

Schweizer im China-Fieber

Erst kamen ABB, Nestlé und Novartis. Jetzt packen auch immer mehr kleine und mittelgrosse Betriebe die Chance, in einem boomenden Markt mit 1,3 Milliarden Menschen Fuss zu fassen.

Text: Peter Achten und Anton Piëch*

Die grösste Werkstatt der Welt: So wird China derzeit bezeichnet. Tatsächlich trug China 2002 allein mit 15 Prozent zum weltweiten Wachstum bei, über 50 Prozent des weltweiten Export- und Importwachstums sind China zuzuschreiben, und die Ölimporte des Landes wuchsen 2003





um 30 Prozent. China ist mithin der zweitgrösste Erdölimporteur der Welt hinter den USA geworden, noch vor Japan. 50 Prozent des weltweiten Zement- und 36 Prozent des Stahlkonsums entfallen auf China, 270 Millionen Chinesen telefonieren heute mit einem eigenen Handy.

Die Liste der Superlative liesse sich endlos verlängern. Doch China ist trotz des aktuellen Medienrummels noch immer ein Entwicklungsland – zwar mit einem prosperierenden, reichen Küstengürtel, aber auch mit armen inneren Provinzen. Und in diesen Provinzen leben immerhin 900 Millionen der insgesamt 1,3 Milliarden Einwohner des bevölkerungsreichsten Landes der Erde. Das Bruttosozialprodukt pro Kopf der Bevölkerung lag 2003 erstmals knapp über 1000 US-Dollar. Amerika und Europa beklagen sich, dass China Arbeitsplätze in den Industrienationen vernichtet. Was so nicht stimmt, aber für Wahlkampagnen ein gutes Argument ist. Die Arbeitslosigkeit in China nämlich ist enorm, höher als selbst in der EU.

Gewiss, die heutige Welt ist um einiges komplexer als in der «guten alten Zeit» des «Grossen Steuermanns» Mao Tse-tung. Den Chinesen geht es zwar so gut wie noch nie in

ihrer Geschichte, doch mit dem rasanten Wirtschaftswachstum der letzten Jahre hat sich eine Kluft zwischen Stadt und Land und Arm und Reich aufgetan.

Dennoch: Seit 1979 wächst die chinesische Volkswirtschaft im Durchschnitt um über acht Prozent jährlich. 2003 waren es gar 9,1 Prozent. Das alles spielt sich zum Erstaunen liberaler Ökonomen und Ideologen unter der autoritären Fuchtel der Kommunisten ab. Die zu Beginn der Reform noch roten Chinesen haben sich in typisch chinesisch-pragmatischem Stil hin zu kleinen, aber auch grossen erzkapitalistischen Unternehmern entwickelt. «Reich sein ist glorreich», verkündete schon Revolutionär und Reform-Übervater Deng Xiaoping in den 80er-Jahren und fügte das inzwischen legendäre Diktum hinzu: «Es spielt keine Rolle, ob die Katze weiss oder schwarz ist, Hauptsache, sie fängt Mäuse.» Ausländische Investoren engagieren sich derweil mit Gusto im aufstrebenden Musterstaat. Erstmals überflügelte China mit rund 53 Milliarden Dollar die USA als Favorit für ausländische Investitionen. Sowohl Multis wie Klein- und Mittelbetriebe (KMU) strömen ins Land. Doch das Geschwätz westlicher Beobachter und so genannter China-Spezialisten von der

chinesischen Bonanza muss relativiert werden. Immerhin haben schon vor knapp 200 Jahren die Kolonialmächte den gleichen Traum geträumt, nur um daraus ziemlich abrupt in der Wirklichkeit wieder aufzuwachen.

Schweizer Firmen haben sich seit Beginn der Öffnung Anfang der 80er-Jahre in China engagiert. Schindler gar wurde chinesischerseits als erstes industrielles Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) zu einem Aushängeschild, obwohl typischerweise auch Schindler in China mit grossen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Aber auch KMU begannen, den China-Markt zu beackern. Qualität und Nischenprodukte – das scheint die Zauberformel zu sein.

Die Zeit, da nur Schweizer Grosskonzerne China erobern konnten, ist definitiv vorbei

Alpa beispielsweise baut Kameras, aber nicht für Gelegenheitsknipser. Für den Preis eines Kleinwagens liefert das Zürcher KMU das Optimum in Sachen Schweizer Präzision, Maschinenbau und Optik. Nur 70 Exemplare werden jährlich verkauft, einige dieser mechanischen und digitalen Wunderwerke landen in Händen wie jenen von Karl Lagerfeld in Paris oder Paul Smith in London. Knapp die



Für das Label «Made in Switzerland» zahlen die chinesischen Konsumenten gerne auch ein bisschen mehr.

überrascht, wie gut sich ihr Produkt in China verkauft. Den Erfolg schreiben sie klar einem Faktor zu, und damit stimmen sie in den Chor der China-Veteranen ein: Das Geschäft steht und fällt mit den Angestellten. Alpa hat das grosse Los gezogen. «Wir wären froh, wenn alle Schweizer so seriös, vertrauenswürdig und zuverlässig wären wie unser Distributeur Fred Zhou in Peking», sagen Alpas Besitzer. «Ihm ist es gelungen, die richtigen Leute auf die richtige Art anzusprechen.»

Aber so einfach läuft es nicht immer. Rolf Schweizer führt in Peking ein kleines Unternehmen, das Kontrollgeräte für Gebäudeautomation entwickelt. «Bei guten Angestellten bleibt immer das Risiko, dass sie nach zwei Jahren kündigen und eine Konkurrenzfirma auf die Beine stellen.» Eine feste Vertrauensbasis zu finden sei schwierig, aber unglaublich wichtig, sagt Schweizer.

Der gebürtige Affoltemer kam erstmals 1995 für ein Schweizer Unternehmen nach China. Im Frühling 2001 gründete er seine eigene Firma, die Vector Controls Ltd., mit einem Startkapital von knapp 80 000 Franken. Anfangs vertrieb die Firma verschiedene Sensoren, Ventile und ein Gebäude-Automationssystem aus den USA. Mittlerweile aber hat Schweizer schon das erste Eigenprodukt, einen Thermostat, entwickelt. Im laufenden Jahr werden, mit einem Umsatz von einer Million Franken, zwischen 70 000 und 80 000 Franken Gewinn erwartet.

Das Geschäft läuft gut. Damit Vector Controls nicht plötzlich einen der sieben Mitarbeiter verliert und einen Wettbewerber gewinnt, ist keiner der Angestellten in alle Bereiche der Firma eingebunden. Bis anhin hat das Unternehmen erst drei grössere Kon-

kurrenzfirmen in China, aber so recht traut Schweizer dem Frieden nicht. «Sobald es hier einen Markt gibt, in dem man Geld verdienen kann, stürzen sich chinesische Firmen drauf. Es kommt schnell zu Überproduktion, Dumping-Preisen, und dann fallen die Margen zusammen. Mit der Gewinnprojektion muss man sehr aufpassen.»

Kopiert und abgeschaut wird viel, aber – zurück zum Schweizer Image: Gewisse Dinge kann man einfach nicht kopieren. Vector Controls kann seine Produkte als ausländische Firma mit bis zu 30 Prozent höheren Preisen verkaufen, weil sie das Schweizer Gütesiegel tragen. «Ins Image muss man zwar investieren», sagt Rolf Schweizer, «aber letztlich muss auch die Qualität stimmen.» Diese jedoch sei mit chinesischen Zulieferern oft schwierig aufrechtzuerhalten. «Sourcing ist momentan unser Hauptproblem», klagt Schweizer. Auch Alpa hat schon erwogen, Komponenten ihrer High-End-Kameras aus China zu beziehen. Die kompromisslosen Qualitätsansprüche konnte aber bisher niemand erfüllen.

Im chinesischen Rechtssystem liegt trotz Fortschritten immer noch einiges im Argen

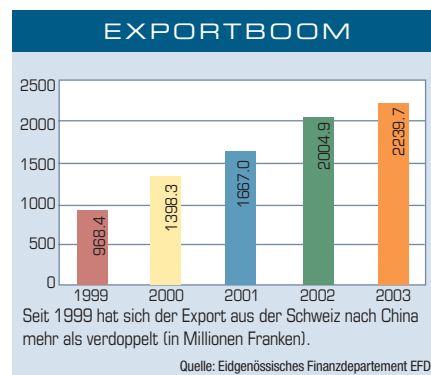
Schweizer neigt zur Vorsicht. Bei Bestellungen insistiert er auf eine Anzahlung von 30 Prozent. Und bevor die Ware abgeholt werden kann, müssen die restlichen 70 Prozent auf dem Tisch liegen. Ausnahmen werden nur sehr selten gemacht. Wer nicht vorsorgt, kann vom Staat wenig Hilfe erwarten. «Auf dem Papier macht die Gesetzgebung zwar grosse Fortschritte, aber bei der Umsetzung hapert es noch», erklärt Gudrun Seitz, Bereichsleiterin für Handel und Investment bei der Deutschen Handelskammer in Peking. Sollte eine zu Schaden gekommene Firma vor Gericht ziehen und dabei sogar gewinnen, kann das Geld oft trotzdem nicht eingetrieben werden. Schon einem Grossunternehmen tue das weh, so Seitz, aber einem Kleinen könne es das Genick brechen.

Rolf Schweizer sagt, er habe sein Lehrgeld während der ersten drei bis vier Jahre bezahlt. Den Luxus konnte er sich leisten, weil er zu dieser Zeit angestellt war und nur beschränkt direkte Verantwortung trug. Um solch eine Erfahrungslücke zu schliessen, lassen viele Schweizer Unternehmen ihre China-Präsenz durch erfahrene Spezialisten aufbauen. Sepp

Hälfte aller verkauften Alpas aber haben ein anderes Ziel: China.

Vorbei ist die Zeit, als nur Schweizer Giganten wie ABB, Nestlé und Novartis das Reich der Mitte erobern konnten. «Die Chancen für KMU werden immer grösser», sagt Erwin Lüthi vom Swiss Business Hub in Peking, der Schweizer Kleinunternehmen hilft, in China Fuss zu fassen. Schweizer Exporte nach China haben sich seit 1999 mehr als verdoppelt, ebenso in der gleichen Zeit die Anzahl der Firmenstandorte. Und Schweizer Qualität, das kann die Firma Alpa bestätigen, zieht in China ungemein.

Nur wer seine Alpa in China kauft, bekommt dazu ein Besitzerzertifikat mit Schweizer Berglandschaft im Hintergrund. Das Image der Schweiz, gekoppelt mit kompromissloser Qualität, finde grossen Anklang, erklärt Fred Zhou, Alpas Verkaufschef in China. Die Kameras verbinden in zwei Kilogramm die Einfachheit klassischen Maschinenbaus mit einer digitalen Auflösung von 22 Megapixel. Chinesische Kunden seien meist reiche Hobbyfotografen, die einfach das Beste vom Besten wollten, sagt Zhou. Selbst die Besitzer von Alpa, Ursula Capaul Weber und Thomas Weber-Capaul, waren





Ein gewaltiger Nachholbedarf bei sämtlichen Gütern zieht nun auch Schweizer KMU nach China.

Trittibach, der momentan eine Fabrik für Garnveredlungsmaschinen für das Horgener Unternehmen SSM in Zhongshan aufbaut, ist ein solcher Spezialist. Trittibach saniert, restrukturiert und baut neue Standorte für Schweizer Unternehmen im Ausland auf. Er hat vier Jahre China-Erfahrung, war aber auch schon in Indien, Thailand und Sri Lanka tätig. Gerade ist der Asien-Veteran dabei, in weniger als einem Jahr eine voll funktionstüchtige Fabrik für die SSM aus dem Boden zu stampfen.

An ihrem Stammsitz am rechten Zürichseeufer macht SSM pro Jahr rund 130 Millionen Euro Umsatz. Trittibachs chinesische Fabrik setzte sich im ersten Jahr mit maximal 20 Angestellten ein Umsatzziel von zwei Millionen Euro, ausgelegt ist sie für sechs Millionen. «China ist für meine Arbeit das einfachste Land», sagt Trittibach. «Bei Verhandlungen kommt man hier über kurz oder lang immer zu einer Lösung. Das ist in vielen anderen Kulturen nicht so.» Auch sonst, sagt Trittibach, sei das Wirtschaften in Zhongshan in der südlichen Gunagdong-Provinz vergleichsweise einfach. «Es gibt in China – und damit meine ich aber nur die Küstenprovinzen – eine gute Infrastruktur.» Trittibach erinnert sich gut an seine Zeit in Sri Lanka, wo er jeden Tag den Stromgenerator

stundenlang laufen lassen musste, bevor irgendetwas funktionierte.

Der erfahrene Asienkenner schwört in Sachen Firmenstruktur auf die so genannte WFOE, Wholly Foreign Owned Enterprise, die ausschliesslich ausländisch investierte Firma. «Es gibt nichts anderes», sagt er und schaudert beim Wort «Joint Venture». «Ich hätte schon eine Unzahl Projekte übernehmen können, um Joint Ventures aufzuräumen. Aber ich bin doch kein Psychiater.»

Viele China-Neulinge unterschätzen die Langsamkeit der Geschäftsprozesse

Die Firma Bosshard aus Zug, welche SSM in der Schweiz mit Schrauben und Muttern beliefert, wird die Horgener auch im Reich der Mitte logistisch betreuen. Bosshard schlug ihre Zelte in Shanghai auf und beliefert SSM in China mit der gleichen Logistik wie daheim. «Für Zulieferer gibt es wirklich ein grosses Potenzial», sagt Trittibach.

Auf einen Kulturschock sollte man sich aber gefasst machen (siehe auch Seite 28). «Chinesen denken und verhandeln einfach anders», sagt Trittibach. Was in der Schweiz dreimal eine zweistündige Sitzung erfordert, könne in China auch dreissig Sitzungen beanspruchen. Florian Lüthi vom Swiss Center

Shanghai stimmt zu: «Viele KMU haben falsche Vorstellungen von der Zeitkomponente und unterschätzen den Gesamtprozess.»

Institutionen wie das Swiss Center Shanghai (siehe auch Seite 24) versuchen, solch falsche Vorstellungen aus dem Weg zu schaffen, und helfen Schweizer KMU einen strategischen Vorteil in China zu verschaffen. Weitere Institutionen stehen Schweizern ebenfalls zur Seite – zu nennen wären die Schweizerisch-Chinesische Handelskammer, der Swiss Business Hub, Osec und Sofi. (Wichtigste Adressen siehe Seite 28.)

Solche Door Openers sind für Neulinge im Reich der Mitte sicher nützlich. «Aber», sagt Trittibach, «wenn man unter die Oberfläche schaut, läuft es in der Schweiz doch genau gleich.» Verträge würden normalerweise eingehalten. Aber wie in China werde auf den eigenen Vorteil geschaut, nach Möglichkeit neu verhandelt und gelegentlich trotzdem geschummelt. Fazit Trittibach: «Im Grunde genommen ist es doch so: Wenn Schweizer Schlitzaugen hätten, wären sie Chinesen.» ■

*Peter Achten ist Asien-Korrespondent der Ringier-Medien und von Radio DRS.

Anton Piëch ist Asien-Korrespondent des amerikanischen Wirtschaftsmagazins «Inc.», der Wiener Tageszeitung «Kurier» sowie der «Zürichsee-Zeitung».