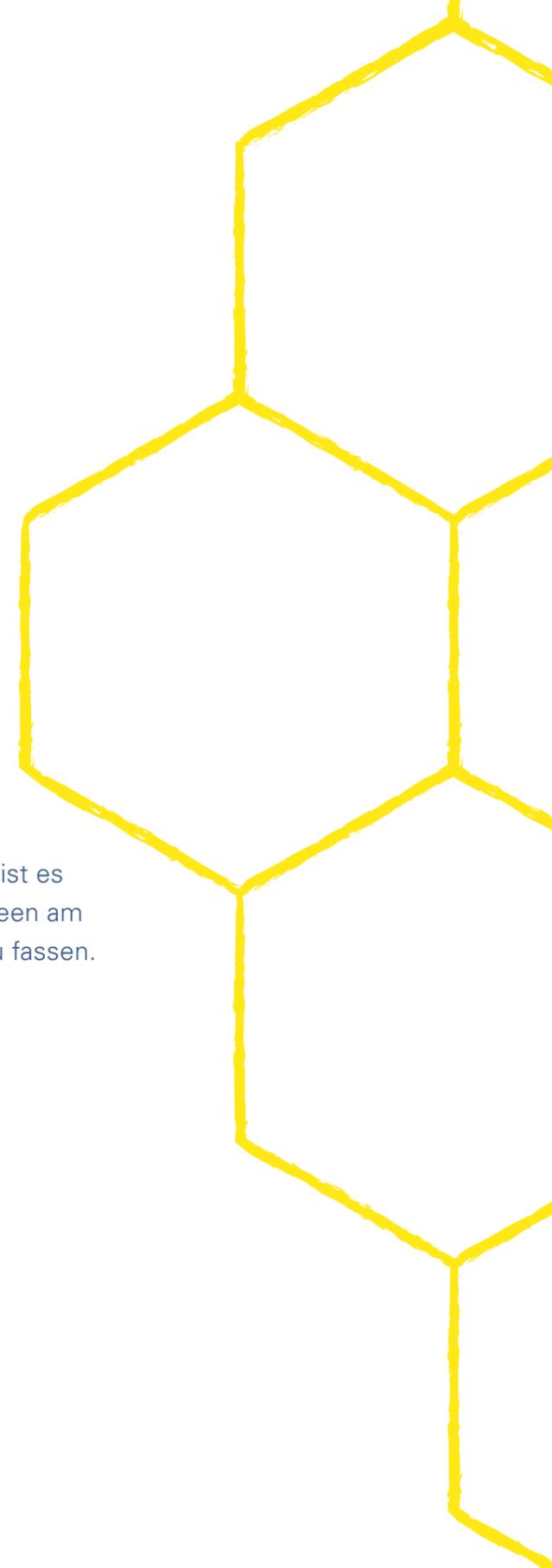
Unabhängig von den strukturellen Problemen in China offenbart sich hier ein Fehler vieler Selbständiger – das nicht-reflektierte Handeln und zu späte Reagieren. Wengleich weniger die finanziellen Einsätze, sondern die persönlichen Erfahrungen überwiegen, sind sich die verbliebenen Mitglieder einig, dass das China-Engagement alle Kosten und Mühen wert war, dass es aber gut war, dieses mit Jahresende 2014 einzustellen.

Mittlerweile erfolgte die Spezialisierung auf Customized-Ersatzteile durch den Einsatz eines 3D-Druckers. Mittels dieser Technologie können Teile in der gewünschten Qualität problemlos produziert werden. Verblieben ist der Gruppe das Bike No.1, welches als Sinnbild bzw. Mahnmal dieses China-Engagements in der Werkstatt hängt, von wo aus die Entwicklung ihren Anfang genommen hat.

Diese Fallstudie wurde auf Wunsch des Interviewpartners anonymisiert. Sämtliche Namen und Bezeichnungen von Firmen, Institutionen und handelnden Personen sind daher fiktiv.

Dabei hat sich herausgestellt, dass die Anzahl der benötigten Einzelteile für den chinesischen Markt schlicht zu minimal erschien.

Für kleine Unternehmen ist es schwer, mit geeigneten Ideen am chinesischen Markt Fuss zu fassen.



Impressum



[fhnw.ch/china](https://www.fhnw.ch/china)

www.fhnw.ch/business
info.business@fhnw.ch

Autoren:
Prof. Dr. Ruedi Nützi, Leiter China Centre, Hochschule für Wirtschaft FHNW
Dr. Jörg Wombacher, Studiengangleiter International Business Management, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Gestaltung:
Denise Maillard, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Fotos:
iStock

Druck:
Druckerei Herzog AG, Langendorf

Gedruckt in der Schweiz.
© 2022 Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft