



Drachenreiter

Wie deutsche Firmen erfolgreich in China agieren – und welche Schwierigkeiten und Risiken sie dabei zu meistern haben



Der große Plan, entworfen wurde er mit dem Bleistift auf einigen Zetteln an einem Novemberabend im chinesischen Nanjing. Jürgen Hambrecht, heute Vorstandsvorsitzender der BASF, hatte damals, 1994, mit dem Kollegen einer chinesischen Partnerfirma gerade eine kleinere Chemieanlage eingeweiht.

Doch eigentlich stand dem Chinesen der Sinn nach Großem. Nach ganz Großem. Elf Jahre und fast 200 Verhandlungsrunden vergingen, ehe der Plan Wirklichkeit wurde. 2,9 Milliarden Dollar haben die BASF und das chinesische Chemieunternehmen Sinopec bereits in ein Verbundwerk investiert, das jährlich rund 1,7 Millionen Tonnen Chemikalien und Kunststoffe herstellen soll. Weitere 500 Millionen US-Dollar sollen folgen.

Eine Mega-Investition und eine Elefantenhochzeit, zweifellos. Doch ihre knapp skizzierte Entstehungsgeschichte lässt erahnen, was ausländische Unternehmen im Wirtschaftswunderland China erwartet. Wer hier Geschäfte machen will, muss einen extralangen Atem haben, benötigt Kapital, Mut und Weit-sicht, etwa indem er das Engagement mit einer globalen Unternehmensstrategie verbindet.

Einigen deutschen Unternehmen gelingt es sehr gut, auf dem chinesischen Wirtschaftsdrachen zu reiten. Andere tun sich schwer oder sind gescheitert. In einer Studie der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar untersuchen vier Autoren mit einer Fülle von Fallstudien, wie deutsche Unternehmen in China agiert haben – und was sie beachten müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein oder zu bleiben. Als Buch erschienen unter dem Titel „China Champions“ (Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, 228 Seiten, 44,90 Euro) ist die Studie auch ein wertvoller Ratgeber für alle Neueinsteiger im China-Business. Und davon gibt es viele.

Denn nach China drängt es alle. Den großen Konzernen, die ihr Geschäft immer weiter ausbauen, folgen längst mittelständische Firmen und sogar Start-ups. Der Branchenmix wird vielfältiger; inzwischen versuchen auch Handelskonzerne (Metro), Versicherungen (etwa die Allianz oder der private Krankenversicherer DKV) und Finanzierungs- und Leasinggesellschaften (etwa die Sparkassen-Tochtergesellschaft Deutsche Leasing) unter den 1,3 Milliarden Chinesen Kunden zu gewinnen. Bei den ausländischen Direktinvestitionen liegen China und Hongkong nach den USA weltweit an zweiter Stelle.

Die Zeit allzu überschwänglicher Euphorie ist allerdings vorbei. Zwar sind die Löhne an der „Werkbank China“ billiger als daheim, dafür gibt es häufig viele andere, verdeckte Kosten, Qualitätsmängel und lange Transportwege, die meist die Produktion verteuern. Die Chancen des chinesischen Marktes sind oft geringer als erwartet.

Ob Automobil-, Chemie-, Maschinenbau- oder Handelskonzern: Eine ordentliche Rendite erwirtschaften die deutschen Unternehmen nicht. Stattdessen plagen sie Überkapazitäten, der Preisdruck durch immer mächtigere chinesische Konkurrenten, Bürokratie und Korruption und eine bei Chinesen weitverbreitete Auffassung, nach der Produktpiraterie ein geradezu edles Handwerk ist. >

投资

[tóu zī]

Investition

Geschäfte in China erfordern viel Zeit, Mut, Kapital – und Weit-sicht: Das Engagement sollte mit einer globalen Unternehmensstrategie verbunden sein

关系

[guān xì]

Beziehungen

Ohne ein enges Netz von formellen und informellen Verbindungen, im Verlauf vieler Jahre geknüpft, läuft nichts im Reich der Mitte

Dennoch: Kaum eine Firma will es sich leisten, die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft der Welt zu ignorieren. Heinrich von Pierer, Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens AG, hat es in einem Interview auf den Punkt gebracht: „Das Risiko, nicht dabei zu sein, ist viel größer als das Risiko, dabei zu sein.“ Siemens ist mit über 36 000 Beschäftigten und einem Investment von 1,3 Milliarden Dollar einer der größten ausländischen Arbeitgeber in China. 2005 wuchsen die Auftragseingänge im Vergleich zum Vorjahr um 34 Prozent, der Absatz legte um 15 Prozent zu. In China macht der Technologiekonzern rund sechs Prozent seines weltweiten Geschäfts.

Allerdings gilt auch hier: Wo Licht ist, da ist auch Schatten. Etwa beim Transrapid in Shanghai: Bislang sind für das insgesamt 1,2 Milliarden Euro teure Prestigeprojekt, an dessen Entwicklung Siemens beteiligt ist, keine Folgeaufträge unterzeichnet worden. Und an der Tongji-Universität von Shanghai haben die Chinesen eine Teststrecke gebaut, um selbst eine Magnetschwebebahn zu entwickeln. Für das Kohlekraftwerk Waigaoqiao bei Shanghai lieferte Siemens zur Energieerzeugung zwei hochmoderne Blöcke, die jeweils 900 Megawatt Strom erzeugen. Ein dritter Block wird derzeit gebaut. Nicht mehr von Siemens, sondern von den Chinesen allein. Siemens liefert nur noch zu – hochmoderne Technologie.

Ein solcher Transfer von Know-how gehört im Chinahandel zu den Spielregeln, die von der chinesischen Regierung bestimmt werden. Oft verhält sich das Riesenreich wie eine heißbegehrte Braut, die ihre vielen Freier gegeneinander ausspielt, mit eiskaltem Kalkül. Die deutschen Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Um überhaupt ins Geschäft zu kommen, müssen sie modernste Waren und Technologie liefern – und später weitgehend hilflos mit ansehen, wie Patente, Know-how oder Design abgekupfert werden.

Wie sich vor Plagiaten schützen, wie den deutschen Technologievorsprung bewahren? Heinrich von Pierer rät zur Flucht nach vorn. „Wir müssen uns ständig selbst neu erfinden“, sagt er. Die deutschen Firmen müssten der chinesischen Konkurrenz stets eine Nasenlänge voraus sein. Es sei sinnvoll, nicht das komplette Know-how preiszugeben, und wenn Wissen vermittelt werde, dann an eine chinesische Tochterfirma, die von der Muttergesellschaft zumindest mehrheitlich kontrolliert wird.

„In China finden die nächsten Technologiesprünge statt“, sagt Christian Sommer, Leiter des German Centre in Shanghai. Das Land holt rasch auf, in der Forschung und Entwicklung und beim Konsum. Gut ausgebildete Wissenschaftler stehen in Scharen bereit, zu vergleichsweise niedrigen Gehältern; die Bürger überausen sich an den Segnungen des Hightech-Zeitalters. Kein Wunder, dass Konzerne wie Samsung oder TCL mittlerweile die neuesten Produktentwicklungen bei Fernsehern in den Küstenstädten Chinas testen, bevor sie auf die internationalen Märkte gebracht werden.

„Nur das qualitativ Beste für China“, lautet heute die Maxime. Noch vor wenigen Jahren argumentierten viele, das rückständige China fahre besser, wenn es nicht die neueste, >

Ihre Leute sind bereit

sondern alterprobte, zuverlässige Technologie bekomme. Tatsächlich wurde etwa der VW Santana, dessen Passat-Technik und -Design ihn in Deutschland bereits zum Auslaufmodell machten, ab 1985 zu einem großen Geschäft für VW. Zeitweise erwirtschaftete der Konzern ein Drittel seines Gewinns in China.

Spätestens seit 2005 hat sich die Lage jedoch völlig verändert. Überkapazitäten und eine harte in- und ausländische Konkurrenz haben zu einem enormen Preiskampf geführt. Mit dem Golf und dem Santana hatte VW keine guten Karten mehr – die Autos sind vielen Chinesen zu teuer, und auch das eher biedere Design gefällt ihnen nicht mehr. Mit einem Restrukturierungsprogramm und der Einführung zweier neuer Varianten des Kleinwagens Polo hofft VW, nachhaltig zurück auf die Erfolgsspur zu gelangen.

Viele ausländische Unternehmen haben viel Lehrgeld zahlen müssen. Weil sie sich nicht auf die besonderen und rasch wechselnden Bedürfnisse und Vorlieben ihrer Kunden eingestellt hatten, produzierten sie am Markt vorbei. Richtig handelte dagegen etwa Bosch und Siemens Hausgeräte (BSH). Gemäß der Strategie „lokale Entwicklung und lokale Produktion – für einen lokalen Markt“ hat das Unternehmen einen speziellen Kühlschrank entwickelt, der ein Null-Grad-Fach hat, zum Aufbewahren frischer Lebensmittel. Da die meisten Chinesen überwiegend mit frischen Lebensmitteln kochen, wurde der Bosch Siemens zu einem Verkaufsschlager.

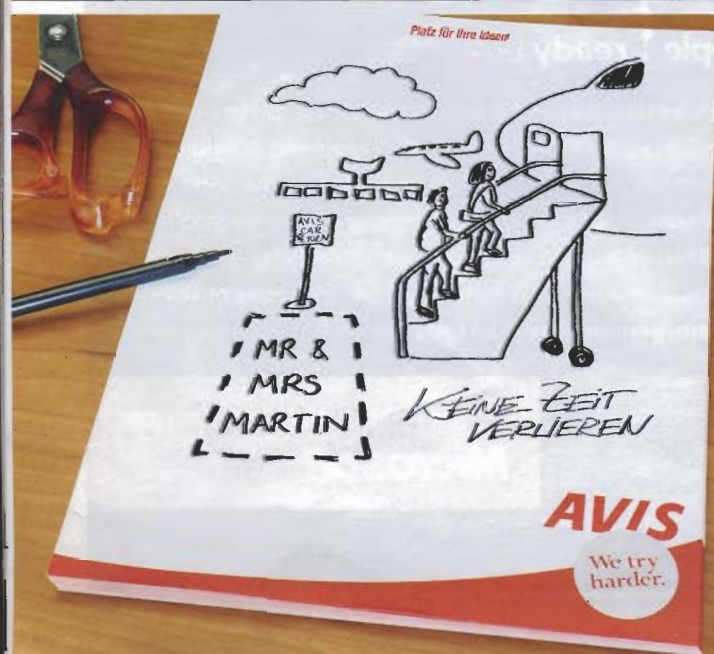
Viele Fehler wurden in der Vergangenheit gemacht, weil das Management schlicht ahnungslos war: Aus Deutschland eingeflogen, hatten die Manager keine Erfahrung mit der Mentalität der Chinesen und ihrer Märkte – in seiner Vielheit ist China

ein eigener Kontinent. Bei einer durchschnittlichen Verweildauer von nur zwei bis drei Jahren fehlte ihnen die Zeit, jene spezifischen Fähigkeiten zu lernen, die in China unerlässlich sind. Etwa die Kunst, formelle und informelle Verbindungen in alle Richtungen zu knüpfen und zu pflegen. Ohne solche „Guanxi“-Netzwerke aber geht nichts im Reich der Mitte.

Längst haben die deutschen Firmen erkannt, wie wichtig es ist, auch Führungspositionen mit einheimischen Mitarbeitern zu besetzen. So steht an der Spitze von Siemens Shanghai, mit 12000 Mitarbeitern die größte Dependence des Unternehmens in China, der chinesische Manager Meng Fanchen. Er ist in Shanghai geboren und hat 14 Jahre in Deutschland gelebt und gearbeitet.

Mitarbeiter zu finden, zu schulen, vor allem jedoch sie zu halten ist nicht einfach. Das Ethos einer Firmenloyalität ist den chinesischen High Potentials zunächst einmal fremd; wenn sie genug gesehen und gelernt haben, erliegen sie nur allzu gern den finanziellen Verlockungen der Konkurrenz – oder sie machen gleich selbst ein eigenes Unternehmen auf. Als vorbildlich rühmt die Studie „China Champions“ das Personalmanagement der Firma ZF Sachs. Der Automobilzulieferer für Antriebs- und Fahrwerktechnik (seine Stoßdämpfer federn auch Ferraris Formel-1-Boliden) hat es verstanden, deutsche und chinesische Unternehmenskultur zu einer starken Organisation zusammenzuschweißen. Intensive Fortbildung, gute Karrierechancen mit langfristigen Perspektiven und eine leistungsabhängige Entlohnung mit satten jährlichen Boni (dazu zählt auch eine „Halteprämie“) motivieren talentierte Mitarbeiter – und binden sie.

Damit die chinesischen Töchter zu voller Blüte wachsen, bedürfen sie jedoch auch der vollen Unterstützung durch das



Mit dem „Rapid Return“-Service geht's ruck, zuck für Sie weiter.

Eine Idee von Nuno, Avis Schalter, Flughafen Lissabon.

Mehr dazu zeigen wir Ihnen auf www.avis.de/inspiredby

Partner von
Miles & More
Lufthansa

成功

[chéng gōng]

Erfolg

Stammhaus in Deutschland. Dazu zählt nicht zuletzt die physische Präsenz des Topmanagements. Wie bei vielen anderen Unternehmen ist es bei BASF üblich, dass Topmanager mehrmals im Jahr nach China reisen, um sich mit Mitarbeitern, Kunden und Regierungsbeamten zu treffen. Oft war die Anwesenheit der Topmanager entscheidend, wenn es um die Beschleunigung oder den Abschluss eines Vertragsvorhabens ging.

Denn mit ihrer Präsenz signalisierten die Firmenlenker, dass die Tochtergesellschaften im weltweiten Konzerngefüge als gleichberechtigte Partner anerkannt werden. Lutz Kaufmann und seine Wissenschaftskollegen von der WHU halten es für entscheidend, das China-Engagement mit einer globalen Strategie zu verzahnen, indem die Tochtergesellschaften „zur internationalen Wertschöpfung beitragen, sei dies als Produktions- oder Beschaffungsstandort oder sogar als Zentrum für Forschung und Entwicklung“.

Ob Weltkonzerne oder ambitionierte Start-ups: Beherzigen sollten sie die Erfahrung, die Ekkehard Rathgeber gemacht hat, der seit elf Jahren in China lebt. Seit 2004 ist er Topmanager zweier Medienunternehmen, die zum Firmenimperium des Hongkonger Multimilliardärs Li Kashing gehören. Rathgebers ebenso einfacher wie profunder Tipp ist nicht nur chinatauglich: „Klein anfangen und erst dann die Investitionen hochfahren, wenn das Geschäft gut läuft!“

SIGMA



In den Schweizer Alpen wird der Abenteuergeist durch die erhabene Einsamkeit erhöht. Aufnahmezeit: Objektiv SIGMA 18-200 mm F3,5-5,6 DC. Belichtungszeit 1/10 Sekunden, f4,8.

OUR WORLD

DIESER ATEMBERAUBENDE MOMENT WURDE MIT EINEM SIGMA OBJEKTIV FESTGEHALTEN. FOTO: ROBERT BÖSCH.

Leidenschaft und Beharrlichkeit verleihen dem Schweizer Fotografen und Bergführer Robert Bösch die Kraft seine Visionen zu verwirklichen. Das Ergebnis sind unvergessliche Bilder. Aufgenommen mit dem neuen SIGMA 18-200/3,5-6,3 DC Hochleistungs-Zoomobjektiv für digitale Spiegelreflexkameras. Das kleinste und leichteste seiner Klasse. Stabiles Edelstahlbajonett. UVP 449,- €.



Ein Hochleistungs-, 11,1x Zoomobjektiv für DSLRs, das leichteste und kompakteste in seiner Klasse
SIGMA 18-200 mm F3,5-6,3 DC

Für Sigma, Canon, Nikon, Konica Minolta und Pentax

Kostenloser Katalog und Händlernachweis:
Telefon 01805/90 90 850 (12 ct/Min)

www.sigma-foto.de