

Internationalisierung

Das Reich der Mitte boomt – aber boomt es für alle?

Im Jahr 2002 hat China 60 Prozent der Schuhproduktion, die Hälfte der Computermäuse und ein Drittel der Mobiltelefone für den weltweiten Markt geliefert. Das Land etabliert sich immer mehr zu einem gigantischen globalen Produktionsstandort. Dies nicht nur für billige, sondern zunehmend auch für technologisch hoch stehende Produkte.

Christian Schmidli

Nachdem sich China im Bereich der Konsumgüterindustrie etabliert hat, will es sich auch in anderen Exportmärkten wie der Industrie und dem Maschinenbau etablieren. Dies mit enormen Konsequenzen für den Rest der Welt. Als Beispiel sei der Weltschiffbau genannt, der ein idealer Indikator zum Vergleich verschiedener Indus-

trienationen ist, weil diese Industrie vor allem durch Stahlpreis, Produktivität der Werften, Staatsfinanzierung und Lohnniveau bestimmt wird. Zurzeit belegt China mit zirka zwölf Prozent Marktanteil den dritten Rang hinter Korea und Japan mit je zirka 38 Prozent. Der chinesische Staat hat sich vor etwa fünf Jahren das Ziel gesetzt, innert 20 Jahren die Nummer eins im Weltschiffbau zu werden. Die Ent-

wicklung der chinesischen Stahlbau-Industrie spielt dabei eine fundamentale Rolle; technologisch wird auf westliches Know-how zurückgegriffen.

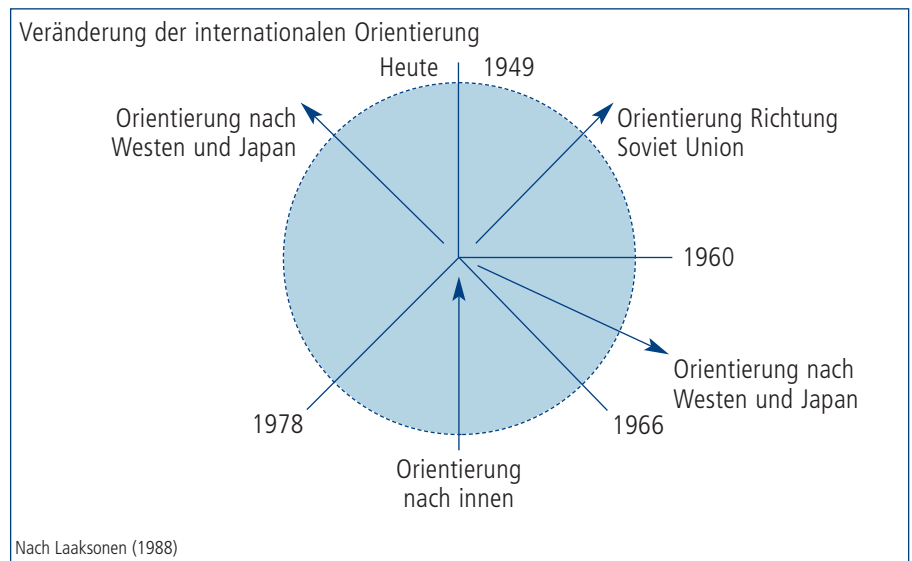
China ist gross. In Zahlen ausgedrückt erscheint es vielen, es handle sich dabei um einen Zielmarkt von 1,3 Milliarden Einwohnern. Dies ist eine gefährliche Denkensart. Der geschichtliche Rückblick der ver-



gangenen 50 Jahre zeigt, dass sich China seit etwa 25 Jahren gegenüber dem Westen wieder öffnet. Eine kurze Zeit, die sich im täglichen Geschäftsleben spiegelt. Dabei sollte nicht vergessen werden, wie sich China über eine grössere Zeitspanne entwickelt hat. Ausgehend von der Entwicklung der vergangenen 50 Jahre, scheinen die letzten 25 von grosser Bedeutung.

Nach Westen und Japan

Deng Xiao Ping hat 1978 die Öffnung Chinas gegen den Westen in die Wege geleitet. Seither weckt China starkes Interesse bei Geschäftsleuten. Weltweit spüren Unternehmen, wie die niedrigen Produktionskosten in China das internationale Preisgefüge beeinflussen. Die Unternehmen müssen sich deshalb überlegen, ob sie selbst in Fernost aktiv werden oder Handelsbeziehungen aufbauen. Hinter der Fassade der ungeheuren Leistungsfähigkeit Chinas verbergen sich aber komplexe Strukturen. Das erstaunliche Wachstum des Landes und der explodierende Binnenmarkt eröffnen zwar Riesenchancen. Die vergleichsweise vorteilhaften Produktionsbedingungen machen China zu einer



verlockenden Basis, um von dort aus in den Rest der Welt zu exportieren. Dieses Wachstum tarnt aber auch eine Systemchwäche. Unternehmen befinden sich hier im Zentrum eines sich rasch verändernden und hochriskanten Umfelds. Als die chinesische Regierung 1979 das Land zaghaft für Auslandsinvestitionen öffnete, schränkten zahlreiche Vorschriften die für Ausländer zugelassenen Standorte, Sektoren und Beteiligungsmöglichkeiten stark ein. So wie sich die Bestimmungen in den folgenden Jahrzehnten lockerten, wuchs das Anlagevermögen der internationalen Fir-

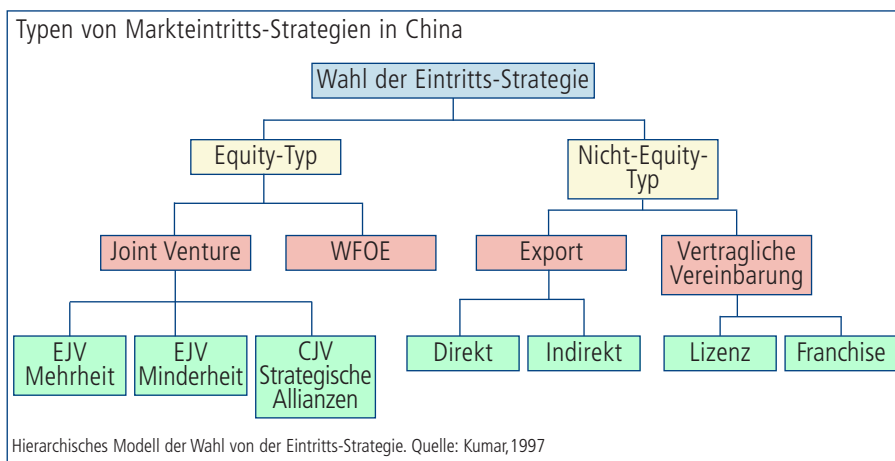
men. Aber die wirklich grosse Veränderung vollzog sich erst, als China begann, seinen Verpflichtungen im Zuge des Beitritts zur Welthandelsorganisation (WTO) nachzukommen und sich als einzige schnell wachsende grosse Volkswirtschaft der Welt profilierte. Die Chancen, die Risiken und die Notwendigkeit zu verstehen, welchen Platz China innerhalb einer unternehmerisch ausgerichteten Wettbewerbsstrategie einnehmen sollte, haben eine neue Dimension erreicht: Das Land wird dynamischer, komplexer und für den Erfolg internationaler Unternehmen wichtiger als je zuvor. Ob es gelingt, die Vielschichtigkeit dieser Chancen und Risiken zu durchdringen, kann über riesige Erfolge und herbe Enttäuschungen entscheiden.

Fakten zu China

- Diktatur nach dem 2. Weltkrieg durch Mao Zedong
- Seit 1978 Öffnung durch Deng Xiao Ping
- Fläche von 9 596 960 km²
- 14 500 km Küstenlänge
- Tropisch bis subarktisches Klima
- Reich an Kohle, Erz, Gas, Petroleum, Hydropower
- 1,286 Mrd. Einwohner (Juli 2003), 744 Millionen Arbeiter
- 69,5 % der Einwohner 5 bis 64 Jahre alt
- Geburtsrate 12,96 Geb./1000 Einwohner
- Todesrate 6,74 Todesfälle/1000 Einwohner
- Diverse ethnische Gruppen und Sprachenvielfalt
- Kommunistische Regierung, aufgeteilt in 23 Provinzen und 5 autonome Regionen
- Regierung wird alle fünf Jahre durch Kabinett gewählt
- GDP Zusammensetzung: 15,2 % Landwirtschaft, 51,2 % Industrie und Konstruktion, 33,6 % Service
- 135 Mio. Festtelefone, 65 Mio. Mobiltelefone (2001)
- 46 Mio. Internetbenutzer (2002)

Markteintrittsformen

Die folgenden Markteintrittsformen zum chinesischen Markt haben sich etabliert: Für viele KMU fängt der Markteintritt in China in Form von Exportgeschäften an. Aus diesen Erfahrungen und dem gefundenen Zugang zu Netzwerken können sich andere Markteintrittsformen entwickeln. Die am häufigsten genannte Besorgnis von westlichen Firmen ist die Gefahr, dass eine lokale Konkurrenz aufgebaut oder das Produkt kopiert wird. Ein Eintritt



in den chinesischen Markt will wohl überlegt sein – ungeblendet von billigen Lohnkosten, grossem Absatzmarkt und Versprechungen. Zu gross sind die Distanzen und interkulturellen Unterschiede, die gerade für KMU von grosser Bedeutung sind. Auf der anderen Seite belegen Studien, unter anderem von der HSG, dass die Internationalisierung eines Unternehmens in ein kulturell anderes Land durchwegs erfolgreicher sein kann als in ein kulturell ähnliches Land. Hier sei die Studie von Lang (1998) erwähnt, die dargelegt hat, dass schweizerisch-chinesische Joint Ventures aus verschiedenen Industrien erfolgreicher sein könnten als vergleichbare japanisch-chinesische Joint Ventures. Verschiedene Studien belegen, dass sich die Internationalisierungsprozesse für verschiedene Industrien unterschiedlich entwickeln. Es zeigt sich, dass sich Firmen im Maschinen- und Elektrobau aggressiver verhalten als zum Beispiel Firmen, die im Bereich der Food-Technologie tätig sind. Weiter zeigt eine Studie von Ashton (2003), dass Firmen im Bereich des Maschinenbaus bis zu 20 Prozent Wachstum haben könnten, falls diese fähig sind, stillgelegtes Potenzial freizulegen, anstatt sich mit neuen Produkten und Märkten auseinander zu setzen.

China auf jeden Fall?

China scheint zu einem Schlagwort geworden zu sein. Nun stellt sich die Frage,

ob der chinesische Markt wie andere «emergent markets» nur grossen Unternehmen vorenthalten sind oder sich auch für KMU eignen. Hier stellt sich die definitorische Frage, was mit KMU gemeint ist, zum Beispiel hinsichtlich Anzahl Mitarbeiter, Umsatz usw. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass nach China strebende Firmen ihre Managementfähigkeiten entsprechend aufbauen und ausrichten müssen. Eine Studie von Yip (2000) zeigt, dass es im Fall Chinas viele Unternehmen versäumen, vorgängig eine eindeutige Standortbestimmung vorzunehmen. Eine solche Analyse zum Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen lässt sich meist schon zu Hause machen. Nach Yip lässt sich so ein möglicher Vorteil gegenüber der Konkurrenz ermitteln, der sich dann zusammen mit den Fragen der Internationalisierung nach China zu einem erarbeiteten Konkurrenzvorsprung ergänzen lässt.

Natürlich stellt sich auch die Frage, ob ein KMU bei einem Internationalisierungsschritt nach China nicht überfordert ist. China verlangt von der Führung eines Unternehmens einiges ab, was sich vor allem in der aufzuwendenden Zeit spiegelt. Oftmals zeigt sich, dass ein Markteintritt nach China Chefsache ist. Und damit eine Zusatzbelastung, wenn der Chef ohnehin schon an die operationale Führung des Unternehmens gebunden ist. Daher scheint ein Delegieren gewisser Aufgaben als unumgänglich, was wieder-

um die Entscheidungswege beeinflusst. Im nachstehenden Case Study wird der erfolgreiche Markteintritt eines Schweizer KMU gezeigt, das sich zum Ziel gesetzt hat, eine lokale Produktion in China aufzubauen.

Fallbeispiel Stopinc

Die Firma Stopinc (www.stopinc.ch) mit Hauptsitz in Hünenberg ist mit ihrer Technologie «Interstop» Marktführer für das Abschliessen geschmolzener Metalle in Stahlwerken, Giessereien und bei der Herstellung von Buntmetallen. Die Firma wurde 1966 gegründet und beschäftigte 2003 weltweit 80 Mitarbeiter. Das Interstop-Schiebeverschlusssystem ist zurzeit in mehr als 50 Ländern im Einsatz. Stopinc verfügt über ein Team hoch qualifizierter Ingenieure, die von der Schweiz aus Forschung und Entwicklung, Verkauf und Service vorantreiben. Stopinc hat auch begonnen, Forscher aus Ländern einzubeziehen, wo Stopinc-Produkte benutzt werden.

China dürfte in naher Zukunft zu einem der wichtigsten Märkte für Stopinc werden. In Shanghai wurde daher vor einigen Jahren eine Geschäftsstelle eröffnet. Die chinesische Stahlindustrie befindet sich zurzeit in Aufbruchstimmung. In den nächsten Jahren wird die schon jetzt grosse Nachfrage weiter steigen. Stahlwerke müssen hinsichtlich ihrer Effizienzsteigerung optimiert werden, wodurch der Markt für Stopinc weiter wächst.

Auf Grund des hohen Kostendrucks und geringer Margen entschied das Management, zu prüfen, ob die Systeme oder zumindest Teile davon in China produziert werden könnten. Bis anhin wurden die Systeme in Europa, Indien und den USA hergestellt. Anfangs 2002 wurde entschieden, eine mögliche Produktion der Systeme in China in Angriff zu nehmen.

Zur selben Zeit beschloss man auch, die Systeme an die Anforderungen des chinesischen Marktes anzupassen. Man wollte die Kunden in den Entwicklungsprozess einbinden, sprich deren Feedback nutzen, um die passenden Systeme für China zu entwickeln. Obwohl die Stahlproduktion weltweit recht ähnlich funktioniert, bevorzugt man in China, mehr Arbeitskräfte anzustellen, als die Produktion ganz zu automatisieren.

Ein Schiebeverschlussystem besteht aus zwei Hauptteilen, bestehend aus mechanischen und keramischen Bauteilen, wobei Stopinc auf den Verkauf mechanischer Teile spezialisiert ist. Ende 2002 wurde entschieden, mit der Produktion mechanischer Teile in China zu beginnen. Jedoch war sich Stopinc bewusst, dass es auf Grund kultureller Unterschiede, Sprache, Entfernung usw. schwierig sein würde, in China alleine eine Produktion aufzubauen. Daher beauftragte das Management einen Berater, mögliche Kooperationspartner zu finden, denn trotz eigener Verkaufsniederlassung hatte Stopinc keine direkten Kontakte zu Produktionspartnern. Es wurden zehn chinesische Giesereien evaluiert. Um Kopieren zu vermeiden und geistiges Eigentum zu schützen, wurde das Verschlussystem in seine Komponenten zerlegt, die dann in Kooperation mit verschiedenen Zulieferern an unterschiedlichen Standorten produziert werden (maximal zwei an einem Ort). Man hatte das Gefühl, dass man die Produkte und Rechte so besser schützen konnte als durch Verträge mit lokalen chinesischen Partnern. Letztlich wurden drei Firmen ausgesucht: eine chinesische Firma mit und eine ohne Exporterfahrung, sowie ein schweizerisch-chinesisches Joint Venture.

Die drei Firmen hatten eine unterschiedliche Auffassung der Produktionsprozesse, zum Beispiel hinsichtlich Bearbeitung, Toleranz, Materialien usw. Ausserdem war die Sprache ein grosses Hindernis bei der

Verhandlung von Auftragsbestellungen und der Übermittlung von technischem Wissen. Das Feedback der chinesischen Firmen war jedoch hilfreich, da die Schweizer Ingenieure zwar das Design entwickelt hatten, aber nur wenig Erfahrung mit der Produktion hatten. Das Feedback war so nützlich, dass man jede Giesserei als F&E-Partner betrachten konnte, die bei der Entwicklung des Endprodukts half. Die Produktion der Komponenten begann schliesslich mit drei Zulieferern und der Fachhochschule Brugg-Windisch, die ihr Fachwissen über Eisenwerkstoffe zur Verfügung stellte.



Alle in China produzierten Komponenten wurden in der Schweiz einem Qualitätstest unterzogen, wobei festgestellt wurde, dass die chinesischen Materialien qualitativ hochwertiger waren als die aus Europa bezogenen. Man entschied sich für die Wahl eines wärmebehandelten Graugusses, der in Zukunft für die chinesischen Produkte verwendet wird, um eine längere Lebensdauer der Verschlussysteme zu erreichen. Zunächst wird eine kleine Serie von 50 Systemen in China produziert, die in einer unabhängigen Werkstatt montiert werden. In einem weiteren Schritt will man lokal ein «chinesisches System» entwickeln, das an neue Stahlwerke verkauft werden soll, um ihnen so Zugang zu westlicher Technologie zu ermöglichen. Stopinc erkannte, dass der Technologietransfer in ein kulturell weit entferntes Land sehr schwierig war. Es dauerte ein ganzes Jahr, akzeptable Ergebnisse zu erzielen. An-

fänglich ermöglicht die Aufspaltung des Verschlussystems in seine Komponenten einen soliden Schutz des geistigen Eigentums. Man ging jedoch davon aus, dass diese Aufspaltung in Komponenten das geistige Eigentum langfristig nicht schützen kann, weswegen man zusätzlich Verträge mit den Partnern abschliessen wollte. Auf der anderen Seite war man überzeugt, dass das Ziel durch die Aufspaltung schneller erreicht wurde, als wenn man vorab komplizierte Vertragswerke aufgesetzt hätte.

Fazit

Die Vorgehensweise von Stopinc hat gezeigt, dass auch Unternehmen, die nicht von vorneherein grössere Direktinvestitionen in China tätigen wollen, erfolgreich sein können. Wichtig ist, zu erkennen, dass das China-Geschäft einem Lernprozess gleicht. Ein Prozess, den einige Firmen schon erfolgreich oder weniger erfolgreich exerziert haben. Aus diesem Grund sind Lern-Plattformen und China-Netzwerke von grosser Bedeutung. ■

Porträt

Christian Schmidli war während Jahren leitender Schiffsingenieur auf Hochsee. Nach seinem FH-Maschinenbau-Studium hat er mehrere Jahre im Projekt-Management im Schiffbau in den USA, Korea und China gearbeitet. Nach seinem MBA-Studium hat er im Bereich China-Beratung eine Firma mit Büros in Schanghai und St. Gallen aufgebaut. Zurzeit schreibt er eine Dissertation im Bereich «KMU und Internationalisierung».

Fragen?

Christian Schmidli
Schiffsingenieur, MBA
Proftech International, St. Gallen
Tel. 071 245 88 66
info@proftech.org
www.proftech.org

