

# Schweizer KMU in China

Erfahrungen, Analysen und Lösungsansätze 2020



[www.fhnw.ch/kmu-leitfaden-china](http://www.fhnw.ch/kmu-leitfaden-china)



# Vorwort

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser

Die Schweiz hat es auch 2019 wieder geschafft. Sie ist laut Global Innovation Index Innovationsweltmeisterin – zum neunten Mal in Folge. Und China? In den Augen vieler ist das Reich der Mitte immer noch die verlängerte Werkbank des Westens. In Medienberichten überwiegt das Bild eines Landes, das vor allem durch das Kopieren westlicher Technologien und den Aufkauf westlicher Unternehmen von sich reden macht. Zuletzt dominierten Bilder politischer Unruhen in Hongkong und die Unterdrückung der uigurischen Minderheit die Medien. Ist es da vermessen zu fragen, ob China ein echter Innovationspartner für die Schweiz sein kann? Ob die Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen mehr ist als nur das Risiko, sich «chinesischen Verhältnissen» anpassen zu müssen?

Sie halten vor sich die zweite Auflage des KMU-Leitfadens China, herausgegeben von der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz. Als Wissensorganisation ist es unsere Aufgabe, Fakten zu sammeln und Wissen zu vermitteln. Wir bilden innovative und verantwortungsvolle Führungskräfte für eine vernetzte und dynamische Welt aus. Seit über 25 Jahren beschäftigen wir uns daher eingehend mit der inzwischen zweitgrössten Volkswirtschaft der Welt. Aus dieser Auseinandersetzung ist unter anderem der KMU-Leitfaden China hervorgegangen. Er möchte Antworten geben auf die für Wirtschaftsakteure drängenden Fragen im Verhältnis Schweiz – China.

Im Fokus der diesjährigen Ausgabe steht die Frage, ob die angestrebte Innovationspartnerschaft Realität oder nur Wunschdenken ist. Startpunkt bildet der Artikel «Stichwort Innovation». Er beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen Innovationspartnerschaften möglich sind. Anschliessend kommen KMU zu Wort, die sich in unserem Land als wichtige Träger von Innovation bezeichnen dürfen. Wir stellen diese kleinen und beweglichen Einheiten mit teilweise langjährigen China-Erfahrungen in fünf kurzen Fallstudien vor und untersuchen kritisch, inwiefern es im Austausch mit den chinesischen Partnern zu echten (d.h. für beide Seiten gewinnbringenden) Innovationspartnerschaften gekommen ist. Anschliessend klären wir, welche Lehren sich aus den bisherigen Erfahrungen ziehen lassen, und formulieren einige Handlungsempfehlungen.

Freuen Sie sich auf eine spannende Reise durch die China-Erfahrungswelt einiger erfolgreicher Schweizer KMU.

Prof. Dr. Ruedi Nützi,  
Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW

# Stichwort Innovation

Wenn von Innovation die Rede ist, denken die meisten an eine neue Erfindung, ein neues Produkt, oder eine neue Technologie. Im wirtschaftlichen Sinne wird daraus jedoch erst dann eine Innovation, wenn es gelingt, die Neuerung erfolgreich am Markt durchzusetzen. Eine Innovation muss folglich nicht nur neuartig sein (oder besser: als neuartig wahrgenommen werden), sondern auch Sinn und Nutzen für die potenziellen Kunden stiften. Gerade hier besteht für kleine und mittlere Unternehmen eine grosse Hürde. Oft fehlen sowohl das unternehmerische Know-how als auch die finanziellen Mittel, um aus einer guten Idee ein marktfähiges Produkt zu machen. Was aber bringt ein neues Produkt, wenn es niemand kennt oder – schlimmer – niemand nutzen will?

## Viele Innovationen scheitern

Schätzungen zufolge scheitern etwa 80 bis 90 Prozent aller Innovationsversuche. Beispielsweise erwies sich die 2012 von Google lancierte Datenbrille Google Glass als Flop. Viele fanden den Cyber-Look ziemlich uncool. Zudem wusste man nie, ob einen die Träger einfach nur anschauen oder gleichzeitig Videoaufnahmen machten. Ein Misserfolg war auch das erste Mikrowellengerät. Es kam bereits 1947 auf den Markt und war knapp zwei Meter gross. Es glich daher eher einem Industriebackofen als einem praktischen Küchengerät. Erst mit viel kompakteren Geräten erzielte man einige Jahre später einen Durchbruch.

Für manche Erfindungen ist die Zeit noch nicht reif. Innovationen sind vor allem dann erfolgreich, wenn Erfindergeist, Pionierdrang, Offenheit und fundierte Marktkenntnis mit den richtigen gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen zusammentreffen. Dabei ist meist auch Glück im Spiel.

## Digitalisierung treibt Innovation voran

Neben Produkten und Dienstleistungen können auch Prozesse und Geschäftsmodelle Gegenstand von Innovationen sein. Beispielsweise entwickelte sich Netflix vom kleinen kalifornischen Filmverleihunternehmen zu einem der weltweit grössten Online-Streamingdienste. Die dahinterstehende Innovation war in erster Linie ein revolutionäres Preismodell. Die Kunden zahlten eine Flatrate statt Gebühren für die Ausleihe des Films und für eine allenfalls verspätete Rückgabe. Solche und ähnliche Geschäftsmodellinnovationen sind dank digitalen Technologien auf dem Vormarsch. Nicht selten stellen sie ganze Branchen auf den Kopf. Alibaba, Uber, Google, und Facebook sind neben Netflix nur einige Beispiele von Unternehmen, die mit Geschäftsmodell-Innovationen ganze Märkte auf den Kopf gestellt haben.

## Klassiker als Innovation

Im Kern sind Innovationen Wahrnehmungssache. Auch althergebrachte Produkte können zu echten Innovationen werden. Als Beispiel dient uns der gute alte Schweizer Käse. Hierzulande ist Emmentaler oder Appenzeller ein traditionelles Genussmittel und Teil der schweizerischen Esskultur. «Vertrauen Sie Ihrem guten Geschmack» – lautet bei uns etwa der Appell eines mit viel Schweizer Folkloresymbolik untermalten Werbespots. In China hingegen findet man Käse kaum irgendwo als Bestandteil einer Mahlzeit. Den Versuch eines Schweizer Unternehmens, Schweizer Käse in China als Delikatesse zu vermarkten, kommentierten die meisten chinesischen Konsumenten mit dem etwas drastischen Vergleich «stinkender Füsse» und einer entsprechend enttäuschenden Nachfrage. Umso überraschender, dass der Käse im weiteren Verlauf doch noch grossen Anklang fand – und zwar als Gesundheitsmittel. Eine veränderte Marketingstrategie mit hohem Aufklärungs- und Informationsgehalt (in der Angaben zu Inhaltsstoffen wie Proteinen, Vitaminen und Mineralstoffen eine wichtige Rolle spielen) erweckte neues Interesse und verschaffte dem Produkt den Rang eines Premiumnahrungsmittels. Schweizer Käse? In China eine echte Innovation! Von diesem und ähnlichen Fällen berichten wir im vorliegenden Leitfaden.

## Chancen für KMU

Für Schweizer KMU bietet der chinesische Markt Gelegenheit, sich selbst neu zu erfinden. Dabei ist es noch nicht einmal erforderlich, in China eigene Forschungs- und Entwicklungsstandorte zu betreiben oder wichtige Firmengeheimnisse mit chinesischen Unternehmen zu teilen. Wie die folgenden Fallstudien zeigen, bietet allein die Präsenz und die eingehende Auseinandersetzung mit dem chinesischen Markt zum Teil überraschendes Innovationspotenzial.

Die erste und wichtigste Voraussetzung für eine strategische Innovationspartnerschaft ist demnach die Bereitschaft, sich offen und unvoreingenommen mit China auseinanderzusetzen. Überheblichkeit und Arroganz sind fehl am Platz. Der Hinweis mag trivial klingen. Er ist jedoch im Lichte der gegenwärtigen Medienberichterstattung über China durchaus angebracht. Natürlich ist die Bereitschaft zur Offenheit nicht gleichzusetzen mit Naivität. In China herrscht vielerorts immer noch mangelnde Rechtssicherheit. Die Gefahr, von chinesischen Konkurrenten kopiert zu werden, ist immer vorhanden. Auch das für 2020 angekündigte Sozialpunktesystem, das Unternehmen Daten abnötigt und im Zweifel über ihren Erfolg oder ihr Scheitern entscheiden wird, kann Probleme verursachen. Dies alles sind gute Gründe, sich intensiv auf eine Geschäftstätigkeit in China vorzubereiten.

## Präsent sein und Kräfte bündeln

Doch der Tenor der Schweizer Unternehmen, die hier zu Wort kommen, lautet: Alles ist besser, als gar nicht in China zu sein! Innovation lebt von Neugier und Offenheit. Und – vergessen wir nicht – China wird weitere Plätze im globalen Innovationsranking gutmachen. Wie ist es langfristig um die Innovationskraft der schweizerischen KMU bestellt? Obwohl unser Land gegenwärtig noch Spitzenpositionen bei der Wettbewerbsfähigkeit und bei den Innovationen einnimmt, machen einige Beobachter auch Tendenzen aus, die nachdenklich stimmen. Eine Studie der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften SATW stellt fest, dass in den schweizerischen KMU der mit Marktneuheiten erzielte Umsatz fast in allen Branchen gesunken ist. Grund dafür dürften unter anderem geringere F&E-Anstrengungen oder deren Verlagerung ins Ausland sein. Ausserdem entwickeln und forschen viele Unternehmen immer noch im Alleingang, statt über strategische Allianzen und offene Netzwerke die Kräfte zu bündeln. In diesen Punkten steht die Schweiz im internationalen Vergleich schlecht da. Ob China für solche strategischen Allianzen ein Partner sein kann, bleibt abzuwarten. Noch ist einiges an Arbeit zu leisten, wenn die 2016 initiierte strategische Innovationspartnerschaft Realität werden soll. Unmöglich ist es nicht!

# Übersicht

## Beteiligte Firmen

- 1. Baselland Transport AG**  
Privatwirtschaftlich geführtes Transportunternehmen mit Sitz in Oberwil BL  
Seite 7
- 2. Blaser Swisslube AG**  
Hersteller von Kühlmitteln, Schneidölen und Schleifölen mit Sitz in Hasle bei Burgdorf BE  
Seite 13
- 3. Endress+Hauser AG**  
Lieferant für Prozess- und Laborinstrumentierung und Automatisierung mit Sitz in Reinach BL  
Seite 19
- 4. Swissmooch AG**  
Vertrieb von Schweizer Milchprodukten mit Sitz in Winterthur ZH  
Seite 27
- 5. Regena AG**  
Hersteller von homöopathischen Komplexmitteln mit Sitz in Tägerwilen TG  
Seite 35





## 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
- 8 Shanghai University of Finance
- 9 Qingdao University of Technology
- 10 Shanghai Lixin University
- 11 University of Shanghai
- 12 Xiamen University of Technology
- 13 Ningbo Institute of Technology

### Regierungs- und Institutionspartner

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



«KMU sind die Innovationsträger  
der Schweiz.»

**Andreas Büttiker**, Direktor der Baselland Transport AG

# Innovation bewegt

Die Baselland Transport AG (nachfolgend BLT genannt) aus Oberwil (BL) ist ein privatwirtschaftlich geführtes ÖV-Unternehmen mit rund 500 Mitarbeitenden. Die Aktien befinden sich mehrheitlich im Besitz des Kantons Basel-Landschaft und seiner Gemeinden. Im Jahr 2018 transportierte die BLT rund 55 Millionen Fahrgäste und erwirtschaftete einen Jahresgewinn von 2.45 Millionen Franken. Die BLT ist gerade dabei, sich von einem liniengebundenen Transportunternehmen zu einem integralen Mobilitätsdienstleister zu wandeln. Das Unternehmen nutzt konsequent die Chancen der Digitalisierung und treibt Innovationen voran, um auch in Zukunft markt- und wachstumsfähig zu sein. Zurzeit bietet die BLT neben den traditionellen Tram- und Buslinien auch flächendeckend E-Bikes und E-Scooter zum Verleih an (Pick-e-Bike), um die Mikromobilität der Kundinnen und Kunden zu verbessern. Zudem testet das Unternehmen derzeit auch einen neuartigen Energiespeicher, der die Bremsenergie von Trams nutzt, um sie anderen Trams bei ihren energieintensiven Anfahrten zur Verfügung zu stellen. Dies ist ein weiterer Beleg für die Innovationsorientierung des Unternehmens.

## Schweizer ÖV und China?

Kann ein ortsgebundenes Schweizer Verkehrsunternehmen ein geschäftliches Interesse an China haben? Manche sehen in China in erster Linie einen Absatzmarkt und in chinesischen Unternehmen finanzstarke Interessenten für Investitionen in aller Welt. Dass die Innovationsleistungen chinesischer Forschung und Technikanwendungen jedoch auch als initialer Input oder sogar kontinuierlicher Beitrag für europäische Anwender angesehen werden können, ist in den Köpfen vieler noch Neuland.

Für BLT stellte sich die Frage, ob sie möglicherweise von chinesischen Mobilitätstechnologien in jenen Bereichen profitieren könnte, die – wie manche Medien behaupten – bei uns verschlafen worden seien. Konkret ging es um ein Pilotprojekt, das zum Ziel hatte, für die insgesamt 19 Buslinien des Unternehmens fünf Elektrobusse zu beschaffen. Das Projekt wurde im Februar 2019 ausgeschrieben. Im Fokus standen die Beschaffung der Fahrzeuge, deren Servicebetreuung sowie eine zeitgemässe, möglichst digitalisierte Einsatz- und Unterhaltsplanung.

## China in der E-Mobilität führend

Nach Bloomberg New Energy Finance (BNEF) stehen weltweit etwa 400'000 E-Busse im Einsatz, 99 Prozent davon in China. In der Volksrepublik fährt bereits heute beinahe jeder vierte Bus ohne Verbrennungsmotor. Daher wäre es für CEO Andreas Büttiker ein Fehler gewesen, bei der Suche nach innovativen Konzepten den Blick nicht auch nach China zu richten. Kein anderes Land verfügt bei der Elektromobilisierung des Verkehrs über eine derart breite Erfahrung, und kein anderes Land hat es mit ähnlichen Grössenordnungen zu tun.

CEO Andreas Büttiker ist auch der Überzeugung, dass KMU in der Schweiz wesentliche Innovationsträger sind. Als verhältnismässig kleine, bewegliche Organisationseinheiten können sie Innovationen leichter angehen als Grossunternehmen. Gerade deshalb sind sie verpflichtet, in aller Welt nach neuesten Angeboten zu suchen. Das Projekt E-Busse hat deshalb Modellcharakter über die BLT hinaus. In der Schweiz gelten die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) als das grösste Unternehmen der Branche. Die SBB arbeiten zwar kontinuierlich an Modernisierungen, aber im internationalen Vergleich engagieren sie sich nicht an der vordersten Linie.

### Höchste Schweizer Ansprüche

Die Ausschreibung enthielt folgende Anforderungen: Jeder Bus (ausgeschrieben sind 12-Meter-Standardbusse und optional 18-Meter-Gelenkbusse) soll eine Fahrstrecke von rund 250 Kilometer ohne Nachladung bewältigen. Die durchschnittliche Fahrleistung auf der Linie beträgt 170 bis 200 Kilometer in 10,5 bis 13 Stunden am Tag. Das Ziel ist, den Linienverlauf dreimal ohne Nachladung absolvieren zu können. Damit der auf andere Linien abgestimmte Fahrplan sicher eingehalten werden kann, stehen an der Endhaltestelle jeweils nur drei Minuten – eingeschlossen das An- und Abdocken – als Nachladezeit zur Verfügung. Zur Energieeinsparung soll zudem jedes Fahrzeug Bremsenergie speichern.

### Auch die Infrastruktur muss passen

Bei batteriegetriebenen Bussen sind eine geeignete Ladeinfrastruktur und ein Betriebsdaten-Management-System zwingend. Serviceleistungen im Depot und nötigenfalls auf der Strecke sind auch bei Bussen mit Verbrennungsmotoren erforderlich. Die bestehenden Einrichtungen können jedoch nicht für den Elektrobetrieb übernommen werden. Die Auswirkungen auf den Fahrzeugunterhalt und den Betriebseinsatz (Tagesdisposition, Störungsmanagement, Fahrplanstabilität) waren daher zu prüfen.

Als Benchmark für die geplante Anschaffung dienten die Energieeffizienz-Koeffizienten der bestehenden Systeme. Diese sollten mittel- und langfristig im Hinblick auf Umwelt- und Klimaschutz unterboten werden. Die Kosten für Energie, Ausstattung und Betrieb sollten den bisherigen Rahmen nicht übersteigen und zu einer zukunftsweisenden Optimierung beitragen.

Zu den Bedingungen der Ausschreibung gehörten auch Nachweise über die Einhaltung von Normen wie Arbeitsbedingungen und Gleichstellung sowie über die Integrität des Anbietenden.

### Anbieter aus Deutschland, Schweiz und China

Zu den grössten und erfahrensten Elektrobusherstellern gehört das chinesische Unternehmen BYD. Seit 2012 liefert und betreut es batteriegetriebene Busse in zahlreichen chinesischen Städten. Zu Beginn des Jahres 2019 waren bereits mehr als 50'000 E-Busse von BYD im Einsatz. Daher entschloss sich die BLT, die Ausschreibungsanfrage von BYD zu unterstützen. Zumal man auch neugierig war, was chinesische Unternehmen in diesem Bereich zu bieten hatten.

Das Zulassungsverfahren der Europäischen Union (Whole Vehicle Type-Approval) sowie dem Amsterdamer Flughafen Schiphol ausgelieferte E-Busse und eine chinesisch-britische Kofertigung von Doppeldeckerbussen, die bereits in London im Einsatz sind, haben BYD wohl zur Ausschreibungsanfrage ermuntert. Weitere Testläufe und seit 2013 Einsätze im Linien-Regelbetrieb einiger europäischer Länder stärkten ebenfalls das beidseitige Interesse.

Es wäre ein Fehler gewesen,  
bei der Suche nach innovativen  
Konzepten den Blick nicht auch  
nach China zu richten.

Für die BLT kamen neben BYD noch die Anbieter EVOBus GmbH in Winterthur (ein Tochterunternehmen der Daimler AG) sowie die Carrosserie HESS in Betracht. EVOBus bot das bewährte Standardmodell Citaro jedoch erst seit 2018 in einer E-Variante an (eCitaro).

Das Unternehmen verfügte daher bei Weitem nicht über die Erfahrungen des chinesischen Anbieters. Allerdings würde die Schweizer Niederlassung dank Nähe zum Hersteller einen reibungslosen Service garantieren. Ähnliches galt für die Carrosserie HESS GmbH in Bellach (SO), die ihre Busse über Lizenznehmer in einem länderübergreifenden Produktionsverbund (u.a. Portugal und Rumänien) herstellen lässt.

Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit in verschiedenen anderen Unternehmen verfügt der CEO der BLT über viel Know-how und wertvolle Erfahrung mit digitaler Technik, was ihm half, bei der Entscheidung die oft widersprüchlichen technischen und ökonomischen Faktoren sachgerecht zu beurteilen.

### **Der chinesische Anbieter geht leer aus**

Alle drei Hersteller (BYD, EVOBus, HESS) reichten ihr Angebot im April 2019 fristgerecht ein und stellten für die obligatorischen Fahrtests je ein Fahrzeug zur Verfügung. Nach eingehender Prüfung erhielt schliesslich EVOBus den Zuschlag. Trotz des durchdachten Batteriekonzepts und des günstigen Preises entschied sich die BLT gegen das chinesische Angebot. Bezüglich Ökologie/Umwelt, Fahrkomfort, Zuverlässigkeit, Service und Unterhalt blieb BYD weit hinter den europäischen Konkurrenten zurück. Der eCitaro von Daimler überzeugte mit einer sehr guten Motorenleistung, was angesichts der vielen Steigungsstrecken im ausserstädtischen Fahrbetrieb der BLT eines der wichtigen Kriterien darstellte.

### **Preis und Technik gut, Service unzureichend**

Insgesamt entstand der Eindruck, dass die chinesische BYD in technischen Bereichen wie dem Batteriesystem durchaus eine Technologieführerschaft für sich beanspruchen kann. Doch Preis und Technik waren nicht die alleinigen Kaufkriterien. Eine zuverlässige Service-Organisation war mindestens genauso wichtig. Es scheint, dass der stark fragmentierte europäische Markt mit seinen im Vergleich zu China geringeren Bestellmengen und einem höheren Bedarf an kundenspezifischen Lösungen nach wie vor eine besondere Herausforderung für chinesische Hersteller darstellt.

Leider lässt sich bei vielen jungen Menschen in Europa keine ähnliche Offenheit und Wissbegier gegenüber China feststellen.

Wir können davon ausgehen, dass BYD der Ausschreibung der BLT angesichts der kleinen Abnahmemenge nicht die höchste Priorität eingeräumt hat. Doch sind sich inzwischen viele chinesische Unternehmen bewusst, dass ein Erfolg im kleinen, sehr anspruchsvollen Schweizer Markt ein Türöffner für das restliche Europa sein kann. BYD müsste jedoch technische Lösungen künftig besser in ein überzeugendes Gesamtkonzept einbetten, das Logistik, Service, Reklamationen, Beratung usw. stärker in den Fokus rückt.

## Was lernen wir daraus?

Auch wenn sich ein Einzelfall nicht generalisieren lässt, können wir doch Folgendes festhalten: Dem chinesischen Hersteller BYD fehlte ein bedarfsgerechtes, den hohen Qualitätsanforderungen der BLT genügendes Gesamtkonzept, das die Verpflichtung gegenüber dem Kunden stärker in den Vordergrund rückt, um sich durchzusetzen. Allerdings lässt sich da und dort feststellen, dass chinesische Unternehmen in dieser Hinsicht mit hohem Tempo aufholen. Junge Chinesinnen und Chinesen, die als Ingenieure, Naturwissenschaftler oder Wirtschaftsfachleute in grosser Zahl die Universitäten verlassen, sind unternehmerisch orientiert, begeisterungsfähig, weltoffen und wissbegierig. Sie suchen die Zusammenarbeit mit westlichen Firmen, um von ihnen zu lernen. Dabei geht es bei aller Innovationsbegeisterung nicht in erster Linie nur um (technische) Innovation, sondern auch um ein tiefer gehendes Verständnis des westlichen Partners. Leider lässt sich bei vielen jungen Menschen in Europa keine ähnliche Offenheit und Wissbegier gegenüber China feststellen.

### China holt auf

Noch 1990 war China für die internationale Produktion kaum von Bedeutung. Bloss 20 Jahre später war es die weltweit grösste Exportnation, die grösste Handelsnation und nach den USA die zweitgrösste Volkswirtschaft der Welt. Heute stammt rund ein Drittel der weltweit produzierten Güter aus China. Mit dem Plan «Made in China 2025» will das Land zudem in zukunftsweisenden Branchen, darunter auch die hier angesprochene Elektromobilität, an der Weltspitze sein.

Kaum jemand bezweifelt, dass China – aktuell auf Platz 14 des Global Innovation Index – eines Tages auch der Schweiz den Rang als Nummer 1 streitig machen könnte. Frankreich, Japan und Kanada liegen schon heute hinter China.

Schweizer Unternehmen sind deshalb gut beraten, diese Dynamik nicht nur zu beobachten, sondern sich aktiv mit ihr auseinanderzusetzen. Für Andreas Büttiker, CEO der BLT steht jedenfalls fest, dass die ersten Kontakte seines Unternehmens mit China trotz des eher enttäuschenden Starts nicht die letzten waren. Die Zusammenarbeit zwischen schweizerischen und chinesischen Unternehmen in Sachen Innovation könnte tatsächlich für beide Seiten gewinnbringend sein, sofern das gegenseitige Interesse echt ist und Offenheit den Austausch prägt. Dazu gehört auch, dass man seine eigenen Werte kennt und sie verteidigt – etwa indem man wie die BLT in den Geschäftsbeziehungen deutlich macht, dass man gewillt ist, auf der Einhaltung zentraler Anliegen wie Arbeitsbedingungen, Gleichstellung oder Integrität des Anbieters zu beharren.

Schweizer Unternehmen sind deshalb gut beraten, diese Dynamik nicht nur zu beobachten, sondern sich aktiv mit ihr auseinanderzusetzen.

## Fazit

- Der stark fragmentierte europäische Markt lässt sich allein über technische Innovationen und tiefe Preise nicht erobern.
- Damit chinesische Unternehmen zu echten Innovationspartnern für nachfragende Schweizer Unternehmen werden können, braucht es überzeugende Gesamtkonzepte, die Faktoren wie Logistik, Kundendienst und Beratung umfassend einbeziehen.
- Schweizer Unternehmen sollten die Dynamik der Entwicklungen in China nicht unterschätzen und sich aktiv mit potenziellen Konkurrenten und Partnern auseinandersetzen. Chinesen sind pragmatisch und lernen sehr schnell, auch hinsichtlich der für Innovationen so wichtigen Kontextfaktoren.
- Innovationspartnerschaften setzen einen kontinuierlichen und unvoreingenommenen Dialog über die jeweiligen Werte und Ziele voraus. Schweizer Unternehmen sollten dabei ihre Werte selbstbewusst vertreten, denn diese sind nicht zuletzt der Schlüssel ihres bisherigen Erfolgs und ihrer Innovationskraft.



### **Baselland Transport AG**

Interview mit Andreas Büttiker, Direktor  
28. März 2019  
[www.bl.ch](http://www.bl.ch)



«In China sind vor allem soziale  
Beziehungsnetze wichtig.»

**Patrick Mathys**, Head of Sales EMEA der Blaser Swisslube AG

# Ein Unternehmen läuft wie geschmiert

Beim Gedanken an die globale Rolle von Chinas Wirtschaft kommt vielen zuerst die produzierende Industrie in den Sinn. Im vorliegenden Fall geht es jedoch um ein Schweizer Unternehmen, das im Bereich der Kühl- und Schmierstoffe aktiv ist und das sich nach anderen Niederlassungen in Fernost auch in China etabliert hat. Die Blaser Swissslube AG aus dem bernischen Hasle-Rüegsau ist als Familienbetrieb weltweit tätig und verfügt seit Jahrzehnten über Erfahrungen mit der Erschliessung ausländischer Märkte. Das Unternehmen ist unter den KMU ein eingeführter Global Player. Als etwas Besonderes kann gelten, dass Blaser Swissslube in China unter anderem auch internationale Kunden betreut, die ihrerseits entweder Niederlassungen oder Zulieferer in China haben und die dank guter Erfahrungen mit Blaser Swissslube auch an ihren chinesischen Standorten nicht auf diese Unterstützung verzichten wollten. Dass es Blaser Swissslube gelungen ist, auch ursprünglich chinesische Produzenten als Kunden zu gewinnen, lässt sich auf die solide Akquisitionspolitik zurückführen. Der internationale Erfolg wird dadurch zugleich gestützt und gefördert.

## Mehr als nur Schmiermittel

Blaser Swissslube ist kein Schmiermittel-Verkäufer per se. Zwar verkauft das Unternehmen tatsächlich Schmiermittel, vor allem als Kühl- und Schmiermittel bei Schleif-, Bohr- und weiteren Zerspanungsprozessen an unterschiedlichen Materialien. Doch mit der Lieferung von Fässern ist es nicht getan. Die Produkte erfordern ausführliche Beratung sowie Analysen und Testläufe am Produktionsstandort. Dieses umfassende Angebot gilt es zu erläutern, wenn es darum geht, die Erfahrungen von Blaser Swissslube aus dem Chinageschäft darzustellen.

Die Voraussetzungen und Folgen optimierter Kühlschmiertechnologie bilden die Grundlage der Strategie von Blaser Swissslube. Beim Einsatz von Schmiermitteln sind natürlich wirtschaftliche Aspekte entscheidend. Diese beschränken sich jedoch nicht auf den Bereich der Maschinenpflege. Der Verbrauch an Schmiermitteln in Produktionsanlagen macht in der Regel nur etwa 0,5 Prozent der Produktionskosten aus. Oberflächlich gesehen ist dies ein so geringer Anteil, dass er kaum eine vermehrte Aufmerksamkeit rechtfertigt. Sieht man allerdings genauer hin, wird deutlich, dass Schmier- und Wartungsintervalle und damit auch der Stillstand von Produktionsanlagen unmittelbar vom Kühlschmierkonzept abhängen. Mit geeigneten, optimierten Produkten können die Stillstandzeiten verringert werden, was natürlich die Kosten senkt. Zudem ermöglichen Kühlschmiermittel schnellere Bearbeitungszyklen. Dadurch lässt sich die durchschnittliche Produktqualität und damit auch die Bedeutung der Schmiermittel im Gesamtkonzept steigern. Mit einer Optimierung der Kühlschmiertechnologie sinken ausserdem die Ausschussquoten und damit auch die Stückkosten. Schmiertechnologie hat also viel mit Maschinenauslastung zu tun. Sie verlängert zudem die Lebensdauer von Werkzeugen. Dies spart zusätzlich Kosten ein und erhöht ausserdem die Effizienz.

## In vier Schritten zum Erfolg

Ein Angebot zur Optimierung eines Kühlschmierkonzeptes umfasst vier Schritte. Es nimmt sowohl bei Blaser Swissslube als auch beim potenziellen Kunden einige Zeit in Anspruch. Zunächst werden in einer Analyse vor Ort die Ziele und der Bedarf detailliert ermittelt. Daraufhin erstellt Blaser Swissslube aufgrund des Expertenwissens und der Erfahrung ein Angebot an den Kunden. In einem dritten Schritt wird es in den Produktionsanlagen des potenziellen Kunden unter echten Produktionsbedingungen ausführlich getestet.

Schliesslich erfolgt eine Auswertung und Ergebnisdiskussion und allenfalls eine längerfristige Betreuung des Kunden. Im Zuge dieses Prozesses erhebt und analysiert Blaser Swisslube die Produktionsdaten der Kundenmaschinen. Neben den technischen Gegebenheiten haben auch Bedingungen wie Wasserqualität u.Ä. einen massgeblichen Einfluss auf die Gesamtleistung. Nur wenn die Komplexität der Einflussfaktoren umfassend berücksichtigt wird, zeigt der Leverage-Effekt des optimalen Kühlschmiermittels die volle Wirkung.

Schon bei der Rohstoffauswahl beachtet Blaser Anliegen wie Schadstoffvermeidung und Umweltschutz. Nur ein Teil der Produkte basieren auf Mineralöl. Viele andere sind biologisch abbaubar und bestehen aus nachwachsenden Rohstoffen. In Ländern mit strengen Umweltauflagen ist dies heute schon kostenrelevant, in anderen vielleicht in naher Zukunft. Mit umweltverträglichen Kühlschmierstoffen lassen sich auch betriebsbedingte Krankheiten – von Hautreizungen bis zu Krebserkrankungen – vermeiden. Gerade chinesische Unternehmen übersehen oft, dass infolge gesundheitlicher Probleme die Personalkosten von qualifizierten Mitarbeitenden eine grosse Belastung darstellen können.

### **Entscheidung für China**

Mit der Qualitätssteigerung in der Industrieproduktion wächst auch in China der Bedarf an umfassenden Dienstleistungen im Bereich der Kühlschmiertechnologie. In China wuchs der Mitarbeiterstab von Blaser Swisslube von ursprünglich 10 auf heute rund 50 Personen. In dieser Zeit hat sich der Umsatz versiebenfacht. Geführt wird das Chinageschäft von Patrick Mathys, der über 20 Jahre in Asien gelebt hat. Das Engagement in China führte zu vielfältigen Erfahrungen. Die andersartige Unternehmenskultur in China betraf sowohl den Umgang mit Kundinnen und Kunden als auch die Personalbeschaffung.

Prognosen zur Entwicklung der chinesischen Industrie legten nahe, dass mit der Qualitätssteigerung auch der Bedarf an hochwertigen Schmiermitteln wachsen würde. Die Philosophie der «Optimierung der Gesamtkosten» durch passende Kühlschmierstoffe wird jedoch in China nicht überall verstanden. Für eine fruchtbare Zusammenarbeit mit Blaser Swisslube müssen Kunden jedoch einige Voraussetzungen mitbringen. Bei den Anwendern ist ein hinreichendes Prozessverständnis nötig, damit die Leistungen von Blaser Swisslube wirkungsvoll genutzt

werden können. Diese Voraussetzungen sind im chinesischen Markt nicht immer gegeben, da die traditionellen Vorstellungen von Produktionsprozessen in China von jenen der westlichen Welt und von Japan abweichen.

### **Herausforderung Bereichsdenken**

In China sind auf Managementebene die Zuständigkeiten stark aufgeteilt. Dies kann den Optimierungsprozess behindern. Jeder denkt nur an seinen Bereich und ist es nicht gewohnt, den grösseren Zusammenhang in seine Überlegungen einzubeziehen. Eine solche Haltung lässt sich nicht in kurzer Zeit verändern, vor allem dann nicht, wenn sie an traditionelle Wertvorstellungen gebunden ist. Auf dem eigenen «Schweizer Weg» zu bestehen, führt nicht zum Erfolg. Vielmehr muss ein wechselseitiger Anpassungsprozess stattfinden, der Rationalität und Effizienz mit bisherigen Kulturpraktiken in Übereinstimmung bringt.

Zu einer regional angepassten Auslegung des bewährten Vorgehens kann gehören, die Kunden erst einmal für die Prozessbestandteile zu sensibilisieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in China eine recht strikte Trennung zwischen Theoretikern und Praktikern die Regel ist. Ein Auftrag, den das Management erteilt, führt nicht zwangsläufig zum Erfolg in den Werkshallen. Die Erfahrung zeigt daher, dass Analyse- und Beratungsaktivitäten von der Praxisseite her, gewissermassen «bottom-up», angegangen werden sollten. Die Experten von Blaser Swisslube spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie sollten daher nach Möglichkeit aus der Region stammen, denn der ihnen aus sozialen Gründen gewährte Vertrauensvorschuss wirkt sich beim Kunden positiv aus.

### **Langfristig denken**

Oft ermöglicht erst die vorbereitende Schulung von Kundenvertretern den Gedankenaustausch auf Experten-ebene. Auf diesem Weg gilt es, ein gemeinsames Problemverständnis zu schaffen, denn aus der traditionellen Perspektive wird das Angebot von Blaser Swisslube kaum verstanden. Die Analyse der Gesamtkosten ist für die meisten Chinesen sehr ungewöhnlich. Eine Einführung in diese Denkweise hat daher zunächst etwas akademischen Charakter. Sie bildet jedoch die Basis für künftige Angebote und zur Nutzung der Vorteile des Angebots von Blaser Swisslube. Auf diese Weise wird eine Zusammenarbeit auch langfristig abgesichert. Der Nutzen des Angebots – die Analyse- und Beratungskompetenz – kommt dadurch schrittweise zur Geltung.

### Parallele Kommunikationskanäle aufbauen

Alle sieben Tochtergesellschaften von Blaser Swisslube in Asien beschäftigen lokales Personal. In China gründete das Unternehmen in den wichtigen Wirtschaftsregionen eigene Niederlassungen, um den Weg zum Kunden kurz zu halten und die Einbettung in die regionale Unternehmenskultur zu gewährleisten. Die Zentrale befindet sich in Shanghai. Weitere Niederlassungen sind in Shanghai (für das östliche Industriegebiet Chinas) und in Guangzhou (für das südliche China). Die sprachlichen Unterschiede zwischen diesen Regionen sind erheblich, was hier im Westen oft nicht bekannt ist. In der chinesischen Unternehmenskultur ist aus westlicher Sicht die Kommunikation relativ intransparent. Das hat nicht nur mit den persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden zu tun. Vertrauen beeinflusst die Offenheit.

Ebenso die Rücksichtnahme auf Hierarchien und die Erwartungshaltung der Kommunikationspartner. Beispielsweise möchte eine Führungskraft nicht belehrt werden. Besser: Sie möchte nicht, dass der Eindruck entsteht, sie solle möglicherweise belehrt werden. Deshalb trauen sich Untergebene nicht, offen zu sprechen, etwas in Zweifel zu ziehen oder gar Widerspruch zu erheben.

Innerhalb des eigenen Unternehmens hat sich deshalb die Einrichtung mehrerer paralleler Kommunikationskanäle bewährt. Sie sind kein Ausdruck von Misstrauen, sondern eine Reaktion auf eine möglicherweise unbenutzt selektive Informationsübermittlung. Eine Verteilung der Kommunikation auf mehrere Kanäle hilft, eine ungewollte Filterung zu vermeiden und die Kontrolle über Informationen auf mehrere Träger aufzuteilen. Mehrere Augenpaare sehen verschiedene Dinge und erkennen Widersprüche und Unsicherheiten leichter. Dadurch lassen sich Problemfelder identifizieren – und schliesslich ausräumen –, ohne dass jemand das Gesicht verliert.

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

### Berufliche Netzwerke nutzen

Soziale Beziehungsnetze sind in China wichtig. Innerhalb einer Branche entstehen unter den qualifizierten Vertretern einer Sparte solche Beziehungsnetze, die bei der Berufs- oder Universitätsausbildung beginnen und sich über das ganze Erwerbsleben hinweg fortsetzen. In diesen Netzwerken werden – gemeinsame Beschäftigung mit demselben Berufsgegenstand vorausgesetzt – persönliche Beziehungen regelmässig gepflegt. Sie sichern den Beteiligten Informationen und Empfehlungen aus der ganzen Branche. Diese Beziehungsnetze gilt es so-

wohl beim Umgang mit Kunden als auch beim Aufbau der eigenen Expertenteams zu berücksichtigen. Die beruflichen Netzwerke sind jedoch nur eine Facette. Hinzu kommt die alte kulturelle Praxis des «Guanxi», die mit Rückgriff auf die konfuzianische Lehre Intensitäten und Wesen der

Beziehungen definiert. Greift man aus Unkenntnis vorzeitig in diese geregelten Beziehungen ein, kann dies zu erheblichen Missverständnissen führen.

Westliche Unternehmen sollten sich zum Ziel setzen, durch Anpassung an die sozialen Gepflogenheiten persönliche Bindungen zwischen den Mitarbeitern der Niederlassungen und dem Hauptsitz herzustellen. Damit dies gelingt, müssen die Weichen bereits bei der Anwerbung von Personal gestellt werden. In China ist eine hohe Mitarbeiterfluktuation üblich. Dies verringert die Chancen für den Aufbau fester Bindungen an ein Unternehmen. Blaser Swisslube hat beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass Bewerber, die sehr gut Englisch sprechen, diese Fähigkeit durch häufigen Wechsel zwischen verschiedenen westlichen Firmen erworben haben. Was also zunächst wie ein Geschenk aussieht, nämlich die Sprachkompetenz, kann ebenso ein Grund zur Skepsis sein: Eine souveräne Selbstdarstellung kann auch begrenzte Bereitschaft zur Loyalität signalisieren. Infolge der grossen Entfernung zwischen den Standorten ist Loyalität im Tagesgeschäft nur schwer überprüfbar. Dies ist zugleich als Aufforderung für westliche Manager zu verstehen, die sich längerfristig in China engagieren wollen. Sie sollten unbedingt zumindest in Ansätzen die Landessprache lernen, damit sie sich bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern nicht nur von deren Fremdsprachenkompetenz leiten lassen.

Will man konkurrierende Kommunikationskanäle im eigenen Unternehmen einrichten, hat dies die bewusste Beschränkung der Zuständigkeitsbereiche zur Folge. Verlangt ist ein Kompromiss zwischen bereichsüberschreitender gesamtheitlicher Denkweise und Zuständigkeitsbegrenzung. Netzerbildung darf nicht zu einer Überbewertung einzelner Personen führen, mögen sie in ihrer Stellung noch so viel Verantwortung auf sich vereinen. Andernfalls ist eine durch den Weggang zentraler Personen bedingte Unterbrechung des Guanxi-Geflechts nur schwer auszugleichen.

#### **China als Innovationspartner?**

Blaser Swissslube hat sich gegen einen Produktionsstandort in China entschieden. Die Herstellung der Kühlschmiermittel verbleibt in der Schweiz. Lediglich der Vertrieb erfolgt über chinesische Niederlassungen. Die Qualität der Rohstoffe und der Produktion sind die Gründe für diesen Entscheid. Beides kann in China nicht ohne umständliche Prüf- und Kontrollverfahren gewährleistet werden. Die Produktion in der Schweiz ist jedoch kein Dogma. So gibt es beispielsweise ein Fertigungswerk in den USA. Offen bleibt, ob die Sorge vor Produktimitationen durch chinesische Konkurrenten für diese Entscheidung auch eine Rolle gespielt hat. Bei Blaser Swissslube weiss man jedenfalls, dass gegen derartige Vorfälle kein hundertprozentiger Schutz besteht. Es kommt immer wieder vor, dass selbst patentrechtlich abgesicherte Produkte in China leicht verändert nachgeahmt werden. Durch die Beschränkung auf den Vertrieb ist Blaser Swissslube jedoch in der Lage, das eigene Know-how zu bewahren. Es bleibt die Frage nach Technologietransfer und Innovationspartnerschaft. Kann eine offene Innovationspartnerschaft die Führungsrolle von Schweizer Unternehmen und Forschungseinrichtungen mittel- oder langfristig gefährden? Diesbezügliche Prognosen schwanken in der Regel zwischen Bedenken und Plädoyers für Offenheit. Letztlich besteht eine beidseitige Abhängigkeit. Beide Partner können von den gegenseitigen Innovationsleistungen profitieren. Chinas Bedeutung als Innovationsträger wächst stetig. Blaser Swissslube sieht diese Herausforderung positiv. So sollte die Schweiz etwa chinesische Niederlassungen in schweizerischen Innovationsparks zulassen, zugleich aber nicht alle Trümpfe aus der Hand geben.

#### **Was lernen wir daraus?**

Das Angebot von Blaser Swissslube ist ein Beispiel echter Dienstleistungsinnovation, die dem Unternehmen eine führende Marktstellung sichert. Das komplexe Angebot von Analyse, Besprechung und Implementierung der Schmierstoffversorgung erfordert jedoch problembewusste und informierte Kunden. Mit steigendem Qualitätsanspruch in chinesischen Unternehmen wächst das Interesse an einer fachgerechten Betreuung, auch wenn hierarchische Strukturen und eng gefasste Zuständigkeiten meist noch keine ganzheitliche Reflexion der Kosten-Nutzen-Relation erlauben.

Blaser Swissslube bietet innovative Unterstützung für integrierte Produktionsprozesse. Die Leistungsfähigkeit des Ansatzes wird jedoch von vielen chinesischen Industriemanagern noch nicht verstanden. Dies ist ein deutlicher Indikator für weiterhin bestehende Unterschiede zwischen westlicher und chinesischer Unternehmensauffassung.

Bewerber, die sehr gut Englisch sprechen, haben diese Fähigkeit durch häufigen Wechsel zwischen verschiedenen westlichen Firmen erworben.

## Fazit

- Eine traditionell hohe Mitarbeiterfluktuation und der damit verbundene Abfluss von Wissen und Know-how sind in China ein besonderes Risiko.
- Fremdsprachenkenntnisse eines chinesischen Bewerbers bzw. einer chinesischen Bewerberin stehen oft in Verbindung mit geringerer Loyalität. Sie sollten daher nicht das wichtigste Kriterium bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften sein.
- In chinesischen Unternehmen behindern eng gefasste Kompetenzen und Zuständigkeiten häufig den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus. Die Schulung ganzheitlichen Denkens bei chinesischen Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Kunden erfordert viel Zeit und Präsenz vor Ort.

### **Blaser Swisslube AG, Burgdorf BE**

Interview mit Patrick Mathys, Head of Sales EMEA

13. Mai 2019

[www.blaser.com](http://www.blaser.com)



«Es muss immer erklärt und zugleich vorgelebt werden, dass das Eingeständnis von Fehlern keine Nachteile nach sich zieht, sondern Teil eines Lernprozesses darstellt.»

**Tony Jacobsen**, Corporate Sales Director EMEA, Endress+Hauser AG

# Präzise Messgeräte fürs digitale Zeitalter

Das 1953 gegründete und heute weltweit tätige Unternehmen Endress+Hauser mit Sitz in Reinach (BL) ist bereits seit 40 Jahren im chinesischen Markt tätig. Im Vergleich zu den vielen anderen ost- und südostasiatischen Ländern, in denen das Unternehmen ebenfalls präsent ist, gilt China heute noch als Wirtschaftsraum sui generis. Unter den 96 Nationalitäten, denen die Mitarbeitenden der Firma angehören, erfahren die chinesische Kultur und Mentalität hohe Aufmerksamkeit. Der chinesische Markt gehört zu den am schnellsten wachsenden Märkten weltweit. Unter den auf 50 Länder verteilten Tochtergesellschaften (Sales Center) und den Verkaufsrepräsentanten in mehr als 75 weiteren Ländern der Endress+Hauser Gruppe erweisen sich die chinesischen Standorte als besonders erfolgreich. 2014 war erstmals der Umsatz ausserhalb Europas grösser als in Europa selbst. Bereits seit geraumer Zeit waren die USA und China die bedeutendsten Märkte. 2019 löste China schliesslich die USA als Nummer 1 ab.

## **Weltweit führend dank Innovation**

Die Endress+Hauser Gruppe bietet Mess- und Automatisierungstechnik für viele Bereiche der verfahrenstechnischen Industrien und für öffentliche Versorgungsunternehmen an. Sie gehört weltweit zu den Technologieführern auf diesem Gebiet. Messtechnik für Durchfluss, Füllstand, Druck und Temperatur sowie Analysetechnik für Flüssigkeiten, Gase und Feststoffe prägen das Kerngeschäft.

Endress+Hauser verbindet die Lieferung von Messtechnik mit umfangreichen Dienstleistungen. Beratung, gemeinsame Bedarfsanalyse mit dem Kunden, Installation, Inbetriebnahme und Services während der laufenden Prozesse gehören zum komplexen Leistungsspektrum. Projekte können dabei sehr unterschiedlich aussehen; sie reichen von kurzfristigen Installationen bis zu langfristigen Optimierungsstrategien. Ziel ist immer die Effizienzsteigerung von Versorgungs- und industriellen Vorgängen.

Jeder 14. Mitarbeitende der Endress+Hauser Gruppe ist im Umfeld von Forschung und Entwicklung tätig. Die grosse Zahl eingereicherter Patente und Schutzrechte ist Beleg für die hohe Innovationskraft des Unternehmens, die im Jahr 2018 erneut einen Rekordwert erreicht hat. Ebenfalls 2018 erhielt das Unternehmen den German Innovation Award.

### **Schon lange in China**

Das Interesse am chinesischen Markt geht zurück auf die 1980er-Jahre. 1983 fand das erste Kundenseminar in China statt, seit 1986 waren Vertreter für Endress+Hauser in China tätig. Die zunehmende Marktöffnung in China erlaubte im Zeitraum 1995 bis 1999 die Gründung eines Joint Ventures mit einem chinesischen Partnerunternehmen. Von Anfang an fertigte Endress+Hauser in China auch Messgeräte, weil reine Vertriebsniederlassungen noch nicht zugelassen wurden. Im neuen Jahrtausend erfolgte die vollständige Übernahme des Joint Ventures als Sales Center. 2003 errichtete man die erste eigene Produktionsstätte für Messtechnik in Suzhou (Provinz Jiangsu). Inzwischen verfügt Endress+Hauser über drei Produktionswerke im Land, die insgesamt 290 Mitarbeitende beschäftigen.

Wirtschaftlich gesehen ist der chinesische Markt für Endress+Hauser ein Markt wie jeder andere auch, nur mit grösserem Potenzial als die meisten anderen. Die Entwicklung des Kundenstamms belegt, dass zunehmend auch chinesische Betriebe die Produkte, Lösungen und Dienstleistungen von Endress+Hauser in Anspruch nehmen. Hinzu kommen internationale Firmen, die in China Endress+Hauser beauftragen, weil sie dies für ihre Niederlassungen in anderen Ländern auch tun, also nur ihre bisherige Geschäftspraxis auf China ausweiten. Auch chinesische Kunden werden inzwischen zu internationalen Akteuren.

### **Steigendes Qualitätsbewusstsein**

Die Zunahme der genuin chinesischen Kunden spiegelt einerseits wachsendes Problembewusstsein und zunehmende Qualitätsansprüche in China wider, andererseits sind sie eine Folge kontinuierlicher Schulung und Weiterbildung chinesischer Kader durch Endress+Hauser. Inzwischen nehmen chinesische Unternehmen aus Chemie, Pharma und anderen Branchen die Dienste von Endress+Hauser ebenso häufig in Anspruch wie internationale Firmen. Gleichzeitig setzt sich in China der Trend fort, einheimische Anbieter zu beauftragen. Insgesamt ergibt sich somit das Bild eines zunehmend innovativen und auf Qualität bedachten Landes.

### **Personalstrategie als zentraler Faktor**

Endress+Hauser betrachtet die Personalstrategie als zentralen Faktor für Innovation und Wachstum. Sie umfasst die Anpassung an landestypische Gegebenheiten, zu denen vor allem die allgemeine kulturelle Prägung, die sozialen Beziehungen sowie die Kommunikationsgewohnheiten zählen. Es gehört zu den Grundüberzeugungen des international besetzten Managements der Firmengruppe, dass in jedem Land spezifische Geschäftskulturen herrschen, dass hingegen unabhängig davon der Gesamtzusammenhang auf höchster Ebene nach schweizerischen oder westlichen Kriterien organisiert ist. Die Diversität der Belegschaft gilt es systematisch zu nutzen, um die eigene Innovationskraft zu stärken. Zur Unternehmenskultur gehört daher auch die Würdigung der Erfinderinnen und Erfinder am jährlichen Innovatoren-treffen. Zu Erfindungsmeldungen aufgerufen sind nicht nur Beschäftigte aus Forschung und Entwicklung oder aus der Produktion, sondern auch Mitarbeitende aus anderen Bereichen wie Vertrieb, Service oder Logistik. Vereinzelt treten hier auch chinesische Mitarbeitende in Erscheinung.

Der Einfluss der örtlichen Gegebenheiten ist immer vorhanden. Je nach dem Ausmass der kulturellen Differenz zur Schweiz kann dies unterschiedlich ausgeprägte Rücksichtnahmen und Anpassungen erfordern. Aus diesem Grund verzichtet Endress+Hauser weitgehend auf das Entsenden von Managern und rekrutiert Mitarbeitende sowie Führungskräfte beinahe ausschliesslich auf den jeweiligen lokalen Arbeitsmärkten. Entsendungen dienen gezielt dem Wissenstransfer oder dazu, interkulturelle Erfahrungen zu sammeln.

### **Wechselseitige Anpassungen**

Seit der Gründung des ersten Sales Centers wurde die Entwicklung in China vorausschauend unter diesem Gesichtspunkt gestaltet. Rückblickend gilt es in den Augen des Managements als sehr gute Entscheidung, dass als erster CEO der chinesischen Tochtergesellschaft ein Chinese gewonnen werden konnte, der selbst bereits Erfahrungen aus der westlichen Forschungs- und Geschäftskultur mitbrachte. Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden wie auch mit der Verkaufsdirektion profitierte von seinen multikulturellen Kenntnissen. Das Unternehmen erlebte in China bereits in dieser frühen Phase eine wechselseitige Anpassung beider Geschäftskulturen ohne hinderliche Reibungsverluste.

Allerdings führte man nicht umstandslos westliche Verhaltensstandards ein. In der Wahrnehmung der Europäer hat zu jeder Zeit auch ein bedeutender Anteil chinesischen Selbstverständnisses fortbestanden: Heute wird das Sales Center – gelenkt und ausgerichtet von der Gruppenebene – sehr selbstbewusst und selbstständig geführt. Der langfristig tätige erste chinesische Direktor hat durch seine kulturelle Vermittlerrolle hohes Ansehen gewonnen.

Projekte können sehr unterschiedlich  
aussehen; sie reichen von kurzfristigen  
Installationen bis zu langfristigen  
Optimierungsstrategien.

### **Man kommt sich näher**

Trotzdem ergab sich erst einmal ein internes soziales Gefüge, das für westliche Aussenstehende nicht vollumfänglich transparent erschien. Wohlgermerkt, diese Situationsbeschreibung enthält weder Kritik noch Unverständnis aus westlicher Perspektive, sondern beschreibt lediglich einen vormaligen Zustand, der sich für die Geschäftspolitik von Endress+Hauser schliesslich als günstig erwies. Allerdings bestätigt sie auch, dass die kulturelle Anpassung in China komplexere Anforderungen mit sich bringt als in anderen ostasiatischen Ländern. Als 2017 der ehemalige CEO aus Altersgründen von seinem Nachfolger abgelöst wurde, bestätigte sich, dass die wechselseitige Assimilation der Unternehmenskulturen sich deutlich entwickelt hatte.

Westliche Vorstellungen von Transparenz nehmen verstärkt Einfluss auf die sozialen Verhältnisse. Die Anerkennung der Fremden fällt leichter, weil man besser über sie Bescheid weiss. Der neue CEO, so wird berichtet,

pflege ein persönlich geprägtes Verhältnis auch zu westlichen Vorgesetzten. Da er mit dieser Haltung für andere Mitarbeitende Vorbildfunktion einnimmt, führt dies in vielen Abteilungen zu einer offeneren Kommunikation. Für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

ist ein beständiger Einsatz nötig, um sich gegenseitig näherzukommen. Dies gilt sowohl für Gruppen als auch für Einzelpersonen. Gelingende Beispiele bilden den Massstab für das, was erreicht werden kann. Weniger erfolgreiche Beispiele dürfen jedoch nicht als Fehl- oder Rückschlag begriffen werden. Niemand wird diskreditiert, wenn sein Verhalten nicht offener wird, solange das Ergebnis stimmt. Es muss immer erklärt und zugleich vorgelebt werden, dass das Eingeständnis von Fehlern keine Nachteile nach sich zieht, sondern Teil eines Lernprozesses darstellt.

### Enge Kontakte zu Universitäten

Zur Anwerbung neuer Mitarbeitenden bedient sich Endress+Hauser zum einen der Verbindungen zu Studierenden, Forschenden und Absolventinnen und Absolventen chinesischer Universitäten, zum anderen der Netzwerke landesweit verbundener Berufsgruppen in China. Die beiden Ansätze haben unterschiedliche Vorteile. Bei der Rekrutierung direkt ab Hochschulen trägt die unternehmenseigene Praxisschulung gewissermassen von Anfang an zur Integration in die Firmenkultur bei. Bei Bewerberinnen und Bewerbern aus der Berufspraxis wirken sich die eigenen Beziehungsnetzwerke der Neuzugänge positiv auf die Positionierung von Endress+Hauser im betreffenden Geschäftsfeld aus. Besonders Mitarbeitende im Range von Experten und Managern bringen in China in höherem Masse als anderswo Kontakte ins Haus, die sich auf die Akquisition und die Kundenpflege sowie auf das allgemeine Ansehen des Unternehmens positiv auswirken.

Auch bei der Personalbeschaffung wirken Positionierungen aus den Anfangstagen von Endress+Hauser in China nach. Bereits der erste chinesische CEO, ausgewiesener Wissenschaftler an einer deutschen Universität, hatte den Kontakt zu einem Dutzend chinesischer Universitäten gesucht und damit die Integration in die chinesische Innovationslandschaft gepflegt. Seit diesem Beginn erweisen sich die einschlägigen Studiengänge der betroffenen Universitäten als stetiges Nachwuchsreservoir («Talent Pool»).

Seit 1986 waren Vertreter für Endress+Hauser in China tätig. Die zunehmende Marktöffnung in China erlaubte im Zeitraum 1995 bis 1999 die Gründung eines Joint Ventures mit einem chinesischen Partnerunternehmen.

### Kommunikation als Daueraufgabe

Die Pflege der Kommunikation «im westlichen Stil» bleibt eine laufende Aufgabe. Klare Ansagen entsprechen durchaus nicht der chinesischen Mentalität. Sie sind jedoch für eine rasche und zielgerichtete Geschäftsführung unverzichtbar. Die Entwicklung der Unternehmenskommunikation nach innen wie nach aussen ist, wie aus der bisherigen Darstellung hervorgeht, eng mit der Personalpolitik verbunden. Autoritäres Handeln taugt nicht zur Wahrung der Disziplin. Fehler oder Misserfolge einzugestehen, soll auf die Dauer Vorbild für alle werden.

Das Management unterstützt alle, die ihre Arbeit offen angehen und auch freimütig über Mängel und Fehler berichten. Es wird immer wieder darauf hingewiesen, dass der erste chinesische Direktor des Sales Centers in dieser Hinsicht Grossartiges geleistet habe und dass man in seinem Geiste fortwirken wolle. Dies ständig zu wiederholen, schafft die Grundlage für Zusammenhalt und Kooperation, weil es den chinesischen Anteil am Erfolg betont. Anders als in anderen fernöstlichen Ländern ist nämlich in China zu beobachten, dass alle Beteiligten eine rückhaltlose Verpflichtung zum gemeinsamen Erfolg empfinden, sobald Projekte einmal positiv beschlossen wurden. Die Form des uneingeschränkten «Ja» zu erhalten, bleibt aber weiterhin eine grosse Herausforderung. Die

Kommunikationspolitik übt einen Rückkoppelungseffekt auf den Personalbestand aus. Bei Endress+Hauser zielt man darauf ab, die Mitarbeiterfluktuation so gering wie möglich zu halten und dadurch die Gewöhnung an den hauseigenen Kommunikationsstil zu fördern. Indem Unsicherheit im Verhalten und Sorge vor Repressalien rücksichtsvoll

behandelt werden, sinkt der Druck auf Mitarbeitende, die sich unwohl fühlen, den Arbeitgeber zu wechseln. Es ist im Wesentlichen eine Frage der Zeit, bis sich chinesische Teammitglieder entschliessen, grössere – aus ihrer gewohnten Sicht heraus – Risiken auf sich zu nehmen und offen zu kommunizieren. Ein Teil des Konzeptes besteht darin, die Zugehörigkeitsfrist der Einzelnen zum Unternehmen höher zu werten als die hierarchische Stellung. Dies festigt die bestehenden Strukturen, und langjährige Mitarbeitende können sich grössere Freiheiten herausnehmen, was insgesamt eine flachere Hierarchie zur Folge hat.

### **China bietet Innovationsanreize**

Das Problem, unter Umständen Innovationsvorsprung einzubüssen, weil Wettbewerber sich Kenntnisse darüber verschaffen und diese verwerten, ist Endress+Hauser sehr bewusst. Der chinesische Markt ist bekanntermassen anfällig für dieses Problem. Fehlende Rechtssicherheit und die nach wie vor starke Einflussnahme durch Regierung und Behörden sind Bestandteil dieses Problems. Das Unternehmen betreibt daher für seine Produkte derzeit keine eigene Forschung in China. Jedoch ergeben sich entscheidende Impulse für die Weiterentwicklung des Produktportfolios durch die Anforderungen chinesischer Kunden. Der chinesische Markt bietet somit den europäischen Entwicklerteams laufend Anreize zur Innovation.

Als aktuelles Beispiel dient der landesweite Ausbau der Wasserversorgung in China. Die chinesische Wasser- und Abwasserwirtschaft verlangte nach Durchflussmessgeräten mit besonders grosser Nennweite (Durchmesser). Die grösste und modernste Kalibrieranlage der Firmengruppe (2018 im chinesischen Suzhou gebaut) setzte diesbezüglich neue Massstäbe. Künftig können die Messgeräte mit Nennweiten bis 3000 Millimeter (bisher: 1200 Millimeter) kalibriert werden. Dabei arbeitet die neue Anlage mit einer maximalen Messunsicherheit von  $\pm 0,066$  Prozent. Das entspricht einer Abweichung von nur 0,1 Liter auf 200 Liter – oder einem Glas Sekt auf die Füllung einer Badewanne. Ausserdem entwickelte man im Bereich der Flüssigkeitsanalyse für die Gewässerüberwachung Sensoren, die im Hinblick auf Bedienungs- und Wartungsfreundlichkeit den anspruchsvollen Spezifikationen der chinesischen Behörden entsprechen.

Das Beispiel zeigt, dass ungeachtet der potenziell sehr grossen Absatzmengen auch das Qualitätsbewusstsein der chinesischen Kunden wächst und hierfür innovative Lösungen erwartet werden. Endress+Hauser konnte sich so in den letzten Jahren mit hochwertigen Messgeräten etablieren, die Wasserströme in Aufbereitungsanlagen oder in Verteilstationen zuverlässig und genau messen. Das verschafft auch auf anderen Märkten Wettbewerbsvorteile. Um Erfolg in China zu haben, muss man heute innovative und anspruchsvolle Produkte in grosser Menge anbieten können. Aufgrund der Grössenordnungen Chinas und der damit verbundenen Absatzmengen lassen sich so Erfahrungen sammeln, die anderswo nicht möglich wären.

## Was lernen wir daraus?

Endress+Hauser gehört zu den innovativsten Unternehmen in der Prozessautomatisierungsbranche, dies dank der Qualifikation und Diversität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Nähe zum Kunden bzw. der Marktrelevanz ihrer Produkte. Das Unternehmen betreibt derzeit keine eigene Forschung und Entwicklung in China. Trotzdem kommen von dort entscheidende Impulse für die Neu- und Weiterentwicklung der Produkte. Mittlerweile ist der chinesische Markt der grösste Markt ausserhalb Europas, in dem längst nicht mehr bloss Quantität, sondern auch Qualität und Technologieführerschaft gefragt sind. Chinesische Unternehmen werden mehr und mehr zu internationalen Anbietern und Konkurrenten, ein Zeichen für die wachsende Innovationskraft Chinas. Die von Anfang an eingeschlagene Strategie, Führungskräfte vor Ort zu rekrutieren und weiterzuentwickeln (anstatt nur auf Expatrierte zurückzugreifen), hat sich in mehrfacher Hinsicht bewährt. Zum einen bringen die chinesischen Mitarbeiter oft eigene Kontakte mit ins Haus. Zum anderen kann über den kontinuierlichen Austausch das gegenseitige Lernen sichergestellt werden. Endress+Hauser gewinnt Wissen und Erfahrungen im chinesischen Markt und kann ihrerseits die eigenen Firmenwerte (Offenheit, Fehlertoleranz usw.) vermitteln. Das kostet allerdings Zeit. Die grösste Herausforderung besteht darin, die lokalen Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Es ist keinesfalls ausgeschlossen, dass in Zukunft vermehrt chinesische Ingenieure in den Entwicklerteams und an den jährlichen Innovatorentreffen von Endress+Hauser zu finden sind. Was für eine echte Innovationspartnerschaft allerdings noch fehlt, sind offensivere Anstrengungen der chinesischen Regierung hinsichtlich Rechtssicherheit, Fairness und Markttransparenz.

Die grösste Herausforderung besteht darin, die lokalen Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden.

## Fazit

- China sollte nicht als grosser Absatzmarkt für zweit- oder drittklassige Produkte verstanden werden. Das Qualitätsbewusstsein chinesischer Kunden wächst, die Nachfrage nach innovativen Produkten steigt. Die genuin chinesische Konkurrenz wird stärker.
- Aufgrund der in China nach wie vor fehlenden Rechtssicherheit sind Schweizer Unternehmen vorsichtig, eigene Forschungs- und Entwicklungsstandorte vor Ort aufzubauen. Doch auch ohne diese gibt das eigene China-Engagement wichtige Impulse für Innovationen und Weiterentwicklungen.
- Die Rekrutierung lokaler chinesischer Führungskräfte ist sinnvoll, um von den vorhandenen Netzwerken (mit Behörden, Berufsgruppen, Forschungsinstitutionen etc.) zu profitieren. Die Entsendung eigener Führungskräfte aus der Schweiz dient dem interkulturellen Austausch und dem Wissenstransfer.
- Chinesische Mitarbeitende brauchen etwas Zeit, um zentrale Unternehmenswerte (insbesondere eine tolerante Fehlerkultur) zu übernehmen. Am meisten profitieren Schweizer Unternehmen von Fach- und Führungskräften, die sowohl die eigene (Schweizer) Firmenkultur wie auch die chinesische Mentalität verinnerlicht haben, denn sie sind Garanten für den Ideenaustausch und den Wissenstransfer. Es ist wichtig, diese Personen zu identifizieren und langfristig ans Unternehmen zu binden.

Endress+Hauser 

### Endress+Hauser AG, Reinach BL

Interview mit Tony Jacobsen, Corporate Sales Director EMEA  
3. Juli 2019

[www.endress.com](http://www.endress.com)



«Je enger die Beziehungen sind, desto eher lassen sich Missverständnisse vermeiden.»

**René Schwager**, Managing Director Swissmooch AG

# Gemeinsam schafft man Mehrwert

Im vorliegenden Fall geht es um die Erschliessung eines neuen Marktes, und zwar für ein Produkt (Käse), das in China noch relativ unbekannt war und auch heute noch ist. Der Schritt zum Export nach China wurde ohne entsprechende Anfragen von chinesischer Seite geplant. Es handelte sich also um eine einseitig schweizerische Initiative, ausgelöst durch schwierige Marktentwicklungen in den traditionellen Hauptabsatzgebieten und geleitet von der Überzeugung, dass neue Märkte erschlossen werden müssen. Im Speiseplan der Chinesen spielt Käse traditionell keine Rolle. Somit besteht im chinesischen Markt auch keine Nachfrage. Das klingt zunächst wenig aussichtsreich. Es braucht daher eine gehörige Portion Zuversicht, um sich zum Ziel zu setzen, den chinesischen Käsemarkt aufzubauen und zugleich das eigene Unternehmen als prägende Marke einzuführen.

## Stagnation zu Hause

Swissmooh ist der Exportzweig des Unternehmens mooh aus Zürich, einer Genossenschaft von Schweizer Milchbauern aus 22 Kantonen, die seit Anfang des 20. Jahrhunderts ihre zahlreichen kleinen Milchgenossenschaften zusammengeschlossen haben. mooh produziert gegenwärtig ungefähr ein Viertel des gesamten Schweizer Milchaufkommens, was etwa 700 Millionen Liter jährlich entspricht.

Der grösste Teil der Milch wird an Käsereien in der Schweiz verkauft. In der Käserei Laubbach AG wird auch eigener Käse hergestellt. Swissmooh exportiert die Produkte, was im Hinblick auf den Käsevertrieb zu einer relativ komplizierten Wettbewerbssituation führt. Langjährige Milchkunden sollten durch den eigenen Käsevertrieb nicht konkurriert werden. Zugleich kann aber Wachstum langfristig nur über zusätzliche Exporte gesichert werden.

Das Freihandelsabkommen mit der Europäischen Union, das 2007 in Kraft trat, führte zu wesentlichen Veränderungen im schweizerischen Markt. Der staatliche Schweizer Käseexport wurde aufgegeben. Preisgarantien für die Produzenten entfielen ebenso wie die Subventionen für den Export von Schweizer Käse. Zugleich stagnierten die Absatzzahlen auf den wichtigen Märkten Deutschland und Italien. Diese schwierigen Bedingungen erzwangen die Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten, und zwar bevorzugt in Märkten oder Bereichen, in denen nicht im Preiskampf mit EU-Produzenten mit einem weiteren Margenverfall zu rechnen war.

### Markteintritt in China

Die Entscheidung für den chinesischen Markt fiel nicht ad hoc. Seit 2011 klärte ein in Asien erfahrener Mitarbeiter die Möglichkeiten ab, die sich für Swissmooch im weiter gefassten fernöstlichen Raum ergeben könnten. Der Mitarbeiter erarbeitete zuvor im Rahmen seiner Bachelorarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz ein erstes Markteintrittskonzept. Aus den Gesprächen mit vielen potenziellen Distributoren ergab sich jedoch zunächst die Schlussfolgerung, dass Schweizer Schokolade zwar mit einigem Erfolg zu vertreiben wäre, nicht jedoch Käse. Ein vorrangiges Kriterium war dabei der Preis. Schweizer Käse sei im Vergleich zu dem von Anbietern aus anderen Ländern erheblich zu teuer. Die Tatsache, dass in vielen Teilen Asiens Käse weitgehend unbekannt ist und deshalb auch nicht nachgefragt wird, spielte dabei eine untergeordnete Rolle.

Nach den Abklärungen, die rund ein Jahr dauerten, suchte Swissmooch gezielt nach einem chinesischen Distributor. Ein an den Gesprächen beteiligter Firmenvertreter bekundete Interesse, für Swissmooch in China einen Vertrieb aufzubauen. Eine Kooperation kam jedoch nicht zustande. Stattdessen eröffnete Swissmooch in Qingdao in eigener Regie ein lokales Geschäft in einer angesehenen Shoppingmall. Qingdao ist einer der wichtigsten Häfen im Warenverkehr zwischen China und Europa. Neben Industriegütern werden dort auch Landwirtschaftsprodukte und Lebensmittel umgeschlagen. Die logistischen Voraussetzungen für den Import von Käse waren also gegeben.

### Im Speiseplan der Chinesen spielt Käse traditionell keine Rolle.

### Ein enttäuschender Anlauf

Die Kunden dieses ersten Ladengeschäfts in Qingdao waren überwiegend wohlhabende chinesische Touristen. Die Nähe zum Jachthafen und zum Strand belebte den Zustrom. Der Laden hatte zunächst die Erforschung der Käuferinteressen zum Ziel. Zu Beginn konnte von nennenswerten Verkäufen nämlich keine Rede sein. Swissmooch stellt rückblickend fest, dass der Laden als Marketing-

basis für Schweizer Käse überhaupt nicht funktioniert habe, ebenso wenig wie die weiteren Verkaufsstellen in populären Shoppingmalls anderer chinesischer Grossstädte. Ein oberflächliches Interesse war zwar da, doch die Verkäufe blieben weitgehend aus. Möglicherweise wäre

ein Restaurantkonzept geeigneter gewesen als ein Ladengeschäft.

Die Reaktionen des Publikums auf das Käseangebot reichten von Neugier bis zur Ablehnung. Insgesamt waren sie jedenfalls wenig ermutigend. Obschon nämlich Rückmeldungen auch nahelegten, dass die Schweizer Schokolade zu süss schmecke, kauften die Chinesen durchaus Schokolade, obwohl bereits ein grosses Angebot bestand.

### Vom Laden zum Online-Geschäft

Swissmooh befürchtete, den hohen Warenbestand im Kühllager nicht über die Läden absetzen zu können, und verlagerte daher das Angebot auf das E-Commerce-Geschäft mit Frischware. Dies war für die chinesischen Verantwortlichen ein naheliegender Schritt. Der Online-Handel wird in China als Vertriebskanal für ausländische Produkte sehr geschätzt. Erste bescheidene Erfolge legten bald einmal nahe, dass dieser Vertriebsweg geeigneter zu sein schien als die traditionellen Verkaufsläden.

Der mit eigenen Fachkräften (Web-Designer, E-Commerce-Manager) eingerichtete Flagship-Store auf einer bekannten Internet-Handelsplattform ermöglichte Swissmooh, eine besondere Marketingstrategie umzusetzen. Sie baute auf den Grundgedanken auf, die auch in der Schweiz prägend für das Unternehmen sind: hervorragende Ausgangsstoffe aus landwirtschaftlichen Familienbetrieben, eine effiziente Qualitätssicherung und eine zuverlässige Lieferkette. Ferner nutzte man die «Swissness», die in China hohes Ansehen genießt, und wies nachdrücklich auf die garantierte Frische der Produkte hin.

Die Reaktionen des Publikums auf  
das Käseangebot reichten von  
Neugier bis zur Ablehnung.  
Insgesamt waren sie jedenfalls wenig  
ermutigend.

### Käse als Gesundheitsprodukt

Frische und einwandfreie Qualität sind in China hoch bewertete Merkmale. Westliche Produkte werden hinsichtlich dieser Kriterien oft höher bewertet als inländische. Die Swissmooh-Kampagne stiess daher besonders auf das Interesse gesundheitsbewusster Kunden. Dieser Kundengruppe wurde Käse als gesundheitsförderndes frisches Lebensmittel vorgestellt, was übrigens die chinesischen Mitarbeitenden bei Swissmooh in Qingdao von Beginn an als das wichtigste Merkmal des Produktes «Käse» eingeschätzt hatten.

Die Kommunikation auf den Internetseiten dreht sich daher nicht mehr um Geruchs- und Geschmackseindrücke, sondern vielmehr um gesundheitliche Vorzüge und Ernährungsempfehlungen. Dies entsprach den Erwartungen der chinesischen Online-Konsumenten. Vor allem die jüngeren unter ihnen verlangen einerseits gesunde Lebensmittel für ihre Kinder und suchten andererseits nach Ernährungstipps für ihr eigenes Wohlergehen. Diese Zielgruppe war wichtig für die Einführung eines neuen Produktes, da sie ihr «Leben als Konsument» noch vor sich hat.

Ernährungsphysiologische Argumente trugen ferner dazu bei, die Bedeutung zunächst befremdlicher Geruchs- und Geschmackseindrücke zu verringern und die Konsumenten somit an Käse als Nahrungsmittel zu gewöhnen. Die Erfahrung lehrt uns nämlich, dass sich Geschmacksvorlieben auch durch Gewöhnung verändern lassen. Nach einer Einführungsphase mit Emmentaler zeigten sich chinesische Kunden denn auch aufgeschlossener gegenüber stärkeren Käsesorten.

### Die Rechnung geht auf

Die Präsentation von Käse als gesundes frisches Lebensmittel musste erarbeitet und erprobt werden. Etwa drei Jahre lang wurde mehr experimentiert als verkauft. Doch dann erreichte das Käsegeschäft von Swissmooch in China die Gewinnschwelle. Die informative und aufklärende Werbung (z.B. Angaben zum Protein- und Kalziumgehalt usw.) weckte nicht nur ständig neues Interesse, sondern verschaffte dem Produkt mehr und mehr den Rang eines Premiumnahrungsmittels.

Online wurden die Sorten Emmentaler und Switzerland Swiss in 20-Gramm-Sticks oder in abgepackten Scheiben verkauft. Das führende Produkt ist auch heute noch ein Käseblock in einer Goldschachtel (200 g). Nach drei Jahren hat sich die Nachfrage ziemlich stabilisiert. Die Bestellung von frischer Ware in der Schweiz ist zwar recht komplex, aber inzwischen doch gut kalkulierbar. Neben dem Online-Vertrieb hat Swissmooch gegenwärtig noch lokale Verkaufsstellen in drei Premiumsupermärkten in Shanghai und Peking. Zudem laufen derzeit Verhandlungen mit verschiedenen Distributoren für den nationalen Vertrieb.

### Logistische Herausforderung

Swissmooch hat ihr Käseangebot ausdrücklich und ausschliesslich im Premiumsegment der Luxusnahrungsmittel positioniert. Es ist der teuerste Käse in ganz China. Diese Preispolitik ist allerdings wegen der hohen Kosten auch nötig. Zugleich verschafft sie dem Käse aber bei den Konsumenten ein höheres Ansehen, das ferner durch gezielte Promotionen gestützt wird. Hingegen gibt es weder Abverkäufe noch sonstige Preisnachlässe (etwa wegen Ablauf der Frischefrist).

Swissmooch hat ihr Käseangebot  
ausdrücklich und ausschliesslich im  
Premiumsegment der Luxusnahrungsmittel positioniert.

Der Käse wird selbstverständlich in der Schweiz hergestellt. Dies hat eine ungewöhnlich lange Lieferkette zur Folge. Zu Beginn erfolgte der Versand per Luftfracht. Entsprechend kurz war die Transportzeit. Doch mit wachsendem Absatzvolumen erreichten die Luftfrachtkosten inakzeptable Grössenordnungen. Der Seeweg bot sich als Alternative an. Der Transport per Schiff von der Schweiz bis nach Qingdao dauert durchschnittlich 35 Tage. Das «Shelf-Life» von Käse beträgt in China 150 Tage

(in der Schweiz nur 50 Tage).

Es bleiben in China also rund drei Monate, um die Ware zu den Kunden zu bringen. Nach Ankunft im chinesischen Hafen wird der Käse für die Feinverteilung vor Ort in kleinere Transporteinheiten abgepackt.

Im Allgemeinen kann man da-

mit rechnen, dass 40 Tage ab Produktion die Lieferung an die Endverbraucher in China erfolgen kann. Die Lieferfrist ab Online-Bestellung beträgt in der Regel einen Tag. Sollte wider Erwarten ein Lieferengpass bestehen, sehen die Kunden dies bereits bei der Bestellung. In diesen Fällen kann sich die Lieferung um einige Tage verzögern, da es 7 bis 10 Tage dauern kann, bis die neue Lieferung aus der Schweiz eintrifft.

Die geografische Ausdehnung Chinas, die sich über mehrere Klimazonen erstreckt, stellt ein zusätzliches Problem dar. In den Sommermonaten kann infolge mangelhafter Kühlleistung in der Lieferkette die Frische des Produktes auf dem Weg von Qingdao in den Süden der Volksrepublik nicht garantiert werden. Um Imageschäden vorzubeugen, wurde daher in Südchina ein Distributor unter Vertrag genommen, der von einem eigenen Kühlager ausliefert. Für die Lieferung von kleinen Mengen wurden zudem besondere Kühlverpackungen entwickelt. Aus Gründen der Lebensmittelsicherheit wird der Käse in der Schweiz fertig verpackt. In China werden nur noch zusätzlich Schmuckverpackungen angebracht.

### **Nur chinesisches Personal**

Die Personalpolitik von Swissmooh ist darauf ausgerichtet, die Mitarbeitenden in China zu beschaffen. Nachdem der Versuch, ein Joint Venture in Qingdao aufzubauen, scheiterte, beschloss Swissmooh, eine eigene Niederlassung zu gründen und ausschliesslich chinesische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen. Heute zählt diese Niederlassung 20 Mitarbeitende. Das Management bearbeitet die Nachschubplanung selbstständig und kommuniziert mit der Geschäftsleitung von mooh in Zürich.

Als Umsatzziel werden fünf Prozent der Jahresproduktion von mooh angestrebt. Dies entspricht einem Absatzvolumen von rund 2500 Tonnen Käse und einem Umsatz von ca. 20 Mio. RMB (2,8 Mio. CHF). Die Konkurrenz aus der Schweiz beschränkt sich gegenwärtig auf Emmi, die jedoch überwiegend Joghurt exportiert.

### **Transparenz als zentraler Unternehmenswert**

Wie geht man bei Swissmooh mit den unterschiedlichen Erwartungen und Handlungsweisen in der chinesischen Niederlassung um? In der Anfangsphase hatte man sich als Pionier gefühlt und versucht, mit Mitarbeitenden und Kunden ein funktionierendes Verhältnis aufzubauen. Im Laufe der Zeit stellte sich jedoch heraus, dass der westliche Ansatz, der auf Transparenz und rationale Begründungen baut, unersetzlich ist. Vor allem die von vielen Faktoren abhängige Warenbestellung in der Schweiz erforderte eine durchsichtige und nachvollziehbare Vorgehensweise. In der Anfangsphase hatte es oft verheerende Folgen, wenn ein Mitarbeiter bei auftretenden Schwierigkeiten nach chinesischer Tradition die Situation beschönigte, anstatt die Probleme zu benennen und Lösungen anzugehen.

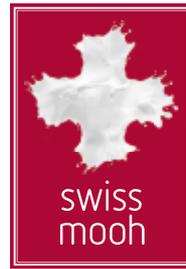
Die Einführung der Schweizer Grundsätze hat nach einiger Zeit Wirkung gezeigt. Heute wird bezüglich Prozessen und Managementprinzipien kaum noch Rücksicht auf chinesische Gewohnheiten genommen. Dies gilt jedoch nur innerhalb des eigenen Unternehmens. Darüber hinaus muss man sich nach wie vor mit den ortsüblichen Gepflogenheiten arrangieren. Dabei sind persönliche Kontakte zu Behörden unabdingbar. Je enger die Beziehungen sind, desto eher lassen sich Missverständnisse vermeiden. In Einzelfällen versuchte man über die Botschaft Druck auszuüben, was die Prozesse jeweils wesentlich beschleunigte – aber auch als Affront gewertet wurde. Daher bleibt die eingehende Pflege der Kontakte letztlich die einzige nachhaltig erfolgversprechende Methode im Umgang mit Behörden und Geschäftspartnern. Dies ist allerdings nicht nur in China der Fall, sondern trifft in anderen Teilen der Welt ebenfalls zu. Bei Swissmooh hatte man noch nie den Eindruck gehabt, man sei in China Schikanen ausgesetzt gewesen, was auch daran liegen könnte, dass kleinere Betriebe davon vielleicht eher verschont sind als Konzerne.

Für die Zukunft ist geplant, die mittlerweile eingespielten Mechanismen vorerst beizubehalten und allenfalls vorsichtig zu modifizieren. Im Marketing und bei der Produktgestaltung passt sich Swissmooh den lokalen Gegebenheiten an, nicht jedoch bei den Prozessen und Managementprinzipien. Es geht darum, die Schweizer Stärken zu nutzen, um lokale Bedürfnisse in China abzudecken. Die positive Wertschätzung, die «Swissness» in China genießt, bietet hier noch grosses Entwicklungspotenzial.

## Was lernen wir daraus?

Will man ein neues Produkt im chinesischen Markt einführen, kann dies ganz anders verlaufen als ursprünglich erwartet. Bei Swissmooh wusste man, dass die chinesische Küche den Käse eigentlich nicht kennt und dass die Kunden daher diesem Produkt mit Skepsis begegnen würden. Dass das traditionsreiche Schweizer Produkt schliesslich als Gesundheitsprodukt Anklang findet, war nicht nur für Swissmooh überraschend. Das Label «Swiss Made» spielte dabei eine entscheidende Rolle, da die Schweiz in Ernährungs- und Gesundheitsfragen eine hohe Reputation genießt. Offline- und Online-Handel beliefern in China unterschiedliche Kundengruppen. Die eher westlich orientierten, jüngeren und wohlhabenderen Chinesen benutzen das Internet, um sich sehr ausführlich zu informieren. Die Einführung von neuen Produkten oder Marken sollte daher vornehmlich über den E-Commerce-Kanal erfolgen. Eine Ausnahme bilden Produkte, die sich in eine kulturelle Tradition der Chinesen einfügen. Es ist denkbar, dass für solche Produkte der physische Direktverkauf besser funktioniert. Für Schweizer Unternehmen ist dies allerdings schwierig einzuschätzen.

Je enger die Beziehungen sind,  
desto eher lassen sich  
Missverständnisse vermeiden.



## Fazit

- Althergebrachte (Schweizer) Produkte können ungeachtet der kulturellen Traditionen und Eigenheiten des chinesischen Marktes durchaus zur Innovation werden. Die für Schweizer oft unbekannteren chinesischen Denkmuster eröffnen neue und manchmal überraschende Positionierungsmöglichkeiten. Das Potenzial ist gross. Voraussetzung ist, dass man sich gründlich mit dem chinesischen Markt befasst.
- Schweizerische Managementprinzipien (Offenheit, Transparenz, Fairness, Pragmatismus), gepaart mit lokal angepassten Produkt- und Marketingstrategien, sind erfolgversprechend.
- Die Kundengruppen des traditionellen Handels und des Online-Handels unterscheiden sich. Produkteinführungen über eine E-Commerce-Plattform (wie z.B. Alibaba) scheinen weniger risikobehaftet zu sein als solche über einen traditionellen Distributor.

### **Swissmooh AG, Winterthur ZH**

Interview mit René Schwager, Managing Director  
29. März 2019

[www.swissmooh.ch](http://www.swissmooh.ch)

A portrait of Cécile Mandefield, a woman with shoulder-length brown hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a light pink blazer over a white top and a colorful, patterned scarf. Her hands are clasped together on a light-colored surface in front of her. The background is a bright, out-of-focus indoor setting with large windows and greenery.

«Eine Kooperation mit einer Partnerin, die die westlichen Sprach- und Denkgewohnheiten ebenso gut kennt wie die chinesischen, erleichtert den Markteintritt in China.»

**Cécile Mandefield**, Geschäftsführerin Regena AG

# Vertrauen in die natürliche Medizin

Der Name Regena verweist auf eine Behandlungsmethode, die der Biologe und Unternehmensgründer Günter Carl Stahlkopf aufgrund eigener Forschungen entwickelte. Auslöser war eine lebensbedrohende Krebserkrankung, die für die Schulmedizin als nicht therapierbar galt. Der Betroffene begann daraufhin, mit homöopathischen Substanzen und anderen Naturheilstoffen zu experimentieren, und es gelang ihm schliesslich, seine Krankheit zu besiegen. Laut Firmenangaben unterstützen die Naturheilmittel der Regena AG den Selbstheilungsprozess durch ein komplexes Verfahren, das als «Kausale Ganzheits-Zell-Regenerations-Therapie» bezeichnet wird. Die Behandlungsangebote decken mittlerweile eine grosse Bandbreite von Krankheiten ab. Im Vordergrund steht dabei das Zusammenwirken mehrerer Komponenten im Rahmen einer individuell abgestimmten Therapie. Die Produkte von Regena sind apothekenpflichtig und bedürfen einer besonderen Aufklärung und Schulung der Anwenderinnen und Anwender.

## Markteintritt in China

Vor rund vier Jahren machte die Geschäftsführerin Cecile Mandefield-Stahlkopf an einer Messe in Lausanne zufällig Bekanntschaft mit einer Chinesin, die Interesse an den Produkten der Regena AG bekundete. Das Unternehmen geriet also gewissermassen durch äusseren Anstoss in die Lage, sich Gedanken über ein allfälliges Chinageschäft zu machen. Die Interessentin war eine chinesische Unternehmerin, die in der Schweiz ein Handelsunternehmen und in Südchina eine Vertriebsgesellschaft unterhielt. Ihre mehr als zehnjährige Erfahrung mit der Akquisition von Geschäftspartnern in der Schweiz war mit ein Grund dafür, dass die Zusammenarbeit mit der Regena AG ohne Umwege in Gang kam. Die interkulturelle Erfahrung und die Sprachkompetenz (Englisch und Französisch) der chinesischen Partnerin erwiesen sich bald einmal als Garant für ein zielgerichtetes und sachgerechtes Vorgehen. Niemand bei der Regena AG musste sich daher dem «Abenteuer China» unvermittelt und unvorbereitet aussetzen. Auch auf einen Dolmetscher oder auf eine Dolmetscherin konnte man verzichten. Die Interessentin kannte die chinesischen Bestimmungen, die gängigen Transportwege und die denkbaren Kundengruppen. Zusammengenommen eine verheissungsvolle Einladung für das Unternehmen.

Die Regena AG wurde 1963 in Mogelsberg (Kanton Sankt-Gallen) gegründet, wo sich heute noch der Firmensitz und die Produktionsstätte befinden. Das Unternehmen beschäftigt rund 30 Mitarbeitende. Die Regena AG produziert und vertreibt Naturheilmittel (sog. «Regenaplexe»). Seit 2012 wird das Unternehmen von der Tochter des Firmengründers, Frau Cecile Mandefield-Stahlkopf, geleitet.

### Aller Anfang ist klein

Die Geschäftstätigkeit begann schliesslich mit kleinsten Warenmengen. Die ersten Probelieferungen wurden im persönlichen Gepäck mit nach China genommen. Das bisherige Angebot der chinesischen Vertriebsfirma, nämlich Ernährungs- und Nahrungsergänzungsprodukte sowie Kosmetik und Heilmittel, erwies sich dabei als günstige Voraussetzung. Die Produkte der Regena AG waren komplementär zu diesem Sortiment. Trotzdem gab es Komplikationen mit dem Import der Produkte, denn zwischen dem nachdrücklichen Interesse der chinesischen Kunden an den Regena-Produkten und den hohen Hürden für einen erfolgreichen landesweiten Vertrieb liegen Welten. «Swissmade» war die Erklärung für das durchaus erstaunliche grosse Interesse der chinesischen Kunden an hochpreisigen alternativen Heilmitteln aus der Schweiz. Das Misstrauen von Vertretern der Heilberufe sowie von selbstbewussten und hinreichend wohlhabenden chinesischen Kunden gegenüber der Qualität der einheimischen Produkte wirkte sich für die Regena AG positiv aus.

### Grosses Potenzial

Generell werden die für den Export bestimmten Arzneimittel jeweils spezifisch im Labor in der Schweiz geprüft. Bemerkenswert ist, dass die Regena-Produkte auf chinesischer Seite vor dem Hintergrund der traditionellen chinesischen Medizin (TCM) beurteilt werden. Sie gelten als ähnlich oder zumindest vom Prinzip her vergleichbar. Der Rohstoffqualität und der Produktion unter dem Siegel «Swissmade» vertraut man jedoch mehr, und die Schweizer Produkte gelten als pharmazeutisch reiner.

Als weiterer Vorteil gilt die höhere Konzentration an Wirkstoffen: Während die traditionelle chinesische Medizin (TCM) die Wirkstoffe der Heilpflanzen nach der klassischen Methode im Wasser extrahiert, erfolgt die Extraktion bei den Regena-Arzneimitteln in einem Ethanol-Wasser-Gemisch unterschiedlicher Konzentrationsstufen. Der Herstellungsprozess ist somit qualitativ besser und differenzierter und ermöglicht damit eine spezifischere Medikation. Für viele medizinisch Interes-

Der Rohstoffqualität und der Produktion unter dem Siegel «Swissmade» vertraut man jedoch mehr, und die Schweizer Produkte gelten als pharmazeutisch reiner.

sierte ist es überraschend, wenn sie auf Informationsveranstaltungen der Regena AG hören, dass ihren Produkten ähnliche Heilungsansätze zugrunde liegen wie in der TCM. In den Augen der chinesischen Kunden wird dadurch die traditionelle chinesische Medizin aufgewertet, mit der Besonderheit, dass die Heilmittel in höherer Qualität aus der Schweiz stammen. Bisher erfolgte die Verteilung der Produkte über die chinesische Vertriebsfirma in kleinen Mengen per Post an eine Schweizer Apotheke oder direkt an eine Klinik. Die Einführung der Produkte ist jedoch immer noch in der Versuchsphase. Da die ersten Therapien mehr als zufriedenstellend verliefen, stellt sich inzwischen die Frage nach den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten bzw. der Lieferung grösserer Mengen.

### Wie könnte es weitergehen?

Eine Möglichkeit wäre, dass die Präparate künftig in China selbst in handelsübliche Packungsgrössen abgefüllt werden. Durch den Export von «Bulkware» liessen sich erhebliche Transportkosten einsparen. Dabei ist jedoch ebenfalls mit Problemen zu rechnen. Erstens verliert das Produkt ohne die Verpackung als Original Schweizer Lieferung an Überzeugungskraft, und zweitens braucht es eine Klassifizierung der Warengruppe nach chinesischem Recht. Günstiger wäre es, die Heilmittel in China selbst herzustellen. Aber selbst unter dieser Voraussetzung würden sie nicht automatisch zugelassen. Sowohl bei Import- wie auch bei Inlandsprodukten stellt sich die Frage nach den Klassifizierungskriterien. Mit dieser Frage hat sich die Regena AG bisher nur theoretisch auseinandergesetzt. Die Folgen müssen sehr vorsichtig abgeschätzt werden, weil die amtlichen Mühlen in Genehmigungsverfahren langsam und intransparent mahlen. Aufgrund vielerlei Erfahrungen ist zwar damit zu rechnen, dass ein in China hergestelltes Produkt die Hürden leichter überwindet, sicher ist das jedoch nicht.

### **Komplizierte Zulassungsverfahren**

Die Komplextherapien laufen Gefahr, in China in eine andere Kategorie eingeordnet zu werden als in Europa. Mit einer Klassifizierung als Heilmittel ausserhalb der klassischen Pharmazie ist nicht zu rechnen, weil TCM in China als offizielle medizinische Disziplin gilt. Wenn die Produkte jedoch als pharmazeutische Erzeugnisse gelten, unterstehen sie der inländischen Zulassungspflicht. Eine Zulassung wäre dann Voraussetzung für den zertifizierten landesweiten Vertrieb der Produkte. Solche Anträge stellen allerdings für Regena AG eine fast nicht zu überwindende Hürde dar.

Auch in China setzen Zulassungen von Medikamenten medizinisch-pharmazeutische Modelluntersuchungen voraus. Die Probleme, die im Zusammenhang mit klinischen Studien entstehen können, sind natürlich auch in China bekannt. Solche Studien sind aufwendig und die Ergebnisse sind schwer abzuschätzen. Für die Regena AG kommt erschwerend hinzu, dass eine sachgerechte Anwendung der Therapien die besondere Aufmerksamkeit geschulter Fachleute erfordert, eine Bedingung, die flächendeckend möglicherweise gar nicht realisierbar ist. Darüber hinaus benötigen solche Studien einen erheblichen Zeitaufwand, wodurch wiederum das wirtschaftliche Risiko wächst, vor allem wenn die Ergebnisse relativ unsicher sind. In jedem Fall sind erhebliche Investitionen nötig, denen anfänglich nur eine Hoffnung auf einen grossen Markt gegenübersteht. Die Regena AG erwägt, diesen Weg allenfalls mithilfe von Venture Capital zu gehen, auch wenn allenfalls noch weitere Unwägbarkeiten in Betracht gezogen werden müssen.

Um eine Zulassung für ein Medikament zu erhalten, muss die Rezeptur der Behörde gegenüber offengelegt werden. In der Vergangenheit sind auf diesem Weg auch schon Geschäftsgeheimnisse in unberufene Hände gelangt.

### **Fehlende Rechtssicherheit**

Das immer wiederkehrende Thema der Missachtung von geistigem Eigentum überschattet die Pläne der Regena AG ebenfalls. Um eine Zulassung für ein Medikament zu erhalten, muss die Rezeptur der Behörde gegenüber offengelegt werden. In der Vergangenheit sind auf diesem Weg auch schon Geschäftsgeheimnisse in unberufene Hände gelangt. Kann die Regena AG das riskieren? Eine juristische Absicherung ist im Rahmen des gegenwärtigen chinesischen Rechtssystems nicht möglich, wie auch der Schutz von Mustern und Marken nicht eingeklagt werden kann.

Trotz dieser Hindernisse möchte das Unternehmen auch in Zukunft nicht auf ein Engagement in China verzichten. Wegen der Umweltprobleme ist auch in China mit einem weiteren Anstieg typischer Zivilisationskrankheiten zu rechnen, wodurch sich möglicherweise neue Anwendungsfelder für die ganzheitliche Komplextherapie ergäben. Zurzeit erwägt die Regena AG, sich im Rahmen eines Pilotprojekts auf die Behandlung von Wundheilungsstörungen zu konzentrieren und ein entsprechendes Produkt auf dem chinesischen Markt anzubieten. Die erwähnten Herausforderungen (Notwendigkeit eines Zulassungsverfahrens, Gefahr der Preisgabe von Geschäftsgeheimnissen, unternehmerisches Risiko) bleiben dabei zwar bestehen, sind jedoch überschaubar. Allerdings sind auch Wundheilungsstörungen im Zusammenhang mit anderen krankmachenden Prozessen im Körper zu sehen und sollten daher individuell therapiert werden. Dennoch könnte das Produkt zumindest zur Unterstützung anderer Ansätze eingesetzt werden. Noch bleibt abzuwarten, ob dieses Pilotprojekt den erhofften Erfolg zeigen wird. Im Vergleich zu den übrigen Optionen (eigene Produktion in China, Joint Venture) scheint es jedoch der sinnvollste Weg zu sein.

## Was haben wir gelernt?

Eine Kooperation mit einer Unternehmerin, die die westlichen Sprach- und Denkgewohnheiten ebenso gut kennt wie die chinesischen, erleichtert den Markteintritt in China. In einem solchen Fall ist nicht mit besonderen Kommunikationsschwierigkeiten (sachbezogene Direktheit, ungewohnte kulturbedingte Rituale) zu rechnen. Zu starke Abhängigkeiten von einzelnen Personen gilt es dennoch zu vermeiden. Zudem sollte man bei wichtigen Entscheidungen die Meinungen und Erfahrungen Dritter einholen, seien dies branchenspezifische Beratungsunternehmen oder Institutionen wie die schweizerisch-chinesische Handelskammer oder das China Centre der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Ersten Reaktionen chinesischer Kunden lässt sich entnehmen, dass die Produkte der Regena AG als echte Innovationen wahrgenommen werden und somit ein grosses Vermarktungspotenzial besitzen. In China gehören homöopathische Arzneien nicht zu den alternativen Therapieformen, sondern sind der Schulmedizin gleichgestellt. Die Produkte der Regena AG sind zwar in China noch wenig bekannt. Dank des hohen Qualitätsstandards und des Labels «Swissmade» weisen sie jedoch gegenüber vergleichbaren chinesischen Produkten eine «Unique Selling Proposition» auf.

Trotz der anfänglichen Begeisterung und der guten Vermarktungschancen scheint es angezeigt, umsichtig zu handeln. Im gegenwärtigen Stadium scheint es nicht angezeigt, eine eigene Produktionsstätte in China aufzu-

bauen oder sich mit kapitalstarken chinesischen Investoren einzulassen. Auch wenn die Marke noch weitgehend unbekannt ist, bleibt die Gefahr der Preisgabe geistigen Eigentums bestehen. Hingegen dürften sich kleine, klar abgegrenzte Pilotprojekte als sinnvoll erweisen, selbst wenn dies – wie im hier geschilderten Fall – Kompromisse beim eigenen Produkt- und Markenverständnis erfordert. Im Falle eines Misserfolgs bleibt bei diesen Kleinprojekten der Schaden begrenzt. Eine andersartige Positionierung könnte aufgrund der kulturellen Eigenheiten des chinesischen Marktes durchaus neue Gelegenheiten eröffnen. Auch in diesem Fall könnten Pilotprojekte wichtige Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten bieten.

Ersten Reaktionen chinesischer Kunden lässt sich entnehmen, dass die Produkte der Regena AG als echte Innovationen wahrgenommen werden und somit ein grosses Vermarktungspotenzial besitzen.

## Fazit

- Der direkte Kontakt zwischen Unternehmerpersönlichkeiten – ob zufällig oder nicht – verhindert Reibungs- und Zeitverluste. Fachmessen in der Schweiz oder im europäischen Raum können eine gute Anbahnungsplattform sein.
- Das chinesische Interesse an westlichen Waren kann aus kulturellen Gründen anders ausgerichtet sein als erwartet. Im vorliegenden Fall bietet die Verknüpfung mit der traditionellen chinesischen Medizin eine unerwartete Hilfestellung bei der Vermarktung der Produkte.
- Selbst chinesische Unternehmen, die im Importgeschäft tätig sind, betrachten Entscheidungen von Behörden (Import- und Vertriebsgenehmigungen, Zertifizierungen usw.) als Risiko, das es zu berücksichtigen gilt.
- «Swissmade» bleibt ein hoch angesehenes Qualitätssiegel, das auch Premiumpreise rechtfertigt.



### Regena AG, Tägerwilen TG

Interview mit Cécile Mandefield, Geschäftsführerin  
25. September 2019

[www.regena.ch](http://www.regena.ch)

Der Aufstieg Chinas zur  
Innovationsführerschaft  
ist in einzelnen Bereichen  
in greifbare Nähe gerückt.

**Prof. Dr. Ruedi Nützi,**  
Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW

# Schlusswort

Die Unterscheidung zwischen der Schweiz als Technologieführer und China als ausführendem Produzenten und Abnehmer Schweizer Waren ist nicht mehr zeitgemäss. Längst hat die chinesische Wirtschaft einen Entwicklungsstand erreicht, um in Sachen Innovation zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten, aber auch zu einem möglichen Partner für die Schweiz zu werden. Dass das Milliardenvolk grosse Ambitionen hat, daran gibt es keinen Zweifel. Mit seinen bestens ausgebildeten Ingenieuren, Wissenschaftlern und Technikern hat es enorme innovative und intellektuelle Kapazitäten. Es fragt sich jedoch, ob dieses Innovationspotenzial angesichts der Tatsache, dass der Staat alles kontrollieren will, auch freigesetzt werden kann; und ob Schweizer Unternehmen vor diesem Hintergrund bereit sind, mit chinesischen Unternehmen in puncto Innovation zusammenzuarbeiten.

Die Fälle Endress+Hauser und Blaser Swisslube, die als Innovationsführer ihrer jeweiligen Branchen gelten, spiegeln eine eher abwartende Haltung wider. Man ist im Markt präsent, erhält von dort wichtige Impulse für Weiterentwicklungen, zögert jedoch, selbst Forschung und Entwicklung im Reich der Mitte zu betreiben. Zu gross ist die Gefahr des ungewollten Technologietransfers und der fehlenden Rechtsdurchsetzung.

Beachten Sie jedoch, dass die vorliegenden Fälle keineswegs die ganze Breite an Erfahrungen von Schweizer Unternehmen in China wiedergeben. Sie sollen lediglich ein vertieftes Verständnis ermöglichen und zu einer eingehenden Auseinandersetzung mit China anregen.

Das China Centre der Fachhochschule Nordwestschweiz lädt Sie dazu ein, die weitere Entwicklung mit uns zu beobachten und unvoreingenommen zu diskutieren. Kommen Sie zu uns, z.B. zum jährlich stattfindenden Swiss China Update, oder nutzen Sie unsere Informations- und Dienstleistungsangebote im Internet unter [www.fhnw.ch/china](http://www.fhnw.ch/china)

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.



[fhnw.ch/china](http://fhnw.ch/china)

# Impressum

[www.fhnw.ch/business](http://www.fhnw.ch/business)  
[info.business@fhnw.ch](mailto:info.business@fhnw.ch)

**Autoren:**

Prof. Dr. Ruedi Nützi, Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW  
Dr. Jörg Wombacher, Dozent Hochschule für Wirtschaft FHNW

**Realisierung:**

Sandra Bachmann, Hochschule für Wirtschaft FHNW

**Gestaltung:**

Denise Maillard, Hochschule für Wirtschaft FHNW

**Fotografie:**

André Raul Surace, Surace GmbH

**Druck:**

Paul Bütiger AG, Biberist

Gedruckt in der Schweiz.

© 2020 Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft

