

# Keine Angst vor China – so geht es richtig

Dr. Stefan Söhn

In den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts fragte sich Europa, wie man sich angesichts zunehmender Investitionen der amerikanischen Industrie in Europa am besten der „Amerikanischen Herausforderung“ stellt (JJ.SS); Claude Prestowytz entfachte mit seinem 1988 erschienen Buch „Trading Places ...“ eine bis weit in die 90iger Jahre reichende Diskussion um die in den USA und Europa verbreitete Befürchtung, die industrielle Zukunft an Japan abtreten zu müssen. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts schließlich wird die Wirtschaftsliteratur über China von Titeln wie „Die China AG“, „Angst vor China“ oder „Dragons at your Door“ beherrscht. Schaut man sich an, was aus der seinerzeit befürchteten Weltherrschaft der japanischen und amerikanischen Wirtschaft geworden ist, sollte man auch vor China keine Angst haben.

Aber: Der profunde China-Kenner Frank Sieren hat Recht, wenn er in seinem Buch darauf hinweist, dass Chinas Weg zur Weltmacht tiefgreifendere Folgen hat als seinerzeit der Aufstieg Amerikas oder Japans. Es ist das unglaubliche Tempo des Aufstiegs, das uns nachdenklich macht. Mit einer nie vorher erlebten Geschwindigkeit erobert die Volksrepublik eine Pole-Position nach der anderen. Die Solar- und Windkraftindustrie ist fest in chinesischer Hand, China ist seit geraumer Zeit der weltgrößte Maschinenbauer, in China werden die meisten Autos abgesetzt und die Volksrepublik ist mittlerweile auch Patentweltmeister; es wird erwartet, dass das Land in sehr absehbarer Zukunft die USA als größte Volkswirtschaft ablösen wird.

Genau diese Entwicklung, die nebenbei bemerkt in den vergangenen 25 Jahren hunderte von Millionen Chinesen aus bitterster Armut in einen bescheidenen Wohlstand geführt hat, ist der Grund dafür, sich wirtschaftlich in China zu engagieren. Um ein vielzitiertes Bonmot zu strapazieren: Es macht keinen Sinn, Schutzmauern gegen den Sturm aus dem Osten zu errichten, sondern die Lösung kann nur sein, Windmühlen zu bauen, um den Wind für eigene Zwecke zu nutzen.

Und – um im Bild zu bleiben – die Windmühlen sollten in China gebaut werden. Trotz derzeit etwas erodierender Wachstumsraten bleibt China die Region

mit der dynamischsten Wirtschaftsentwicklung der Welt. Welches sind nun die kritischen Erfolgsfaktoren für den Markteintritt? Die Frage kann nicht eindeutig beantwortet werden, da die Gegebenheiten von Branche zu Branche sehr unterschiedlich sind und auch die rechtlichen Rahmenbedingungen sowohl regional wie auch branchenspezifisch differieren. Nachfolgend können deshalb keine allgemeingültigen Regeln postuliert werden; die angesprochenen Punkte sollten deshalb eher als Bestandteil einer Art Checkliste verstanden werden, die man entweder gleich abhaken kann oder die man sich je nach konkreter Fallgestaltung etwas genauer anschauen und zu der man sich gegebenenfalls sachkundige externe Expertise einholen sollte.

## Rückenwind der Bundesregierung und Investitionssicherheit

Deutsche Unternehmen können davon ausgehen, dass ihre Absicht, in China zu investieren, politischen Rückenwind genießt: Im Rahmen der Förderung deutscher Außenwirtschaftsinteressen in China sind in einigen großen Städten Chinas Delegiertenbüros der deutschen Wirtschaft tätig, ferner Auslandsmitarbeiter von Germany Trade and Invest (gtai) für den Außenwirtschafts- und Investitionsförderbereich. Delegiertenbüros und die Büros von Germany Trade and Invest arbeiten eng mit der Deutschen Botschaft und den deutschen Generalkonsulaten zusammen. Deutsche Firmen in (Festland-)China haben sich in einer Industrie- und Handelskammer organisiert, deren Geschäftsführung in Personalunion von den Delegierten der deutschen Wirtschaft in Peking wahrgenommen wird.

Seit 2005 gibt es zwischen Deutschland und China ein bilaterales Investitionsschutzabkommen, das die Rahmenbedingungen für beidseitige Investitionen regelt und eine gleichberechtigte Investitionslage herstellt. Zwischen der EU und China ist der Beginn von Verhandlungen über ein umfassendes Investitionsabkommen geplant.

## Strategie

Jedes Unternehmen, das mit dem Gedanken spielt, nach China zu gehen, muss sich zuallererst die Frage stellen, ob es die Produkte/Dienstleistungen im Port-

folio hat, die der chinesische Markt nachfragt; dazu gehört die Analyse der Wettbewerbssituation: Welche Player sind schon auf dem Markt aktiv, sind es lokale Anbieter oder wird der Markt von Ausländern beherrscht? Wie ist die offizielle Position der Politik in der jeweiligen Branche? Sehr selbstkritisch sollte sich auch jedes Unternehmen die Frage stellen, ob es die Produkte, mit denen es in der Heimat erfolgreich ist, unverändert in China verkaufen kann; sehr oft ist es ratsam, Anpassungen vorzunehmen, sei es um kulturelle Unterschiede und Verbrauchergewohnheiten zu berücksichtigen, sei es, um die mit deutschem Ingenieurgeist konstruierten Maschinen auf ein für den ganz konkreten Gebrauchszweck in China notwendiges Maß abzuspecken, ohne dabei Qualität und Zuverlässigkeit in Frage zu stellen. Wer in dieser Phase nachlässig arbeitet, kann Glück haben, bleibt aber im Regelfall vor späteren negativen Überraschungen nicht verschont.

#### Export oder Wertschöpfung vor Ort

Ausgangspunkt für ein stärkeres Engagement in China ist in der Regel „simpler“ Exportgeschäft, vielleicht vorbereitet und unterstützt durch lokale Agenten oder durch eine eigene Repräsentanz. Dies ist ein vergleichsweise risikoloser Ansatz mit geringer Kapitalintensität, der oft noch dadurch erleichtert wird, dass auf der Abnehmerseite ein bereits aus der Heimat bekannter Kunde sitzt, der einem über administrative Klippen hinweghilft; dies gilt insbesondere für logistische, steuerliche und zolltechnische Vorschriften und Fragen des Geldverkehrs.

#### Alleingang oder Partnerschaft

Wenn das Geschäft einen gewissen Umfang angenommen hat und/oder die Kunden aus Gründen der Liefersicherheit oder zur Vermeidung von steuerlichen/zolltechnischen Belastungen auf höhere lokale Wertschöpfung drängen, wird sich oft sehr schnell die Frage ergeben, ob man den Alleingang wagt oder ob man sich einen chinesischen Partner sucht. In einigen Branchen (z. B. Automobilindustrie, Luftfahrt, Medien ...) schreibt die Volksrepublik zwingend Joint Ventures vor; hier hängt die Höhe der dem ausländischen Partner zugestandenem Beteiligungsquote vom Grad der gewünschten Einflussnahme des Staates ab. Welche Branchen dies sind und welche Beteiligungsverhältnisse gefordert sind, kann dem sog. Industrial Investment Guidance Catalogue entnommen werden.

Im freiwilligen Bereich sind Joint Ventures eindeutig auf dem Rückzug. Ein derartiges Vorgehen kann dann vorteilhaft sein, wenn man als Newcomer im chinesischen Markt möglichst schnell auf eine eingespielte Mannschaft zurückgreifen will und auf eine etablierte

Vertriebsstruktur mit Zugang auch zu einheimischen Kunden Wert legt. Oft genug erweisen sich derartige vermeintliche Vorteile aber als trügerisch. Zahlreiche Traumhochzeiten sind daran zerbrochen, dass der ausländische Partner vor der Eheschließung nicht richtig hingeschaut hat, auf eine vernünftige Due Diligence verzichtet hat und angeblich testierten Jahresabschlüssen vertraut hat, die nicht das Papier wert sind, auf dem sie stehen.

#### Das Joint Venture

Soll es aber aus den besagten Gründen dennoch ein Joint Venture sein, dann kann nicht genug Anstrengung auf die Auswahl des richtigen Partners gelegt werden. Idealerweise baut die Kooperation auf einer schon eingefahrenen Geschäftsbeziehung auf, in der sich die Partner kennen. Man kann die wirtschaftliche Solidität und die Lieferzuverlässigkeit in puncto Qualität und Zeitvorgaben einschätzen und kann beurteilen, ob tatsächlich das funktionierende Vertriebsnetz besteht, auf das man große Hoffnung setzt. Zudem: Man weiß, ob die Chemie zwischen den handelnden Personen stimmt.

Kann das ausländische Unternehmen nicht auf gewachsene Beziehungen zu einem chinesischen Geschäftspartner zurückgreifen, muss umso mehr auf die genannten Aspekte geachtet werden. Dabei sollte man sich nicht darauf verlassen, nach einigen zwangsläufig Maotai-lastigen Abenden, in denen man sich gegenseitig eine großartige gemeinsame Zukunft versprochen hat, den richtigen Partner gefunden zu haben. Das mit einer Fehlentscheidung potentiell verbundene wirtschaftliche Risiko rechtfertigt allemal einen hohen Rechercheaufwand. 360-Grad-Befragungen von Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern, insbesondere solchen aus unserem Kulturkreis, Handelskammern und Branchenverbänden können der Untermauerung der eigenen Entscheidung dienen; als zuverlässige Maßnahme erweist sich in der Regel auch die Beauftragung von Beratungsunternehmen mit zusätzlichen Hintergrundrecherchen; es gibt genügend eingesessene Berater mit westlichen Wurzeln, die über ein ausgezeichnetes Beziehungsnetzwerk verfügen und mit Informationen dienen können, die nicht ohne weiteres öffentlich zugänglich sind.

Hat man schließlich den richtigen Partner gefunden, sollte nicht an einer guten juristischen Beratung gespart werden; auch ein noch so harmonischer Start eines Joint Ventures schließt spätere Streitfälle nicht aus. Deshalb ist es unbedingt empfehlenswert, sich nicht ausschließlich auf die oft sehr prosaischen Textvorschläge der chinesischen Verhandlungspartner zu



verlassen, die eine glorreiche Zukunft des Joint Ventures beschwören, ansonsten aber alles offenlassen. Der Gesellschaftsvertrag muss die Ausgangslage und vor allem auch die beiderseitige Erwartungshaltung an die Zusammenarbeit präzise beschreiben und Regeln vorgeben, nach denen ggf. Streitfälle abzuhandeln sind. Er muss vor allem auch regeln, nach welchen Bedingungen im nie auszuschließenden Fall der Fälle die Trennung zu vollziehen ist.

#### Der Alleingang

Ist die Entscheidung gefallen, es auf eigene Faust zu versuchen, stellt sich sehr schnell die Frage nach dem richtigen Standort. In einem Land von der Größe Chinas kann es den einen und einzig richtigen Standort nicht geben. Es gelten unterschiedliche Suchkriterien je nachdem, ob es sich um ein Dienstleistungs- oder um ein Produktionsunternehmen handelt. Ist die Nähe zum Kunden relevant oder ist es besser sich im regionalen Umfeld seiner Zulieferanten anzusiedeln? Genügt die Infrastruktur den Bedürfnissen des Investors, kann die Materialzulieferung vernünftig organisiert werden (Eisenbahn-/Straßenkapazitäten), ist eine kontinuierliche Öl-, Gas-, Stromversorgung gewährleistet? Gibt es am Standort ausreichend viele und qualifizierte Fachkräfte, wie kommen sie jeden Morgen zur Arbeit?

Geht es beim Markteintritt um reine Büro- oder Dienstleistungsfunktionen, bieten sich z. B. Einrichtungen wie die German Centres in Peking und Shanghai an. Für kleinere Fertigungseinheiten können privatwirtschaftlich organisierte Einrichtungen wie etwa die Start-Up-Factory in Kunshan als Einstieg in Betracht gezogen werden. Sobald es jedoch um die Umsetzung längerfristiger strategischer Ziele geht, sind unbedingt die großen gut ausgestatteten Industrieparks oder Hightech-Zonen, die den Unternehmen eine Reihe von Vergünstigungen in Form von Subventionen und Steuererleichterungen oder ermäßigte Abgaben für Wasser, Strom, Gas und Telekommunikation bieten, in die Analyse einzubeziehen. Der Umfang der Vergünstigungen hängt oft von dem Grad der Bereitschaft ab, Schlüsseltechnologien nach China zu transferieren und dort zum Einsatz zu bringen.

Generell ist zu konstatieren, dass die Standortfrage zunehmend häufiger von der Entwicklung der Personalkosten bestimmt wird: Wer es sich geschäftspolitisch leisten kann, sollte die Ballungsräume Shanghai und Peking meiden und eher sog. Tier-2-Städte in den Blick nehmen, in denen das Gehaltsniveau deutlich niedriger liegt und außerdem das Smogproblem weniger ausgeprägt ist, auch wenn die dortige Herausforderung, geeignetes Personal zu finden, derzeit noch größer ist.

#### Die Personalfrage

Fragen des Personalrecruitings und der Personalbindung bekommen einen immer höheren Stellenwert in China. Erfahrungsgemäß wird ein Mitarbeiter aus der Firmenzentrale in der Heimat mit dem Aufbau einer Organisation in China betraut; diesbezüglich kann es nur eine Empfehlung geben: Für diese Aufgabe kommen nur die besten Mitarbeiter mit einer guten Mischung aus Unternehmergeist und Abenteuerlust in Frage, auf keinen Fall Kollegen, für die man gerade eine neue Beschäftigung sucht, weil sie nun einmal auf der Payroll stehen.

Der Grad der Bereitschaft der heimischen Kandidaten, die Rolle des Expats anzunehmen, wird nicht zuletzt von der Attraktivität des Standorts in China abhängen: Flugverbindungen in die Heimat, Präsenz internationaler Schulen, Wohnsituation sind damit auch für das Unternehmen wichtige Parameter bei der Standortsuche.

Bei der Personalbeschaffung in China muss man sich darüber im Klaren sein, dass für das Führungspersonal mittlerweile annähernd die gleichen Gehälter gezahlt werden wie in Deutschland. Der ideale Kandidat für Top-Positionen, Chinese, weltoffen, in Deutschland studiert, einige Jahre von einem deutschen Unternehmen erst in Deutschland, anschließend in seinem Heimatland beschäftigt, damit mehrsprachig und mit der deutschen Unternehmenskultur vertraut, ist aber immer noch ein rares Gut.

Für Vertriebsaufgaben kommen in der Regel nur chinesische Mitarbeiter in Betracht: Ohne perfekte Sprachkenntnisse und absolute Vertrautheit vor allem mit den kulturellen Gegebenheiten und geschäftlichen Gepflogenheiten des Gastlandes wird man keine vertrauensvollen Beziehungen zu seinen potentiellen Kunden aufbauen können. Auch in diesem Bereich ist es selbstredend hilfreich, wenn der Verkäufer zudem weiß, wie ein deutsches Unternehmen „tickt“. Allerdings muss man sich auch hier vor Verallgemeinerungen hüten: Ein Chinese aus Shenzhen tut sich möglicherweise in Peking ähnlich schwer wie ein Ausländer.



Dr. Stefan Sohn  
Managing Partner  
MBL China Consulting GmbH  
Peking-Augsburg-Chicago  
Halderstraße 16  
86150 Augsburg

Telefon 0821 504 704 84  
Telefax 0821 504 704 85  
E-Mail soehn@mbl-china.com  
Internet www.mbl-china.com

Mitarbeiter für den Mittelbau und den Shopfloor sind vergleichsweise leichter zu finden; es ist aber zu konstatieren, dass die jährliche Steigerung der Personalkosten in der jüngeren Vergangenheit nach unseren Maßstäben exorbitant ist. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass diese Mitarbeiter sehr „flüchtig“ sind, wenn es in der Nähe für eine ähnliche Tätigkeit ein paar Renminbi mehr gibt; es ist deshalb unbedingt zu empfehlen, von Beginn an ein Personalbindungsprogramm aufzulegen, das durch verschiedenste Anreize dazu beitragen soll, Loyalität zum Unternehmen aufzubauen und zu stärken. In manchen Fällen hat es sich z. B. bewährt, die Führungskräfte auch am Unternehmen zu beteiligen. Deutlicher als in westlichen Firmen sollte man sich als Arbeitgeber um private Belange der Mitarbeiter kümmern und mit

gemeinsamen Aktivitäten den Teamzusammenhalt fördern. Auf der anderen Seite sollten angemessene Kontrollsysteme sicherstellen, dass diese gewisse Großzügigkeit nicht missbraucht wird.

#### Die Gründung einer eigenen Firma

Üblicherweise erfolgt der Eintritt über die Gründung einer sog. Wholly Foreign Owned Entity (WFOE). Der Gründungsprozess ist immer noch sehr bürokratisch, kann aber in überschaubarer Zeit (etwa sechs Mona-

## FAZIT

Die Quintessenz aller guten Ratschläge zum Markteintritt in China ist ziemlich simpel: Es bleibt unverändert attraktiv, sich ernsthaft damit auseinanderzusetzen, und für jede einzelne Herausforderung gibt es eine Lösung. Eine gründliche Vorbereitung auf die Gegebenheiten vor Ort ist der Schlüssel zum Erfolg. Neben den oben geschilderten „harten“ Faktoren dürfen die „weichen“ Aspekte, in erster Linie Sprache und interkulturelle Kompetenz, nicht vernachlässigt werden. Fehlendes Verständnis führt zu Fehlkommunikation und schließlich zum Misslingen einer Verhandlung oder eines Deals. Manchmal ist es ratsam, aus eingefahrenen Denkstrukturen der westlichen Geschäftswelt auszubrechen und den Herausforderungen im Reich der Mitte mit einer gewissen Spontaneität und Gelassenheit zu begegnen. Der den Deutschen ohnehin aufgrund ihrer Geschichte, ihrer Innovations- und Wirtschaftskraft entgegengebrachte Respekt wird dann schnell in Herzlichkeit und Vertrauen münden, die als Basis einer harmonischen zwischenmenschlichen Beziehung wiederum der Grundstein für den Erfolg in China sein werden.

te) und mit begrenztem finanziellem Aufwand erledigt werden. Im Zuge der im vergangenen Jahr angelaufenen forcierten wirtschaftlichen Reformpolitik wurden mittlerweile zahlreiche, die Gründung von Gesellschaften betreffende administrative Erleichterungen eingeführt. Da für diesen Prozess ohnehin lokale Unterstützung in Anspruch genommen werden muss, sei an dieser Stelle auf die Beschreibung weiterer Details verzichtet. Hilfe leisten Rechtsanwälte, die Außenhandelskammern und Unternehmensberatungen; der Vorteil letzterer ist in der Regel, dass Strategieberatung, Standortevaluierung und Gründungsprozess in einer Hand liegen und dadurch Effizienzvorteile bieten.

#### Compliance

Trotz des mittlerweile massiven Vorgehens der chinesischen Regierung gegen Korruption muss man damit rechnen, mit Compliance-relevanten Verhaltensweisen von Geschäftspartnern, Wettbewerbern und Regierungsinstitutionen in den verschiedensten Formen konfrontiert zu werden. Bekanntermaßen ist für den Geschäftserfolg in China das persönliche Beziehungsgeflecht, die „Guanxi“ von überragender Bedeutung. Eine mehr oder weniger identische „copy und paste“ Umsetzung der im Heimatland geltenden Compliance-Handbücher wird dem Thema nicht gerecht. Der Umfang von unvermeidlichen Geschenken und Gefälligkeiten sollte in einer die lokalen Gepflogenheiten berücksichtigenden und einer für westliche Verhältnisse vertretbaren Art und Weise definiert und kontrolliert werden.

#### Know-how-Schutz

Die im deutsch-chinesischen Wirtschaftsverkehr immer schnell aufkommende Frage nach dem Know-how-, Marken- und Design-Schutz darf nicht unterschätzt werden. Allerdings sind deutliche Verbesserungen in der rechtlichen Durchsetzung von Schutzrechten und professionelleres Handeln von Behörden und Gerichten festzustellen; außerdem haben chinesische Firmen selbst den Wert von Innovation und Schutzanmeldungen erkannt. Es ist deshalb unbedingt zu empfehlen, seine Produkte nicht nur in der Heimat, sondern auch und insbesondere in China schützen zu lassen.

Generell muss vor allem der deutsche Maschinenbau seine hohe Innovationsgeschwindigkeit aufrecht erhalten; Vorsprung durch Technik – gesichert auch durch technischen Kopierschutz – in Kombination mit rechtlichen Maßnahmen sollte Pflichtprogramm für jedes Unternehmen sein, dass sich in China engagiert; die Arbeitsgemeinschaft „Produkt- und Know-how-Schutz“ beim VDMA bietet eine gute Plattform für dieses Thema.