

## Der chinesische Markt - kritische Faktoren für Eintrittsstrategien

„Ren tai duo!“ - „Wir haben zu viele Menschen!“ . Häufig ist es dieser Satz, den man auf die Frage nach den Hauptproblemen Chinas hört. Genau dies ist aber der Ansatz ausländischer Unternehmen; eben das gewaltige Kundenpotential zieht seit fast 20 Jahren Investoren nach China, die oft blauäugig im nicht nur physischen Sinne sind.

Ein Markteintritt will gut vorbereitet sein. Kulturelle Vorbereitung, sprachliche wie auf das Management bezogene, ist für viele Unternehmen, auch sog. Global Player, noch immer nicht selbstverständlich. Aber auch die sogenannten harten Faktoren, das schlichte Wissen um wirtschaftspolitische Zahlen und Rahmenbedingungen, werden oft kaum berücksichtigt unter der Schutzbehauptung, in China sei sowieso alles anders, zuverlässige Zahlen nicht zu bekommen und Aussagen nicht zu verifizieren. Learning by doing lautet die primäre Markteintrittsstrategie. Ist der chinesische Markt wirklich so wenig greifbar? Einige Stichpunkte seien im folgenden beispielhaft herausgegriffen und unter diesem Gesichtspunkt dargestellt.

**Wo ist der Markt für mein Produkt?** Ist China überhaupt ein lohnender Markt für mein Unternehmen oder gilt es nur, „dabei zu sein“, diesen Markt mit 1,3 Mrd. Menschen nicht zu verpassen? Zeigen doch genauere Untersuchungen, daß nicht einmal 10% der Bevölkerung für die meisten Konsumgüter in Betracht kommen. Und wo sitzt die Zielgruppe für mein Produkt? Teure Studien renommierter Unternehmensberatungen liessen sich früher zwar (wenn der Name nur wohlklingend genug war) den Vorgesetzten gegenüber rechtfertigen, aber auch dies ist zunehmend schwieriger geworden. Allein die Grösse des potentiellen Marktes (9,6 Mio. qkm, die 25-fache Fläche Deutschlands) zeigt die Problematik. Also: für welchen Bereich gebe ich eine Studie in Auftrag? Wo ist eine Suche überhaupt sinnvoll? Die beliebten östlichen Küstenprovinzen werden zu teuer (die Mieten in Shanghais Sonderzone Pudong sind durchaus vergleichbar mit Tokyo oder New York). Wie sieht es im Hinterland aus? Namen wie Wuhan, Chongqing (von den Chinesen mit 30 Mio. Menschen zur grössten Stadt der Welt erkoren) oder auch Chengdu, die mehr als 1000 km westlich von Shanghai liegen, werden zunehmend in unser Bewußtsein rücken - müssen.

K.O.-Kriterien wie Infrastruktur, Energiewesen oder das Vorhandensein qualifizierter Arbeitskräfte kommen zur Geltung: hier (logistisch katastrophal) desolate Straßen, ein überlastetes Eisenbahnnetz (gerade mal so lang wie das deutsche), Piloten, die ihre Ausbildung der Luftwaffe verdanken (und dies auch in der Zivilluftfahrt ausleben); dort aber gleichermaßen imponierende Fortschritte in eben diesen Bereichen; hier Produktionsstillstand mangels Strom und ungeheizte Fabrikhallen, dort gigantomanische Projekte wie der umstrittene Staudamm am Yangzi, dessen Stausee allein sich über 600 km erstrecken soll; hier wohl an die 150 Millionen Arbeitslose, meist Analphabeten ohne Ausbildung, dort eine wachsende Schicht hochqualifizierter (und hochmotivierter) Hochschulabsolventen oder im Ausland ausgebildeter Chinesen.

Daher: Habe ich als Unternehmen erst einen Überblick über die Problematik gewonnen, kann eine Studie zielgerichteter und somit auch kostensparender in Auftrag gegeben werden. Für den Preis Ihrer unverbindlichen (und meist sinnlosen) Reise zur Fachmesse nach Beijing etwa erfahren Sie dann bereits, ob und wo ein Chinaengagement überhaupt lohnt und bekommen konkrete, für Sie geeignete Ansprechpartner - besser als das Sammelsurium hübscher Visitenkarten von der Messe mit der Bitte, noch mehr Produktinformationen zu senden, da einer mindestens 10 000 Jahre währenden, freundschaftlichen Zusammenarbeit ohnehin nichts im Wege stehe. Also erst in Deutschland informieren, dann für und in China Geld ausgeben.

**Formen des Chinaengagements:** Reiner Export, Repräsentanz, Produktions- und/oder Vertriebs-Joint Venture, 100% - Tochtergesellschaft (Wholly Owned Foreign Enterprise)? Häufig in eben dieser Reihenfolge. Die jeweilige Entscheidung muß produktspezifisch erfolgen und spiegelt auch die Bereitschaft zum Engagement in China wieder - tastend unter Risikominimierung (erstmal reiner Export) oder gleich langfristig angelegt und mit hohem finanziellem input (WOFE). Gespräche mit erfahrenen Firmen vor Ort helfen hierbei ebenso wie eine Analyse des eigenen commitment auf der Ebene der Geschäftsführung. Der Trend zur WOFE ist ungebrochen; der chinesische Partner im Boot, einst unerlässlich für die Hilfe im Dschungel chinesischer Sozialstrukturen, wird zunehmend als Hemmschuh und unerwünschte Kontrolle empfunden. Es geht auch ohne; aber dann ist auch mehr Eigenkompetenz erforderlich.

**Partnersuche:** Die meisten Informationsreisen, organisiert von Verbänden oder im Gefolge wichtiger Politiker, mögen zwar dem Newcomer interessante Eindrücke vermitteln, führen jedoch selten zu konkreten

Schritten für die notwendige Entscheidung: brauche ich einen Partner (beispielsweise mit bestehendem Vertriebsnetz oder für ein Joint Venture) oder gehe ich allein in den Markt (WOFE); und wenn Partner, dann welchen? Was fange ich an mit den mir vorgelegten Zahlen und vorgeblichen Kontakten und Verkaufspotentialen? Wer garantiert mir die rechtlich verbindliche Zuverlässigkeit der getroffenen Aussagen?

Auch hier ist China im Wandel: konkrete Zahlen sind möglich; Gespräche mit Banken, Ministerien und Geschäftspartnern lassen eine „Due Diligence“, eine wirtschaftliche Überprüfung des potentiellen Partners, sehr wohl sinnvoll erscheinen. Sicher auf eine andere Art als bei uns, informeller, personenbezogener, mit höherem zeitlichen (und evtl. alkoholischen) Aufwand: aber das Ergebnis wird, bei seriösen Auftragnehmern, den Aufwand lohnen. Unnötige Kosten durch falsche Partnerwahl, inkompetente Gesprächspartner und nicht einhaltbare Zusagen des Gegenüber werden vermieden. Also: Eine auf die jeweiligen Unternehmensbedürfnisse abgestimmte, firmen- und produktspezifische Suche nach geeigneten Kooperationsmöglichkeiten lohnt mehr als die üblichen Kontaktbörsen und die Zusammenführung mit „interessierten Unternehmen“ - auch wenn der Minister persönlich dabei ist. Dessen Ruhm fällt ohnehin nicht auf Sie ab. Und die dergestalt den Ausländern angepriesenen Unternehmen sind nie die erste Wahl.

**Verhandlungen:** Unausweichlich, nervtötend, endlos? Inzwischen sind viele Verhandlungen mit Chinesen besser als ihr Ruf. Die neue, junge Generation ist erfahrener im Umgang mit den Ausländern, technisch versiert und bestens vorbereitet. Auch die Chinesen drängen nun manchmal mit Blick auf Zeitnot: endlose Verhandlungstage mit aus deutscher Sicht vertaner Zeit sind nicht mehr die Regel, sondern die Ausnahme. Bereitet man sich auf diese Verhandlungen vor, erlebt einige Fallbeispiele, Rollenspiele usw., so kann man recht gut mit den zu erwartenden Problemen umgehen. Wichtige Stichpunkte einer sinnstiftenden Vorbereitung sind hierbei u.a. der Umgang mit dem oft problematischen Dolmetscher (Sie haben einen guten? Halten Sie ihn fest!), gewisse Techniken der Vermeidung offener Konflikte, die die Gegenseite praktiziert, das Guanxi-System (komplizierte Loyalitätsregeln) und immer wieder die Warnung vor einer Verallgemeinerung: der Sechzigjährige mit Erfahrungen aus Maos Zeiten ist nicht zu vergleichen mit dem jungen, im Ausland ausgebildeten und mit seiner zweisprachigen Software ausgerüsteten Manager. Also: Bei Verhandlungen tut Vorbereitung not. Hier zu sparen kann teuer werden.

**Personalproblematik:** Wer leitet mein Chinageschäft vor Ort? Der teure, fachlich kompetente Expatriate mit (hoffentlich) hoher Frustrationsschwelle oder der Einheimische, kulturell angepaßt und (hoffentlich) loyal zum Mutterhaus? Beide haben Vor- und Nachteile: Der Deutsche muß über den Kulturschock hinwegkommen, sich selbst (und einen potentiellen Ehepartner) motivieren und oft auch einem unwissenden Vorgesetzten in Deutschland klarmachen, warum es in China nicht so läuft wie bei uns. Dafür hat er oft eine hohe Autorität und kann sein Produkt besser verkörpern. Der Chinese hat Vorteile durch seine Kontakte (guanxi), aber eben dadurch auch Nachteile, da er in anderen Abhängigkeiten steht als eine unbelastete Langnese. Und ein Chinese aus Guangzhou (Kanton) hat kulturell und sprachlich in Beijing wohl ebenso große Probleme wie ein Ausländer. Mit Taiwanesen wurden gute Erfahrungen gemacht, da sie sich besser in die kulturspezifische Situation einfügen, jedoch über eine „westliche“ Ausbildung verfügen. Chinesen aus HongKong treten oft recht arrogant auf; mit ihnen gibt es häufig Autoritätsprobleme. Asiaten aus Japan oder Korea sind ein absolutes K.O.-Kriterium: Zu groß sind die unterschwelligen, historisch bedingten Antipathien zwischen China, Korea und Japan. Also: keine Patentlösung, sondern Abwägung im Einzelfall. Eine chinesische Herkunft ist kein Garant für einen problemlosen Einsatz vor Ort. Trotzdem ist Ziel der meisten Unternehmen, langfristig aus Kostengründen auf Einheimische zu bauen. Aber die müssen erst aufgebaut werden, oft besser durch Expatriates.

Nur einige Stichpunkte, aber sie zeigen die Notwendigkeit und vor allem die Realisierbarkeit einer intensiven Vorbereitung auf einen erfolgreichen Markteintritt. Marktkennntnis, Standortwahl, Form des Chinaengagements, Partnersuche und -evaluierung, Delegationsreisen, Verhandlungen und Kooperation, Personalsuche - all das ist sehr wohl von Deutschland aus planbar, auch ohne aufs Geratewohl (und mit schlechter Kosten-Nutzen-Relation) eine Fachmesse zu besuchen.

China ist ein spannender Markt, auch für Ihr Produkt - aber ein echtes commitment ist erforderlich, kein „Schau'n mer mal“. Dann heißt es vielleicht bald: „guke hen duo!“ - „Unsere Kunden sind sehr zahlreich!“