

### Tops und Flops, aus denen man lernen kann

„China adé“ titelte die Frankfurter Rundschau im März 2012 und griff ein Thema auf, welches bereits zuvor immer wieder die Runde durch die deutschen Medien gemacht hatte: Den Rückzug deutscher Mittelständler aus Fernost. Die günstigeren Kosten konnten für viele deutsche Unternehmen die Nachteile, die die Produktionsverlagerung nach China mit sich brachte, nicht aufwiegen. Angeführt wurden hier immer wieder mangelnde Flexibilität auf Grund weiter Wege und Qualitätsprobleme. Aber auch weitere, entscheidende Aspekte werden in nahezu jedem Bericht enttäuschter Unternehmer, die in China ihre Fahne streichen mussten, genannt: Eine unzureichende Vorbereitung auf den chinesischen Markt und große Probleme mit den politischen, wirtschaftlichen und nicht zuletzt gesellschaftlichen und kulturellen Besonderheiten vor Ort.

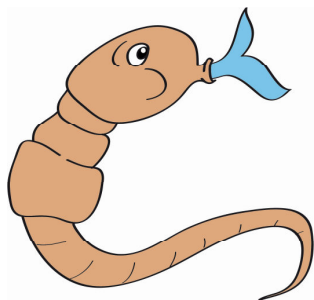
Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) schätzte 2008, dass etwa ein Fünftel der gut 1600 deutschen Unternehmen in China den Rückzug aus dem Reich der Mitte plant. Das heißt im Umkehrschluss aber auch, dass achtzig Prozent der Unternehmen in China bleiben und ein großer Teil von Ihnen auch äußerst erfolgreich ist. Doch was zeichnet erfolgreiche ausländische Unternehmen im chinesischen Markt aus? Wie haben sie die Möglichkeiten für sich genutzt, die Ihnen China bot? Und was für Fehler begehen Unternehmen, die am chinesischen Markt scheitern?

Ein Beispiel für ein in China erfolgreiches Unternehmen ist die Einhell AG. Das Werkzeugbauunternehmen aus Landau an der Isar beschäftigt weltweit über 1100 Mitarbeiter und ging bereits in den 1990er Jahren nach China. Damals war Einhell eines der ersten Unternehmen in Chongqing im Westen des Landes, noch heute produziert man dort. Zwar musste man feststellen, dass die anfänglich vergleichsweise schlechte Infrastruktur abseits der Küste noch einige Nachteile hatte, allerdings war es für den Start hilfreich, eines der ersten Unternehmen vor Ort zu sein. Es erwies sich als Vorteil, da viele Unternehmen und die Regierung in Chongqing stark daran interessiert waren, Kontakte zu den Neuankömmlingen aufzubauen. Dies erleichterte den, insbesondere in China überlebenswichtigen, Aufbau eines Netzwerks erheblich. Bis heute profitiert Einhell von den günstigeren Lohnkosten im Inneren des Landes. Die Standortentscheidung hat sich im Falle des Werkzeugbauers als richtig erwiesen. Viele Unternehmen begehen hier schon den ersten, entscheidenden Fehler beim Eintritt in den chinesischen Markt. Wie viele ausländische Unternehmen, hatte auch Einhell zunächst mit Unregelmäßigkeiten und Korruption zu kämpfen. Durch den Einsatz von deutschen Experten in Schlüsselpositionen, zum Beispiel im Controlling, konnten diese aber erfolgreich eingeschränkt werden. Des Weiteren stellte das Unternehmen vor Ort einen Mitarbeiter an, der sich ausschließlich um die Bekämpfung von Produktpiraterie und den Schutz geistigen Eigentums kümmert.

Außerdem beschäftigt Einhell Personal, das sich nur mit Lobbyarbeit bei der Regierung und Steuerrückerstattungen auseinandersetzt. Gerade an der komplizierten Bürokratie scheitern regelmäßig Firmen, die in China Fuß fassen wollen. Die neu geschaffenen Positionen bei der Einhell AG sind interessante Beispiele dafür, wie ein individuelles Reagieren auf den chinesischen Markt Geschäftserfolge gewährleisten und Arbeitsplätze schaffen kann.

Doch nicht nur die Produktion unter finanziell günstigen Bedingungen in China ist für deutsche Unternehmen interessant. Die steigenden Lohnkosten machen das Produzieren im Land zwar etwas unattraktiver, doch der damit einhergehende steigende Wohlstand eröffnet neue Möglichkeiten. So entwickelt sich die Volksrepublik zu einem der bedeutendsten Absatzmärkte der Welt. So wird der chinesische Binnenmarkt auch für ausländische Unternehmen immer wichtiger. Vor allem neue Vertriebswege wie eCommerce und Social Media sind äußerst vielversprechend. Der Online-Handel in China wird im Jahr 2020 aller Voraussicht nach ein größeres Volumen haben, als der in den USA, Japan, Deutschland, Großbritannien und Frankreich zusammen. Ein Ende des rasanten Wachstums ist derzeit kaum abzusehen.

Ein Beispiel für großen Erfolg beim Verkauf der eigenen Produkte auf dem chinesischen Markt ist L'Oréal. Seit 2000 verzeichnet das französische Unternehmen in China Jahr für Jahr Umsatzanstiege im zweistelligen Prozentbereich. 2012 setzte L'Oréal in China fast 1,5 Milliarden Euro um und baute seine Marktanteile im schnell wachsenden Markt für hochpreisige Kosmetika weiter aus. Das Unternehmen setzte in den vergangenen Jahren gezielt auf für den chinesischen Markt abgestimmte Produkte. So bedienen die verschiedenen, diversifizierten Produktlinien unterschiedliche Kundengruppen, wobei ein großer Teil ist auf die wachsende Mittelschicht Chinas und junge Leute abgestimmt ist. Darüber hinaus nutzt L'Oréal geschickt das Internet, um seine Produkte zu vermarkten. Hierfür berücksichtigt man die Besonderheiten des Internets in China und nutzt mit Sina Weibo die bedeutendste Social-Media-Plattform des Landes sowie die eCommerce-Plattform TMall des Marktführers Alibaba, anstelle auf den Vertrieb über einen eigenen Online-Shop zu setzen.



Bei der Tätigkeit in fremden Märkten ist es wichtig die kaufmännische Weisheit „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ zu beachten. Bezeichnenderweise wird diese Weisheit, anders als in den bisher beschriebenen Fällen, selbst oft von Global Playern bei ihrem Markteintritt in Asien außer Acht gelassen.

Was den amerikanischen und europäischen Fischen mundet, wird natürlich auch mehr als einer Milliarde Chinesen schmecken, dachte sich Ebay 2003. Für 180 Millionen US-Dollar erwarb eBay Global das chinesische Unternehmen EachNet mit seinem Marktanteil von 85%. „Think global“ dachten die Verantwortlichen und siedelten die Technologieplattform von eBay China in die USA um.

Das eingesetzte Führungspersonal sprach weder chinesisch noch verfügte es über Markterfahrung in China. Auch die für aggressives Marketing investierten 100 Millionen US-Dollar halfen eBay nicht seine Position behaupten zu können. Der Entscheidungsprozess vor dem Konsum ist bei Chinesen stark auf das Einholen von Informationen nach erster Begutachtung des Kaufobjektes ausgerichtet. Laut aktuellen Medienbeobachtungen stehen zum Beispiel Online-Empfehlungen in Asien an dritter Stelle bei den Informationsquellen, denen die Menschen vertrauen. Eine schnell agierende Konkurrenz, die sowohl ihr Marketing als auch die Internetplattform auf diese Bedürfnisse und Besonderheiten der chinesischen Konsumenten ausrichtete, nahm eBay in vier Jahren mehr als 75% seiner erworbenen Marktanteile ab. Mit 7,7% verbliebenden Anteilen zog sich das Unternehmen 2007 zurück.

Auch nach einem erfolgreichen Markteintritt muss die Philosophie immer wieder an die Entwicklungen der Konsumenten und des politischen Systems angepasst werden. Das aktuellste Beispiel dafür stellt Apple dar. Die chinesischen Konsumenten haben in den letzten Jahren ein immer größeres Selbstbewusstsein entwickelt. So kritisierten diese in den chinesischen sozialen Netzwerken Apples Garantieleistungen in China im Vergleich zu anderen Ländern als unfair. Die zumeist staatlich kontrollierten öffentlichen Medien nutzten ihre Chance und publizierten aggressiv die bis dahin unbeachtete Kritik der chinesischen Konsumenten. Um sein Image nicht noch stärker zu gefährden, gab das Unternehmen letztendlich dem öffentlichen Druck nach und entschuldigte sich in einem offenen Brief auf seiner chinesischen Homepage: „Wegen mangelhafter Kommunikation nach außen empfinden einige Apples Haltung hinsichtlich des Kunden-Feedbacks als arrogant, nachlässig und gleichgültig“, hieß es in einer Aussage von Konzernchef Tim Cook. Diese offene Entschuldigung wurde von der Mehrheit der chinesischen Konsumenten sehr positiv aufgenommen und stellte den vorherigen Ruf des Unternehmens größtenteils wieder her.

Selbst in China erfolgreich tätige deutsche Unternehmen begehen den Fehler, ihr Auftreten und Service nicht an die chinesische Kultur anzupassen. Neben Qualität und Zuverlässigkeit werden sie zum Teil auch mit Arroganz in Verbindung gebracht. Siemens-Bosch ignorierte 2011 zunächst die Kritik des bekannten Bloggers Yonghao Luo am Schließmechanismus seiner Kühlschränktür in Chinas größtem Microblog Sina Weibo.

Luo erhöhte den Druck mit seinen über eine Million Anhängern und forderte, „...dass Siemens endlich die Qualitätsmangel seiner Produkte mit klaren Worten eingesteht“.

Typisch europäisch fiel darauf die Reaktion des Konzerns aus. Auf eine öffentliche und direkte Entschuldigung beim Geschädigten für die fehlende Qualität seines Produktes, wie sie in China und den meisten anderen asiatischen Staaten üblich wäre, wurde gewohnheitsmäßig verzichtet. Stattdessen wurden seichte PR-Kommentare zum aufmerksamen Kundendienst des Hausgeräteherstellers veröffentlicht, ohne auf das tatsächliche Problem einzugehen. Dreißig zerstörte Kühlschränke später (Yonghao Luo hatte sie mit seinen Netzaktivisten öffentlichkeitswirksam vor laufenden Kameras mit einem Vorschlaghammer zertrümmert) sah das Unternehmen seine PR-Fehler ein. Es folgten ein Wechsel des Marketingunternehmens, eine öffentliche Entschuldigung und ein neu entwickelter Umgang mit Kundenbeschwerden über Sina Weibo.

Spätestens seit diesem Fall sollten sich auch alle anderen Unternehmen, die in China tätig sind oder es vorhaben darüber bewusst werden, dass die deutsche Art Geschäfte zu machen nicht automatisch auf jedes Land übertragen werden kann, nur weil sie qualitativ für viele ein Vorbild darstellt. So ergab eine repräsentative Umfrage unter Chinesen, dass 84% der Teilnehmer Verbesserungspotential für den Service deutscher Produkte sehen. Weiterhin bescheinigen über 50% den deutschen Unternehmen ein arrogantes Auftreten. Hinzu kommt noch, dass 41% der Befragten im Qualitätsvorsprung deutscher Produkte keine Selbstverständlichkeit sehen.

Es zeigt sich also, dass vor und während eines Markteintritts eine gute Vorbereitung nötig ist, um Fehler zu vermeiden und Fehlinvestitionen zu vermeiden. Für den chinesischen Markt gilt, dass nicht nur die „klassischen“ Faktoren wie der passende Standort, die Suche nach geeigneten Auftraggebern oder Distributionspartnern und eine Analyse der Marktsituation wichtig sind. Vor allem eine Berücksichtigung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der kulturellen Differenzen hat sich als essentiell wichtig herausgestellt (vgl. folgende Abbildung).



Faktoren für den erfolgreichen Markteintritt in China