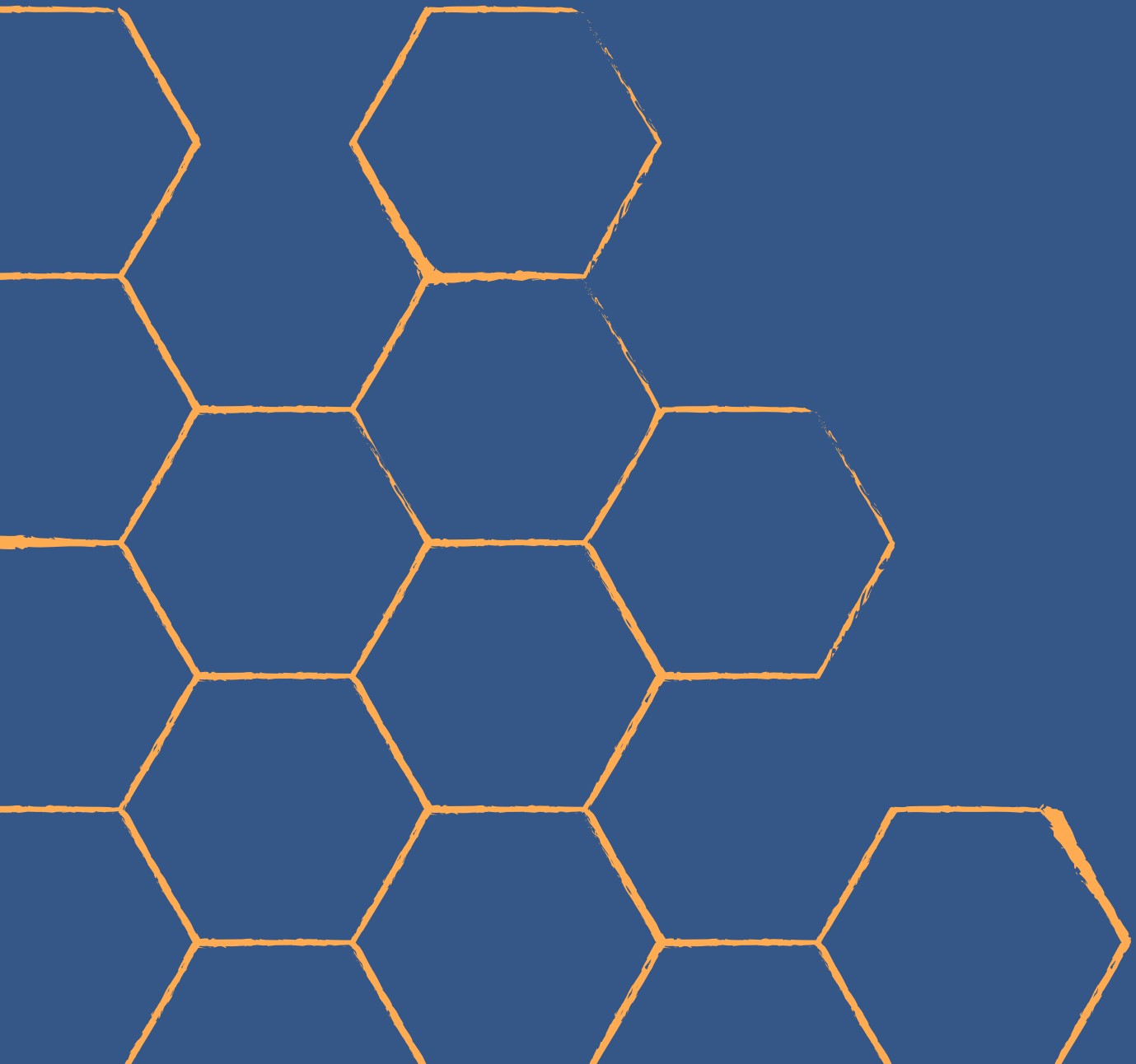


Schweizer KMU in China

Erfahrungen, Analysen und Lösungsansätze



www.fhnw.ch/kmu-leitfaden-china



Vorwort

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser

China ist die aufstrebende Weltmacht des 21. Jahrhunderts. Das Reich der Mitte fordert die Welt unter anderem mit den beiden Grossprojekten «Made in China 2025» und «Neue Seidenstrasse» heraus. Wirtschaftlich gesehen zählt China zu den wichtigsten Handelspartnern der Exportnation Schweiz. Insbesondere für KMU stellt die Geschäftsbeziehung eine besondere Herausforderung dar.

Als praxisorientierte und international ausgerichtete Wissensorganisation engagiert sich die Hochschule für Wirtschaft der FHNW seit über 25 Jahren in China und unterhält aktuell zahlreiche namhafte Partnerschaften in verschiedenen Provinzen. Unsere Mission besteht darin, verantwortungsvolle Führungskräfte für eine vernetzte und dynamische Welt auszubilden. Dank unserer vielfältigen China-Aktivitäten vermitteln wir fundiertes und aktuelles Wissen zu gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen in China, insbesondere zu den Herausforderungen für Schweizer Wirtschaftsakteure.

Die vorliegende Publikation versammelt sechs Fallstudien zum China-Engagement von Schweizer KMU. Sie vermitteln einen Einblick in die Vielfalt und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer KMU-Szene und die spezifischen Herausforderungen, die der China-Markt bietet. Diese Fallstudien sind auch online unter www.fhnw.ch/kmu-leitfaden-china verfügbar. Grundlage bilden Gespräche und ein intensiver Austausch mit KMU-Führungskräften. Das Ergebnis ist ein Praxisleitfaden, der nicht nur Herausforderungen aufzeigen will, sondern anhand konkreter Beispiele Lösungen und Handlungswissen für Dritte generiert. Ein besonderer Dank geht deshalb an die Interviewpartner für deren Offenheit und die Bereitschaft, ihr fundiertes Wissen mit einer breiten Öffentlichkeit zu teilen.

Jede Fallstudie beinhaltet einen Kurzbeschrieb des Unternehmens und des Eintritts in den chinesischen Markt. Anschliessend werden spezifische Probleme und Herausforderungen diskutiert, analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Durchgeführt wurden die Interviews von Jörg Wombacher, der gemeinsam mit Sandra Bachmann und Xinhua Wittmann die Fälle zu Papier gebracht hat. Sie alle sind Mitarbeitende des FHNW China Centres, das sich als Ansprechpartner und Dienstleister für Schweizer KMU in allen China-Belangen versteht.

Mit der vorliegenden Publikation und zahlreichen anderen Aktivitäten, wie zum Beispiel der alljährlich stattfindenden Veranstaltung Swiss China Update, tragen wir dazu bei, die notwendige Auseinandersetzung mit China fakten- und wissensbasiert zu gestalten. Nur so kann die Beziehung zwischen der Schweiz und China zu einer gewinnenden Kooperation für beide Seiten werden.

Prof. Dr. Ruedi Nützi,
Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW

Wohin steuert China in den nächsten Jahren?

Vom Mittelpunkt der Welt in die Vergessenheit

Die zukünftige Entwicklung Chinas zu prognostizieren, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. China ist gross, alt, vielfältig, ein offiziell sozialistisches System, und doch ist es zu einer der dynamischsten Volkswirtschaften geworden, die es je auf der Welt gegeben hat. Es hat sich von einer starren Kommandowirtschaft zu einer Marktwirtschaft gewandelt, die führend ist im Bereich der neuen Technologien wie mobiler Internetanwendungen, Big Data und künstlicher Intelligenz. Angesichts dieser drastischen Veränderungen dürfte eine kurze Betrachtung der Vergangenheit für das Verständnis der Gegenwart hilfreich sein, was wiederum eine realistischere Prognose für die Zukunft ermöglicht.

Aus historischer Sicht war China längst eine der grössten und am weitesten entwickelten Volkswirtschaften der Welt. Die wirtschaftliche Entwicklung stagnierte ab dem 16. Jahrhundert und ging bis in das 20. Jahrhundert hinein weiter zurück. Es gibt mehrere Theorien darüber, warum China nicht den Weg zu einer industriellen Revolution eingeschlagen hat, die den Weg in die industrialisierte moderne Gesellschaft geebnet hätte. Welche Faktoren trugen zu dem nachlassenden internationalen Einfluss bei, der dazu führte, dass der Westen die wirtschaftliche Entwicklung dominierte?

Historikern gemäss haben sich bis zum Jahr 1500 die Renaissance und die Reformation in Europa etabliert, was zu einem erneuten Interesse Europas an Kunst, Kultur, Philosophie, Wissenschaft und Bildung führte.¹ Die sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Renaissance trugen dazu bei, die Macht und den Einfluss Europas zu stärken, insbesondere im Hinblick auf die Kriegsführung. Während des 16. und 19. Jahrhunderts spielte die militärische Macht eine entscheidende Rolle für die westlichen Nationen, um Land zu erobern und unter Kontrolle zu halten. Obwohl China der Geburtsort des Schiesspulvers war, wurde es versäumt, die Waffentechnologien zu verbessern, da China weder Bedrohungen noch militärische Konkurrenz durch seine Nachbarländer erlebte. Kulturell gesehen betrachtete China eine Militärkarriere als zweitrangige Wahl, weil die konfuzianische Philosophie viel mehr Wert darauflegte, die Klassiker zu studieren, um eine Beamtenlaufbahn einzuschlagen. Ein weiterer wichtiger Faktor, der zum Einbruch Chinas beitrug, war der Niedergang der Ming-Dynastie. Ein Prozess, der aus politischen Kämpfen, Regierungskorruption und Naturkatastrophen bestand.

¹ Dimaculangan P. (2014). The Needham Question and the Great Divergence: Why China Fell behind the West and Lost the Race in Ushering the World into the Industrial Revolution and Modernity, Comparative Civilizations Review, Vol 71, No. 71.

Aus den Kriegswirren zur Öffnung

Der Ausbruch der Revolution von 1911 unter der Führung von Sun Yat-Sen markierte den Beginn einer Modernisierung Chinas. Bis zur Gründung der Volksrepublik unter kommunistischem Regime im Jahr 1949 verteidigte sich China gegen japanische Invasionen, gefolgt von einem Bürgerkrieg. Während Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie den Fortschritt in den westlichen Ländern weiter beschleunigten, blieb China nach innen gerichtet und übernahm das damalige Modell der Sowjetunion, welches das Land an den Rand des Bankrotts brachte.

Dank der Politik der offenen Tür und der Wirtschaftsreformen, die vor 40 Jahren begonnen haben, hat China ein beispielloses Wachstum erlebt, wobei das BIP im Durchschnitt jährlich um etwa 10 % gestiegen ist. Als zweitgrösste Wirtschaftsmacht der Welt² trägt das Land heute ein Drittel zum globalen Wachstum bei. Und Chinas starkes BIP-Wachstum setzt sich fort – wenn auch in moderaterem Tempo in den letzten Jahren.

Über 800 Millionen Menschen wurden aus der Armut befreit, und das Land hat den Status im oberen mittleren Einkommensbereich erlangt.³ Tatsächlich ist China zur Fabrik der Welt geworden: Weltweit über 90 % der Mobiltelefone, über 80 % der Computer, 80 % der Klimaanlagen, 60 % der Farbfernseher, über 50 % der Kühlschränke und 50 % des Stahls werden in China hergestellt oder montiert. Um ein solch schnelles Wachstum zu erreichen, zahlte China einen hohen Preis: Ein gesteigerter Energieverbrauch, grosse Umweltverschmutzung und zunehmende Einkommensungleichheit sind Herausforderungen, denen sich China stellen muss. Die chinesische Regierung setzt nun auf qualitatives Wachstum durch Innovation und internationale Zusammenarbeit.

Chinas Rückkehr auf die Weltbühne – eine Chance für Schweizer KMU

Während die chinesischen Unternehmen weiterhin prosperieren, internationalisieren und reifen, können Schweizer KMU aus Branchen mit höherer Wertschöpfung wie zum Beispiel dem Gesundheitswesen, der Informationstechnologie, dem Maschinenbau, der Robotik und dem Bereich der Luxusgüter ihre Präsenz in China ausbauen.

Die «Globalisierungspolitik» ist seit 1999 eine Strategie der Regierung in China. Ziel ist es, chinesische Unternehmen zu ermutigen, im Ausland zu investieren. Dies aufgrund hoher Devisenreserven und harten Wettbewerbs auf dem chinesischen Markt nach dem Beitritt zur WTO. In Europa ist jedenfalls ein starker Anstieg der chinesischen Investitionen zu beobachten.

Es ist jedoch zu beachten, dass China das Laissez-faire-System nicht in dem Umfang anwendet, wie es im Westen praktiziert wird. Die chinesische Regierung wird weiterhin ihre sichtbaren Arme sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor ausstrecken.

Chinas One Belt One Road Initiative (OBOR), die 2013 vom chinesischen Präsidenten Xi Jinping vorgestellt wurde, hat gezeigt, dass die Entwicklung Chinas eine völlig neue Dimension erreichen wird. Es geht nicht nur um physische Infrastruktur und virtuelle Konnektivität in ganz Eurasien. Aus geo-ökonomischer Sicht stellt OBOR eine neue Strategie für einen lückenlosen Marktplatz dar. Damit wird die Idee eines «doux commerce»⁴ übernommen: Kontakte und Handel beleben das Eigeninteresse und die gegenseitige Wertschätzung. In Verbindung mit der Schanghai Organisation für Zusammenarbeit (SOZ) will China die regionale Stabilität gewährleisten und die Wahrscheinlichkeit von Konflikten verringern. Aus geopolitischer Sicht wird das internationale Geschehen stark von der chinesischen Kultur beeinflusst werden.

Der Erfolg der chinesischen Wirtschaftspolitik und die pragmatischen Methoden ihrer Umsetzung in den letzten Jahrzehnten haben dazu geführt, dass die zentrale Stellung Chinas auf der Weltbühne wieder zum Tragen kommt. In der heutigen globalisierten Welt bietet die chinesische Renaissance eine Vielzahl von Herausforderungen und Chancen.

² Gewichtet nach Anteil an Welt-BIP, Handel und Nettokapitalexport.

³ WEF report (2018):

www.weforum.org/agenda/2018/08/china-s-economic-outlook-in-six-charts

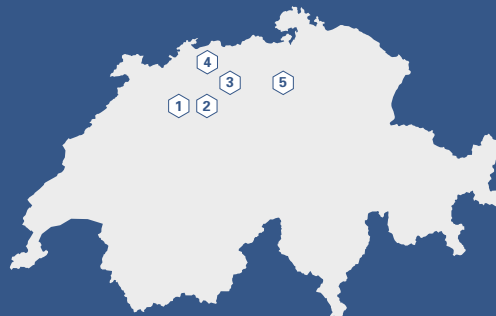
⁴ Asbach O. (2014). Der moderne Staat und «le doux commerce».

Übersicht

Beteiligte Firmen CH/D

- 1. Fraisa SA**
Hersteller von Zerspanungswerkzeugen für die Metallbearbeitung in Bellach SO
Seite 7
- 2. Lantal Textiles AG**
Unternehmen zur Produktion und zum Vertrieb von Textilien mit Sitz in Langenthal BE
Seite 13
- 3. Complemedis AG**
TCM-Apotheke mit Sitz in Trimbach SO
Seite 19
- 4. Schweizer Salinen AG**
Salzhersteller mit Sitz in Schweizerhalle BL
Seite 25
- 5. Eflizzer**
Vertrieb von E-Bikes mit Sitz in Zürich
Seite 31
- 6. ATD LabTech GmbH**
Test und Prüfung von ATD im Automobilbereich mit Sitz in Johannesburg (D)
Seite 37

6





Die Partner der FHNW in China

Akademische Partner

- 1 Harbin Institute of Technology
- 2 Beijing Foreign Studies University
- 3 Shanghai University of Finance and Economics
- 4 Qingdao University of Technology
- 5 Shenzhen Technology University
- 6 Guizhou University
- 7 Central University of Finance and Economics, Beijing
- 8 Hong Kong Baptist University
- 9 Lanzhou University

Regierungs- und Institutionspartner

- A Heilongjiang Province
- B Guizhou Province
- C Gansu Province
- D Shanghai Economic Management College
- E China Education Association for International Exchange
- F China Executive Leadership Academy Jinggangshan



«Fraisa folgt dem Kunden.»

Thomas Nägelin,
Bereichsleiter Verkauf & Marketing Fraisa SA

Werkzeuge, die überall gut ankommen

Die Fraisa SA aus dem solothurnischen Bellach produziert Hochleistungswerkzeuge und bietet umfassende Beratung, damit Kunden produktiver arbeiten können. Standorte finden sich in Deutschland, Frankreich, Italien, Ungarn, in den USA und in China. Die einzelnen Gesellschaften kooperieren als Netzwerk, um ihre Leistungen zu maximieren. Den grössten Umsatz erzielt mit 62 % das Segment «Standardfräswerkzeuge aus Hartmetall». Der eigentliche USP der Firma ist die Kombination von Produkt, Werkzeugaufbereitung, Beratung und Logistik. Zu den wichtigsten Kunden zählen Werkzeugbau, Formbau, Fahrzeugbau, Medizintechnik, Maschinenbau und Flugzeugbau.

Eintritt in den chinesischen Markt

Seit 2018 existiert eine chinesische Tochtergesellschaft. «Fraisa folgt dem Kunden», begründet Interviewpartner und Vorstandsmitglied Thomas Nägelin das Engagement in China. Tatsächlich wächst die metallverarbeitende Industrie im Reich der Mitte seit Jahren massiv. Mittlerweile ist das Land der grösste Produktionsstandort und der zweitgrösste Exporteur für Maschinen und Anlagen weltweit.

Innovation sichert die Zukunft

Fraisa will einerseits diese Wachstumschancen nutzen und andererseits die Entwicklung der Technologie im Auge behalten. Zwar hat China noch immer das Image, vieles zu kopieren. Doch Nägelin ist sich sicher, dass die riesige Nation in den nächsten zehn Jahren die Schweiz und die USA im Innovationsranking auf die Plätze verweist. Als Quelle der Innovation gelten insbesondere jene zahlreichen Jungingenieure, die eine hochwertige Ausbildung mitbringen und sehr diszipliniert arbeiten. Ihr Fachwissen ist durchaus vergleichbar mit Absolventen der ETH.

Seit Langem in China zu Hause

Fraisas Zusammenarbeit mit China hat Tradition, das Wachstum kann als organisch bezeichnet werden. Vor der Gründung des Tochterunternehmens gab es verschiedene Vertretungen, die in Europa Werkzeuge kauften und in China veräusserten. Mit dem Ziel, die Kunden besser zu betreuen, stellte Fraisa 2010 einen chinesischen Mitarbeiter in Schanghai ein. Dieser hoch qualifizierte Ingenieur spricht perfekt Englisch und seit Kurzem auch Deutsch. Nägelin, der ihn in einer Office-in-Office-Lösung anstellte, ist voll des Lobes. Speziell wegen seiner Wissbegierigkeit und des Tempos, mit dem er Deutsch lernte.

2017 beschloss der Verwaltungsrat, eine eigene chinesische Vertriebsniederlassung zu gründen. Mittlerweile beschäftigt sie zehn Mitarbeitende in Schanghai. Die Metropole wurde bewusst gewählt, da dort viele metallverarbeitende Unternehmen und bedeutende Unternehmensnetzwerke existieren. Zudem ist in Schanghai Englisch weit verbreitet, die Verständigung klappt also bestens.

Gegenwärtig setzt das Unternehmen in China drei Millionen Schweizer Franken um, verglichen mit dem Gesamtumsatz ist das nicht viel. Allerdings rechnet man damit, dass das Geschäftsvolumen in den nächsten Jahren kontinuierlich steigt – vorausgesetzt, die Kundenbeziehungen in Werkzeugbau, Formbau und der Flugzeugindustrie entwickeln sich nach Wunsch.

Kunden gezielt und richtig ansprechen

Akquiriert wird ähnlich wie in Europa: Die Kunden sollen wissen, dass sie mit Werkzeugen von Fraisa ihre Kosten senken. Zeitgleich mit der Gründung der Vertriebsniederlassung druckte man Kataloge in Chinesisch und entwickelte eine webbasierte Software für Bestellungen. Angesprochen werden Kunden per Telefon, E-Mail oder auf Messen. Auf Inserate in Printmedien verzichtet man. Diese eher moderate Vorgehensweise basiert auf der Überzeugung, dass es nicht zielführend ist, breit gestreut zu kommunizieren, wenn man möglicherweise Kunden dann nicht persönlich beraten kann. Derzeit bereitet Fraisa die Werkzeuge für China nicht selber auf, das übernimmt ein Partner. Schätzungsweise in fünf Jahren könnte ein After-Sales-Service angeboten werden. Dies würde den USP vervollständigen.

Spezifische Probleme und Herausforderungen

Das Schwierigste für Fraisa war es, adäquate Vertriebsstrukturen zu schaffen, Bekanntheit und Markenimage aufzubauen, mit Plagiaten umzugehen und den Vertrieb lokal zu verankern. Vor der Niederlassung in Schanghai kam Fraisa nicht ohne Vertriebspartner aus. Die Kundinnen und Kunden orderten nur unregelmässig, und der Bestellprozess lief völlig anders ab als in Europa. Die Lieferzeiten der Produkte waren lang und variierten stark. Die Devise «Heute bestellen, morgen liefern» galt hier nicht.

Ausserdem hatte der Verkauf keine chinesischen Produktbeschreibungen zur Hand, was oft zu Missverständnissen führte. Und es fehlte die Beratung vor Ort – und damit ein Teil des USP. Das änderte sich erst mit der neuen Vertriebsgesellschaft, welche die notwendigen Rahmenbedingungen erfüllt und auch die Logistik übernimmt.

Der erste, 2010 eingestellte Ingenieur baute das Vertriebspartnernetz aus und präsentierte Fraisa an Industriemessen. Das Unternehmen ist in Europa ein Begriff, aber in China fehlten Bekanntheit und Markenimage. Dieses Manko kann ein reiner Vertriebspartner nicht ausgleichen. Zumal noch offen war, welche Marketingstrategie zu einem mittelständischen Industrieunternehmen passt.

Kopieren ja, beraten nein

Wie viele andere Unternehmen kam auch Fraisa mit Produktpiraterie in Berührung und es tauchten Fremdprodukte mit dem eigenen Firmenlogo auf. Das ist an sich kein gravierendes Problem. Denn der damit verbundene Innovationsdruck zwingt Unternehmen dazu, der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sein, was wiederum dem Firmenimage zugutekommt. Werkzeuge lassen sich relativ einfach kopieren, gute Beratung nicht. Sie beruht in erster Linie auf der Erfahrung der eigenen Fachkräfte.

Sich in China niederzulassen, ist nicht so einfach wie in der Schweiz. Darum zog man die Beratungsfirma China Integrated bei, die einem Schweizer Unternehmer in Schanghai gehört. Zusammen wurden alle Gespräche mit Banken und Anwälten geführt, der Prozess für die Einstellung von Mitarbeitenden definiert, die Arbeitsverträge aufgesetzt und eine SAP-Lösung implementiert.

Behörden und Bürokratie als Hindernis

Ein spezifisches Problem ergab sich durch die Ansiedlung in der Freihandelszone (Free Trade Zone) Schanghai, die seit 2013 besteht. Unter gewissen Voraussetzungen profitieren neue Unternehmen von einem reduzierten Körperschaftsteuersatz von 15 %. Zudem dürfen Unternehmen Maschinen und Werkzeuge zollfrei einführen und in überwachten Räumlichkeiten lagern.

Aus unerklärlichen Gründen bestanden die zuständigen Behörden jedoch im Fall von Fraisa darauf, dass jedes Produkt einzeln anzumelden ist. Konkret hätten 8000 Produkte registriert werden müssen, dazu wären Gebühren angefallen. Von der Anmeldung bis zur Umsetzung wären vier bis acht Wochen verstrichen, Kosten hätte man dabei nicht eingespart.

Werkzeuge lassen sich relativ einfach
kopieren, gute Beratung nicht.
Sie beruht in erster Linie auf der
Erfahrung der eigenen Fachkräfte.

Die Hiobsbotschaft traf ein, als die Gründung so gut wie abgeschlossen und die Mitarbeiterverträge bereits unterzeichnet waren: Die chinesische Verwaltungsbehörde liess verlauten, es sei unzu-

lässig, in der Freihandelszone eine Handelsfirma zu gründen, folglich dürfe sich Fraisa dort nicht ansiedeln.

Glücklicherweise handelte es sich dabei um eine falsche Information, die sich kurz darauf in Luft auflöste. Das Beispiel führt zu zwei Schlussfolgerungen: Erstens ist auch in China mit Bürokratie zu rechnen, und zweitens zieht man im Zweifelsfall den Kürzeren – oder muss zumindest ärgerliche Verzögerungen in Kauf nehmen.

Problemanalyse und Handlungsempfehlungen

Für Fraisa war schon länger klar, wie wichtig in China geografische Nähe und Sprachkenntnisse sind. Die Wahl des Standortes, die Zusammenarbeit mit China Integrated und das schrittweise Vorgehen schienen die passende Strategie zu sein. Dazu gehört auch, sich die nötige Zeit zu nehmen und vor Ort Präsenz zu zeigen, den Markt kennenzulernen und Informationen über potenzielle Kunden einzuholen. Zudem setzte man zunächst auf eine Office-in-Office-Lösung.

«Made in Switzerland» hilft

Die Schweiz ist in China vor allem im Maschinen- und Werkzeugbau hoch angesehen. Das steigert die Vermarktungschancen von Fraisa. Und auch der Country-of-Origin-Effekt («Made in Switzerland») kann ein Trumpf sein. Bekannt wird ein KMU aber erst mit Präsenz vor Ort, zum Beispiel an lokalen Messen.

Weil es oft an Ressourcen fehlt, sind breit angelegte Marketingkampagnen für die meisten Schweizer KMU keine Option – speziell im Nischenbereich. Viel wichtiger sind Kundenreferenzen.

Für Fraisa war schon länger klar, wie wichtig in China geografische Nähe und Sprachkenntnisse sind.

Auch wenn es mit etlichen Schwierigkeiten verbunden war, sich in der Freihandelszone niederzulassen, steht man voll hinter dem Standort. Die Nähe zu deutschen wie schweizerischen Firmen und chinesischen Kunden ist ein grosser Vorteil.

Fachkräfte als Chance und Risiko

Wie in Europa ist auch die Rekrutierung und das Halten guter Fachkräfte ein grosses Thema. Mit einer kleinen Belegschaft fällt sofort jeder Abgang ins Gewicht und kann sogar die Struktur gefährden. Die Rekrutierung von guten Fachkräften für die Beratung und das Management ist ebenfalls ein grosse Herausforderung. Denn gute technische Spezialisten, die gegebenenfalls noch englisch sprechen sind auch in China Mangelware. Um das Ausfallrisiko möglichst klein zu halten, hat Fraisa entschieden die kleine Einheit rasch auf 10 Personen auszubauen.

Der geringe Umsatz in China beunruhigt das Schweizer Unternehmen nicht, weil es nicht vom chinesischen Markt abhängig ist. Vielmehr stellt der chinesische Markt (zumindest momentan noch) eine Art Aussenstelle dar, im Sinn einer Avantgarde, welche von neuesten Innovationen und Entwicklungen in China direkt erfährt und von der die ganze Fraisa Gruppe möglicherweise profitieren kann.

Fazit

- Es hat sich bewährt, die Gründung der Tochtergesellschaft in Schanghai mit Bedacht anzugehen – trotz der Hürden seitens der chinesischen Bürokratie.
- Dank der vorgängigen Office-in-Office-Lösung mit einem engagierten jungen Chinesen war für das Unternehmen die Situation nicht gänzlich neu.
- Zudem profitiert die Firma vom Image, das Schweizer Unternehmen auch in China genießen.
- Der USP mit Beratung schützt vor möglichen Kopisten.



fraisa

Fraisa SA, Bellach SO

Interview mit Thomas Nägelin,
Bereichsleiter Verkauf & Marketing
11. Juni 2018

www.fraisa.com



«Letztlich ist jeder Fall anders, und man sollte sich gut überlegen, welchen Kunden man derartig viel Vertrauen entgegenbringen kann.»

Urs Rickenbacher,
CEO Lantal Textiles AG

Stoffe, die abheben

Die Lantal Textiles AG ist führender Hersteller von hochwertigen Spezialtextilien für Flugzeuge, Eisenbahnen und Busse. Das Angebot umfasst unter anderem Teppiche, Vorhänge, Sitzbezüge und Wandverkleidungen. Ausserdem stattet Lantal VIP-Jets und Superyachten aus. Das Hauptgeschäft sind After-Sales-Services zur Wartung bestehender Innenräume. Nur etwa 10 bis 15 % des Umsatzes werden mit Erstlieferungen erarbeitet.

Das Alleinstellungsmerkmal liegt im ganzheitlichen Ansatz: Kunden bekommen vom individuellen Designkonzept über die Produktion bis hin zur Auslieferung von Gesamtlösungen alles aus einer Hand («one-stop-shop»).

Lantal gilt als Innovationsführer. Aktuelles Beispiel dafür sind pneumatische Komfortsysteme (PCS), die maximal komfortabel sind, neben Gewicht auch Treibstoff sparen und zugleich alle relevanten Sicherheitsvorschriften im Transportbereich erfüllen. Dieser Spagat zwischen Komfort und Sicherheit galt lange Zeit als unüberwindbar.

Das Unternehmen mit Hauptsitz in Langenthal beschäftigt weltweit rund 720 Mitarbeitende. 328 davon in der Schweiz, wo auch produziert wird. Dazu kommen Gesellschaften in den USA, Portugal, Tschechien, England und in Deutschland. Verkaufsbüros finden sich in den USA, Frankreich, Kanada und China.

Der Luftverkehrsmarkt

Lantal stattet in China primär Flugzeuginterieurs aus respektive rüstet diese um oder neu ein. Im Wesentlichen existieren auf dem Markt vier Kundengruppen: Flugzeughersteller wie Airbus, Boeing, Bombardier und Embraer; Fluggesellschaften; Sitzhersteller und Designfirmen, die zunehmend an Einfluss gewinnen. Wer Kunde ist, hängt von der Phase ab, in der sich ein Flugzeug befindet.

Schritt für Schritt vorgehen

In der Entwicklungsphase arbeitet das Unternehmen eng mit Flugzeugbauern zusammen. So wird sichergestellt, dass Design und Materialien auf den neuen Flugzeugtyp abgestimmt, also qualifiziert und zertifiziert sind. Im nächsten Schritt, wenn die Flugzeuge an Airlines verkauft werden oder den Besitzer wechseln, kontaktiert Lantal Fluggesellschaften oder Designfirmen. Dann werden Interieurs wie Sitzbezüge, Vorhänge, Teppiche und Wandverkleidungen entwickelt und produziert – massgeschneidert auf die Corporate Identity der Airline. Besonders herausfordernd ist es, die Aufträge entlang den komplexen Liefer- und Produktionsketten just in time zu erledigen und zugleich die Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder zu erfüllen. Auch hier hebt sich Lantal positiv von der Konkurrenz ab – dank langjähriger Erfahrung und viel Know-how in industrienspezifischer Logistik.

Besonders herausfordernd ist es,
die Aufträge entlang den komplexen
Liefer- und Produktionsketten
just in time zu erledigen und zugleich
die Ansprüche der unterschiedlichen
Stakeholder zu erfüllen.

Eintritt in den chinesischen Markt

Lantal ist seit über 60 Jahren im Luftfahrtgeschäft. Die meisten Erstkontakte im chinesischen Markt stammen aus den 1990er-Jahren. Damals rüstete das Unternehmen via Airbus und Boeing Flugzeuge aus. In dieser Zeit begann China, seine Airlines auf Erfolgskurs zu bringen. Anfangs lieferte Lantal lediglich Textilien für Sitze und Vorhänge, später kamen aufs Interieur abgestimmte Teppiche hinzu. Unter anderem für Kunden wie Air China, Hainan Airlines, China Southern und China Eastern.

Ein Markt mit enormem Potenzial

Heute erwirtschaftet Lantal etwa 10 % des Umsatzes im Luftfahrtbereich in China, einem Markt, der stark wächst und von zunehmender Konkurrenz geprägt ist. Man schätzt, dass sich der Flugverkehr in China in den nächsten 10 bis 15 Jahren vervierfacht. Derzeit entsteht eine immense Flugzeugindustrie rund um alle wichtigen Unternehmen aus Produktion, Instandhaltung und Pflege, dazu gehören auch die für Lantal wichtigen Sitzhersteller und Designfirmen. Bis 2010 war diese Sparte fest in europäischer respektive US-amerikanischer Hand, aber immer mehr chinesische Anbieter treten auf. Für Rickenbacher steht fest, dass «wir nicht um China herumkommen». Hier liegen die weltweit höchsten Wachstumsprognosen. Die Chinesen streben die Weltspitze an, entwickeln ihre Technologien weiter und wollen unabhängig vom Westen agieren.

Bei Flachgeweben wie Sitzüberzügen oder Vorhängen für Flugzeuge ist Lantal mit einem Anteil von 65 % globaler Marktführer. Alle namhaften chinesischen Fluggesellschaften gehören zur Kundschaft. Auch bei Qualität und Innovation liegt das Unternehmen vorn. Dieser Vorsprung schafft die beste Basis für die Zukunft. Aber die zunehmende Konkurrenz schläft nicht.

Auch bei Qualität und Innovation liegt das Unternehmen vorn.

Dieser Vorsprung schafft die beste Basis für die Zukunft.

Aber die wachsende Konkurrenz schläft nicht.

Spezifische Probleme und Herausforderungen

Auch wenn sich Lantal als Premiumanbieter über ihre Qualität bei Produkten und Dienstleistungen differenziert, können Preisverhandlungen mit Kunden in China eine Herausforderung sein. Rickenbacher weiss, dass chinesische Geschäftspartner überaus preissensibel sind und in diesem Punkt sehr offen und direkt auftreten: «Stimmt der Preis nicht, wechseln sie den Anbieter.» Darum setzt Lantal auf eine zweigleisige Strategie. Einerseits muss man in Verhandlungen nachvollziehbar und transparent begründen, dass der Preis im Verhältnis zu Produkt und Leistung angemessen ist. Dazu muss man nicht nur die eigenen Produkte gut kennen, sondern auch die Konkurrenz und das Marktumfeld. Andererseits ist eine langfristige Bindung zum Kunden wichtig, die sich laut Rickenbacher in einem gegenseitigen «Geben und Nehmen» manifestiert. Gemeint ist die Bereitschaft, nicht an kurzfristige Profite zu denken und in die Partnerschaft zu investieren – trotz möglicher Risiken.

Stimmt der Preis nicht,
wechseln sie den Anbieter.

Entgegenkommen und Engagement zeigen

Dass diese Strategie aufgeht, zeigt das Beispiel eines chinesischen Kunden, dessen Zahlungsausstände nach mehreren Lieferungen im sechsstelligen Frankenbereich lagen. Lantal zog den konstruktiven Dialog vor und verzichtete darauf, einen Lieferstopp zu verhängen und eine Mahnung einzuleiten. CEO und weitere Mitarbeitende reisten zum Kunden, um gemeinsam eine Lösung zu finden. Man räumte ihm mehr Zeit ein, und er konnte seine finanzielle Lage nach und nach ordnen. Diese Hilfsbereitschaft hat die Beziehung nachhaltig gestärkt: «Heute ist er einer unserer treuesten Kunden», so Rickenbacher.

Eine langfristige Verpflichtung bedeutet auch, Beziehungen zu Personen statt zu Positionen aufzubauen.

Dafür muss Lantal erheblich mehr Zeit aufwenden, speziell für die persönliche Kontaktpflege. Steigt eine Vertrauensperson in eine höhere Position auf, bleibt die Verbindung dennoch bestehen. Im Reich der Mitte bilden geschäftliche Kontakte und Partnerschaften oft die Basis einer Gemeinschaft, der man langfristig angehören will. Auch wenn man aus Altersgründen aus dem Unternehmen scheidet, kann die Beziehung künftig noch wichtig sein. Bei westlichen Geschäftspartnern hingegen ist eine derartige Kontaktpflege nicht erforderlich und nur selten erwünscht.

Analyse und Handlungsempfehlungen

Nicht umsonst ist Lantal Marktführer bei Innenraum-lösungen für Flugzeuge. Das Unternehmen setzt kontinuierlich auf Innovation und investiert viel in Beziehungen. Die erwähnte Kompromissbereitschaft in schwierigen Zeiten deckt sich mit «Guanxi», dem chinesischen Verständnis einer vertrauensvollen Beziehung. Im Gegenzug stellt sich auf chinesischer Seite eine «normative Verpflichtung» ein. Bei diesem moralischen Verpflichtungsgefühl wird eine längerfristige Zusammenarbeit mit einem Partner über kurzfristige Preiserwägungen gestellt.

Von Fall zu Fall entscheiden

Natürlich ist diese Strategie risikobehaftet und lässt sich nicht verallgemeinern. Der säumige Zahler hätte auch Konkurs gehen können und Lantal hätte viel Geld verloren. Letztlich ist jeder Fall anders, und man sollte sich gut überlegen, welchen Kunden man derartig viel Vertrauen entgegenbringen kann. Wer auf Kostenführerschaft und Produkte für den Massenmarkt setzt oder keine ausreichenden finanziellen Rücklagen hat, geht dieses Wagnis nicht ein. Wer jedoch innovative Produkte und massgeschneiderte Lösungen mit geringeren Umschlagshäufigkeiten bietet – wie etwa im Industriegüterbereich –, kann dauerhaft erfolgreich bleiben.

Interesse am Kunden zu zeigen, ist das eine – sensibel auf Preise zu reagieren und ein hochwertiges Markenimage aufzubauen, das andere. Hier hilft Lantal der Country-of-Origin-Effekt. Zudem unterstreicht die Ausstattung von Superyachten und VIP-Jets den Anspruch als Premiumanbieter. Auf Messen und bei Kundenkontakten lassen sich entsprechende Referenzen vorlegen und Übertragungseffekte nutzen.

Konkurrenz fördert Innovation

Mit dem zunehmenden Preisdruck durch chinesische Wettbewerber und Nachahmer kann Lantal umgehen. Das Unternehmen behält die wachsende Konkurrenz im Auge, macht regelmässig Marktstudien und ist an Messen präsent. Man muss das Umfeld fundiert kennen und sich differenzieren, um sich Kunden gegenüber preislich zu legitimieren. Starke Konkurrenz fördert die Innovation und hilft mit, die eigenen Prozesse zu optimieren.

Stimmige Unternehmenskultur

Auf seiner Website wirbt das Schweizer Unternehmen mit schlanken Strukturen und einer effizienten Organisation, ohne dass dabei Personal eingespart oder die Belegschaft überfordert werden muss. 2016 wurde Lantal zu einem der attraktivsten Arbeitgeber im Kanton Bern gewählt. Die stark auf Menschen ausgerichtete Unternehmenskultur stellt Ehrlichkeit, Achtung, Vertrauen, positives Denken und Vorsorge ins Zentrum. Das sind essenzielle Werte für Rickenbacher und das gesamte Unternehmen.



Fazit

- Lantal beweist eindrücklich: Man kann in China mit in der Schweiz produzierten Textilien Erfolg haben.
- Als B2B-Unternehmen setzt Lantal auf Qualitätsführerschaft, Innovation und individuelle Lösungen.
- Die Kundenbeziehungen zeichnen sich durch langfristiges Denken und Gegenseitigkeit aus.
- Diese Strategie bedingt aber erhebliche Investitionen und birgt ein gewisses finanzielles Risiko. Sie eignet sich weniger für finanzschwache oder in Massen produzierende Unternehmen.
- Und last, but not least erachtet Lantal den zusehends härteren Wettbewerb als Chance.



«Complemedis differenziert sich über die strenge Qualitätskontrolle der Chargen: Jede einzelne wird auf Identität und Belastungen wie Pestizide und Schwermetalle geprüft.»

Dr. med Severin Bühlmann, CEO Complemedis AG

Gegen alles ist ein Kraut gewachsen

Die Complemedis AG in Trimbach SO stellt Produkte auf Basis der traditionellen chinesischen Medizin (TCM) her.

Das Angebot umfasst über 1000 Arzneimittel in Form von Salben, Tabletten, Extrakten und getrockneten Kräutern (Rohdrogen). Importiert werden die dafür nötigen Rohstoffe – in der Regel Granulate – aus China, Taiwan und Europa.

Die Endprodukte sind mehrheitlich rezeptpflichtig, daher bestellen sie nicht die Patientinnen und Patienten selbst, sondern therapierende und verschreibende Ärzte.

Qualität auf der ganzen Linie

1989 vom Mediziner Severin Bühlmann gegründet, beschäftigt das Unternehmen inzwischen rund 30 Mitarbeitende. Dabei differenziert sich Complemedis über die strenge Qualitätskontrolle der Chargen: Jede einzelne wird auf Identität und Belastungen wie Pestizide und Schwermetalle geprüft. Ein Aufwand, den kein anderes europäisches Unternehmen betreibt.

Innert drei Jahrzehnten konnte Complemedis über vier Millionen Verschreibungen sicher und schnell ausliefern. Grosser Wert wird auch auf die Pflege und den Ausbau des eigenen Know-hows gelegt. Regelmässig besuchen Mitarbeitende chinesische oder taiwanesischen Betriebe, Krankenhäuser und Apotheken, die TCM-Arzneien anbieten oder deren Rohstoffe verarbeiten und einsetzen. Die Publikation eigener Beiträge, unter anderem in anerkannten medizinischen Fachzeitschriften, unterstreicht das Profil als Expertenunternehmen, das sich von vielen Anbietern am Markt abhebt.

Eintritt in den chinesischen Markt

Bereits lange vor Gründung seiner Firma beschäftigte sich Bühlmann mit den Grundlagen der TCM. Als Medizinstudent an der Universität Zürich gehörte er in den 1980er-Jahren zu einem kleinen Kreis Studierender um den Münchener Sinologen Prof. Manfred Porkert. Dieser übersetzte und interpretierte chinesische Quellentexte der TCM und machte sie westlichem Denken zugänglich. Mit seinen 1978 erschienenen Werken «Theoretische Grundlagen der chinesischen Medizin» und «Klinische chinesische Pharmakologie» gilt er als Pionier der chinesischen Arzneimittelkunde in Europa.

Vom Mediziner zum TCM-Fachmann

Neben Besuchen in München absolvierte Bühlmann während und nach dem Studium mehrere Fortbildungen an chinesischen TCM-Universitäten. 1987 eröffnete er als Allgemeinmediziner eine eigene Praxis für Schulmedizin und Chinesische Arzneitherapie in Wildegg AG. Zufällig lernte er einen belgischen Importeur für TCM-Arzneimittel kennen, zu dem er Handelsbeziehungen aufbaute. 1989 gründete er schliesslich die Firma Sinecura, daraus ging die spätere Complemedis hervor.

Auf Belgien folgt Fernost

Zu Beginn war ein direkter Handelskontakt mit China nicht nötig, man bezog alle Rohstoffe über den Importeur. Die steigende Nachfrage liess jedoch auch das Sortiment wachsen, und Sinecura begann, Rohstoffe zunächst aus Taiwan und später aus China zu importieren. Beiderorts gibt es derzeit eine Handvoll Unternehmen mit einer Exportbewilligung für TCM-Mittel. Für die meisten Lieferanten macht das Geschäft mit Complemedis nur einen Bruchteil des Umsatzes aus; entsprechend wenig lassen sich darum die Produktionsbedingungen beeinflussen.

Bühlmann reist immer wieder nach China, um neue Lieferanten und mit ihnen die qualitativ besten Produkte zu finden. Ausserdem wird das Sortiment kontinuierlich um seltene Kräuter erweitert. Vor Ort beschäftigt Complemedis vier Apotheker. Sie sind verantwortlich für die Qualitätssicherung, kontrollieren den laufenden Betrieb und übernehmen die Zusammenarbeit mit Behörden.

Spezifische Probleme und Herausforderungen

Im asiatischen Kulturraum wachsen über 30 000 Pflanzenarten – ein Vielfaches unserer einheimischen Flora. Davon eignen sich rund 13 000 Arten für den medizinischen Gebrauch. Die Identität der Pflanzen zu bestimmen, ist selbst für ausgewiesene Experten nicht einfach und erfordert aufwendige Analysen.

Kontrolle ist das A und O

Wie so oft beim Import chinesischer Waren in die Schweiz spielt vor allem die Qualität eine zentrale Rolle. Zudem ist die Belastung mit Schwermetallen, Pestiziden und mikrobiellen Verunreinigungen ein ernstes Problem. Bei rund 10 % der Chargen liegen die Belastungen über dem erlaubten Grenzwert, bei 1 % massiv darüber. Umso erstaunlicher ist, dass Complemedis als einziges Unternehmen in Europa Charge für Charge akribisch kontrolliert und so Identität und Reinheit ihrer Produkte vollumfänglich gewährleisten kann. Hinsichtlich des Patientenschutzes ist diese Form der Qualitätssicherung angezeigt, aus betriebswirtschaftlicher Sicht jedoch ineffizient. Viel zweckmässiger wäre es, die Kontrollen vor dem Export durchzuführen oder schon beim Anbau der Pflanzen darauf zu achten, dass entsprechende Standards eingehalten werden: zum Beispiel der Verzicht auf Pestizide, die Entnahme von Bodenproben und Weiteres.

Für die meisten Lieferanten macht das Geschäft mit Complemedis nur einen Bruchteil des Umsatzes aus; entsprechend wenig lassen sich darum die Produktionsbedingungen beeinflussen.

Verschiedene Standards

Doch Kleinimporteure haben darauf kaum Einfluss. Viele Hersteller erachten den gewünschten Qualitätsnachweis als unverhältnismässig. Kommt hinzu, dass chinesische Lieferanten nicht immer am Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen interessiert sind: Bessere Qualität verbessert nicht in jedem Fall die Beziehung.

Fallen die eingeführten Rohstoffe bei der Kontrolle durch, kann sie Complemedis oft nicht retournieren, also vernichtet oder kompostiert man sie. Indem Vorabmuster bestellt und analysiert werden, versucht man, diesen Nachteil zu umgehen. Zudem existieren keine vertraglichen Regelungen zu einer Konventionalstrafe, die

anfällt, wenn gewisse Grenzwerte überschritten werden. Die Lieferanten halten den landesüblichen, aber tieferen chinesischen Standard ein und scheuen die Kosten, die das hohe Schweizer Level erfordert.

Papiere, die nichts bringen

Eine weitere Hürde sind fehlende einheitliche Qualitätsnachweise. Zwar gibt es unzählige Zertifikate, aber sie sind oft nutzlos. Erstens, weil sie nicht länderübergreifend anerkannt werden. Und zweitens, weil Zertifikate für seltene Kräuter aufgrund deren problematischer Identität oft keine Gewähr für den deklarierten Inhalt bieten. Zudem ist unklar, ab wann ein Rohstoff als Arznei oder als Lebensmittel zu werten ist. All dies erschwert den Handel mit TCM-Kräutern, und Complemedis muss viel Arbeit in die behördliche Genehmigung und die Zulassung ihrer Heilmittel investieren.

Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Behörden lassen vieles durch

Eine massive Schwierigkeit besteht darin, dass die chinesischen Behörden bestehende Regelungen und Qualitätsvorschriften nur mangelhaft beachten. Oft reisen Therapierende aus China mit Koffern unkontrollierter TCM-Medikamente ein, die in der Schweiz zulassungspflichtig sind. Zudem sind manche sogenannte TCM-Ärzte in China keine Ärzte, sondern bloss Dolmetscher. Oder sie nennen sich Professoren, ohne es zu sein.

Der mangelnde Vollzug zeigt sich darin, dass Analysezerifikate zu TCM-Mitteln nicht gelesen oder interpretiert werden können. Dazu fehlen den Behörden das Expertenwissen und das Personal. Des Weiteren sind viele Zertifikate nach Spezifikationen ausgestellt, welche die behördlichen Vorgaben nicht erfüllen.

Freigegeben werden sie von sogenannten Qualified Persons (QP), also fachtechnisch Verantwortlichen oder Sachverständigen, obwohl die Werte nicht genügen. Besser wäre es, die inspizierenden Behörden würden das Wichtigste prüfen: die Kräuter selbst und ihre Qualität. Stattdessen kontrollieren sie eher Firmenabläufe, grundsätzliche Bedingungen wie Hygiene oder Schulungsprotokolle, Organigramme, Arbeitsanweisungen oder Rückrufmodelle, Pharmakovigilanzsysteme oder Kundenqualifikationen.

Wer sich – wie im Westen üblich – zu sehr um seine eigene Sicherheit sorgt, wird als egoistisch angesehen und passt nicht ins Ganze.

Einige Qualitätsprobleme lassen sich kulturell erklären. Die Schweiz ist individualistisch geprägt, in China gilt das Primat des Kollektivs. Wer sich – wie im Westen üblich – zu sehr um seine eigene Sicherheit sorgt, wird als egoistisch angesehen und passt nicht ins Ganze. Das zeigt sich auch bei den Sicherheitsmassnahmen im öffentlichen Bereich, die vergleichsweise rudimentär ausgeprägt sind, zum Beispiel im Verkehr oder bei der Gesundheit.

Trotzdem stellte Bühlmann in den letzten 20 Jahren fest, dass Belastungen und Verunreinigungen kontinuierlich abgenommen haben. Weil sich die TCM in westlichen Industrieländern zusehends verbreitet hat, wächst das Qualitätsbewusstsein auch bei chinesischen Produzenten. Noch ist man aber nicht auf einem Niveau, das Importe in die Schweiz ohne strenge Kontrollen zulassen würde.

Gemeinsam ist man stärker

Das Problem der geringen Käufermacht lässt sich beheben, wenn man Einkaufsallianzen schafft. Das gelingt jedoch nur, wenn die kooperierenden Unternehmen ähnliche Ziele verfolgen und sich auch geografisch nahe sind. Am besten, zwei oder mehrere Einkaufsabteilungen arbeiten auf operativer Ebene zusammen. So lassen sich gleiche Standards setzen, verlässliche Jahresplanungen erarbeiten und in Gesprächen mit Lieferanten eine klare Rollenverteilung festlegen.

Bei Complemedis ist das nicht möglich, weil kein anderes Unternehmen vergleichbar hohe Ansprüche stellt und ebenso viel Expertise mitbringt. Zudem gehört für Bühlmann zur Firmenphilosophie, nicht nur stark nachgefragte und profitable Kräuter zu vertreiben, sondern auch seltene, die unter Umständen quersubventioniert werden müssen. Wer Einkaufsabteilungen zusammenlegt, geht immer ein Risiko ein: Man muss sich abstimmen und gibt Know-how preis, etwa in der Identifikation der Rohstoffe oder der Belastungsanalytik. Das alles könnte die Leaderrolle punkto Qualität von Complemedis gefährden.

Mit den Zuständigen sprechen – immer wieder

Was fehlende Standards und länderübergreifende Anerkennung von Zertifikaten betrifft, verfolgt Complemedis die einzig griffige Strategie: eine Regelung auf behördlicher Ebene. Weil der Umsatz jedoch zu tief ist, hat dies für China und die chinesischen Partner kaum Priorität. Wechselndes Personal in der chinesischen Botschaft Bern verhindert zudem Kontinuität, bestehende Kontakte liessen sich nicht weiter pflegen. Hier könnte Swissmedic aktiver werden. Als Schweizer Behörde, die für die Arzneimittelzulassung zuständig ist, könnte sie auf eine bessere Kontrolle hinwirken, zumindest was bestehende Qualitätsstandards angeht. Allerdings entwickelt sich hier alles nur langsam. Wohl auch, weil bei Swissmedic bis heute keine schwerwiegenden oder unerwünschten Wirkungen gemeldet wurden, die auf chinesischen Rohstoffen und Arzneien basieren. Daher lassen sich kaum klare Handlungsempfehlungen abgeben. Es gilt, weiter am Ball zu bleiben und mit den Behörden zu sprechen.

Wegen des Vollzugsproblems gilt für Schweizer Patienten und Konsumenten, dass die Zulassung und der Verkauf chinesischer Heilkräuter und Arzneien keine Gewähr für deren Unbedenklichkeit sind.

Die Politik redet mit

Interessanterweise ist für Bühlmann die simultane Geschäftstätigkeit seines Unternehmens mit China und Taiwan unproblematisch. Die Presse berichtet zwar oft vom China-Taiwan-Konflikt. Damit stellt sich die Frage, ob und inwieweit Nachteile für Schweizer KMU entstehen, wenn sie in beiden Ländern Geschäfte machen.

Tatsächlich gab es 2008 und danach eine längere Phase der Entspannung. Zu verdanken war dies vor allem der Annäherungspolitik des damaligen taiwanesischen Präsidenten Ma Ying-jeou.

2010 unterzeichneten beide Staaten ein Rahmenabkommen zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit (ECFA): Diverse Zölle wurden abgeschafft und Handelshemmnisse aus dem Weg geräumt – sogar für Kräuter, die taiwanesischen Lieferanten von Complemedis zum Teil aus China beziehen.

Reisen ist deutlich einfacher geworden. Vor 20 Jahren musste man von Taipeh über Hongkong nach China fliegen. Aber nur mit einem zweiten Pass, da man mit dem taiwanesischen Visumsstempel nicht ins Reich der Mitte gelassen wurde. Heute gibt es täglich unzählige Direktflüge.

Das Problem der geringen Käufermacht lässt sich beheben, wenn man Einkaufsallianzen schafft.

Reisen ist deutlich einfacher geworden. Vor 20 Jahren musste man von Taipeh über Hongkong nach China fliegen. Aber nur mit einem zweiten Pass, da man mit dem taiwanesischen Visumsstempel nicht ins Reich der Mitte gelassen wurde. Heute gibt es täglich unzählige Direktflüge.

Bühlmann beschreibt sein Unternehmen grundsätzlich als «Taiwan-affin». Das Land gilt für ausländische Unternehmen als attraktiv – auch dank hoher Rechtssicherheit, guter Infrastruktur und wenig Korruption. Nachteile für Geschäfte mit chinesischen Unternehmen sieht er nicht. Doch als Tsai Ing-wen 2016 taiwanesischer Präsidentin wurde, verschlechterte sich die bilateralen Beziehungen. Sie hatte wiederholt das Recht auf politische Selbstbestimmung ihres Landes gefordert. China reagierte mit einem zunehmend harten Kurs.

Noch ist offen, welche Nachteile die gestiegenen Spannungen zwischen China und Taiwan für Schweizer KMU mit sich bringen. Klar ist: Trifft man sich mit chinesischen Geschäftspartnern, darf der Konflikt prinzipiell nicht thematisiert werden.

Fazit

- Complemedis ist Qualitätsführer beim Vertrieb von TCM-Arzneien in Europa.
- Strenge Qualitätskontrollen gewährleisten Patientensicherheit, sind aber betriebswirtschaftlich wenig effizient.
- Strengere Massstäbe beim Anbau in China scheitern an Kosten und fehlenden, international anerkannten Qualitätsnachweisen – trotz steigenden Qualitätsbewusstseins. Hier wünscht sich das Unternehmen mehr behördliche Unterstützung, stuft sein Anliegen aber als illusorisch ein.
- Um weiterhin möglichst reine Rohstoffe zu bekommen, sucht Complemedis kontinuierlich qualitätsaffine Lieferanten. Dennoch geht es auch künftig nicht ohne strenge Kontrollen.
- Einkaufsallianzen können helfen, höhere Standards durchzusetzen. Vorausgesetzt, alle Beteiligten haben ähnliche Ziele und Qualitätsansprüche und sind bereit, sich untereinander abzustimmen.
- Für Unternehmen, die gleichzeitig in China und in Taiwan tätig sind, birgt das Risiko politisch angespannter Beziehungen auch handfeste wirtschaftliche Nachteile – wegen Zöllen, Bürokratie und Reisehemmnissen.
- Zudem ist der Taiwan-Konflikt für chinesische Geschäftspartner ein absolutes Tabu.

Complemedis AG, Trimbach SO

Interview mit Dr. med. Severin Bühlmann, CEO
5. Februar 2018

www.complemedis.ch



«Bei uns klärt man gemeinsam ab,
was gemacht wurde, was klappte,
was nicht, und lernt etwas daraus.»

Dr. Urs Ch. Hofmeier, CEO Schweizer Salinen AG

Ein Unternehmen mit Tiefgang

Die Schweizer Salinen AG ist ein traditionelles Schweizer Unternehmen mit Hauptsitz in Schweizerhalle BL. Es gehört den Kantonen und dem Fürstentum Liechtenstein und hat den gesetzlichen Auftrag, die ganze Schweiz sicher und zuverlässig mit Salz zu versorgen. Die Hälfte der Produktion kommt im Winter als Auftausalz zum Einsatz. Darüber hinaus bietet das Unternehmen eine breite Palette verschiedenster Salzprodukte – von Speisesalzen für die Nahrungswürze, Regeneriersalzen für die Wasserenthärtung und Agrosalzen für die Landwirtschaft bis hin zu pharmazeutischen Salzen für medizinische Produkte. Das Unternehmen ist einem hohen Qualitätsanspruch verpflichtet und verfügt über ein umfangreiches Zertifizierungssystem.

Eintritt in den chinesischen Markt

Die Schweizer Salinen produzieren in Schweizerhalle BL, Rheinfelden AG und Bex VD. Der Standort Bex, seit 2014 operativ von den damaligen Schweizer Rheinsalinen geleitet, produziert 30 000 Tonnen Salz jährlich, darunter auch das «Sel des Alpes», ein Speisesalz in diversen Varianten wie z.B. Bio-Kräutersalz. Hergestellt und vertrieben werden verschiedene Produkte mit Salz unter dem Namen «Saline de Bex Bien-Être».

Das Salzbergwerk, ein kilometerlanges unterirdisches Labyrinth, ist über 500 Jahre alt und kann besichtigt werden. Somit hat das Bergwerk auch eine kulturelle Bedeutung.

Swissness sichert Arbeitsplätze

Eine Mine zu betreiben, ist technisch sehr aufwendig. Die Besuchereinnahmen und der Salzumsatz in der Schweiz allein decken die Kosten nicht. Auch wenn das Salz aus Bex hochwertig ist, ist der heimische Markt dafür zu klein. Grösstenteils muss das Salz als Auftausalz verkauft werden. Und das schmälert die Wertschöpfung stark.

Um dennoch ökonomisch vertretbar zu produzieren und Arbeitsplätze in der Schweiz zu sichern, suchte die Geschäftsführung der Schweizer Salinen im Rahmen einer Nischenstrategie nach neuen Exportmärkten, in denen der Country-of-Origin-Effekt (Swissness) als Vertriebsargument greift.

Zunächst stand China dabei nicht im Fokus. Eine eher zufällige Begegnung mit einem chinesischen Geschäftsmann führte zu einem ersten Kontakt. Herr Han¹ bot an, «Sel des Alpes» über sein chinesisches Distributionsnetzwerk zu vermarkten. Weil die Erfahrungen mit China fehlten, entschied man sich für die Low-Risk-Variante: den indirekten Export. Dabei nimmt der Vertriebspartner die in der Schweiz vereinbarte Produktionsmenge ab und trägt das unternehmerische Risiko selbst.

¹ Der Name wurde aus Anonymitätsgründen geändert.

Ein erster Versuch versandet

In einem Pilotprojekt versuchte Herr Han, «Sel des Alpes» über eine regional fokussierte Online-Plattform in China zu vertreiben. Ohne Erfolg, denn die Absatzmengen waren geringer als erwartet. Darum zogen sich die Schweizer Salinen aus dem Geschäft zurück. Welche Ursachen zum Misserfolg führten, blieb unklar. Herr Han zeigte sich weder transparent noch gesprächsbereit. Von Schweizer Seite aus galt das Projekt als gescheitert.

Der zweite Anlauf beginnt gut

Knapp ein Jahr später bot Herr Han den Schweizer Salinen an, das Salz über einen Offline-Vertriebspartner zu vermarkten. Das Handelsunternehmen mit Sitz in Peking vertreibt unterschiedlichste Produkte und beschäftigt rund 40 Mitarbeitende.

Auf diese überraschende Initiative reagierte man in der Schweiz zunächst zögerlich. Zum einen fehlten Informationen zur Handelsfirma, zum anderen hatten die Schweizer Salinen zu dieser Zeit bereits die Crossborder-Selling-Plattform Alpine Cabin (www.alpinecabin.swiss) lanciert – mit einigem Erfolg. Diese Online-Plattform, ein sogenannter «Umbrella Store», vertreibt neben «Sel des Alpes» auch andere Produkte von Schweizer Unternehmen in China und setzt dabei vor allem auf das Prädikat «Made in Switzerland». Dennoch entschied man sich, die Geschäftsbeziehungen mit Herrn Han wiederaufzunehmen und an die Vertriebsfirma zu liefern. Nicht zuletzt, weil man mit zusätzlichen Marktanteilen und besseren Kenntnissen über den chinesischen Markt rechnete. Exportiert wurde wiederum indirekt über Herrn Han, Aufwand und Risiko schienen überschaubar.

Der Kunde wittert Konkurrenz

Tatsächlich wurde eine erste Charge erfolgreich geliefert und fristgerecht bezahlt. Doch schon bei der zweiten Charge verweigerte die Vertriebsfirma die Abnahme der Lieferung, denn die Firma fühlte sich – wie sich herausstellen sollte – von der Online-Plattform Alpine Cabin konkurrenziert. Die Schweizer Salinen sahen das anders. Für sie war es nicht nachvollziehbar, warum angesichts der Grösse Chinas und des marginalen Marktanteils von «Sel des Alpes» eine ernst zu nehmende Konkurrenzsituation zwischen Alpine Cabin und der Vertriebsfirma entstehen sollte.

Persönliche Kontakte öffnen Türen

Einmal mehr liefen Lösungsversuche via Telefon oder E-Mail schleppend. Darum setzten die Schweizer Salinen auf die Hilfe eines Vermittlers. In ihrem Auftrag reiste ein chinesischer Mitarbeiter der Hochschule für Wirtschaft FHNW nach Peking, um die Situation vor Ort zu klären. Schnell zeigte sich, dass ein persönliches Treffen auf Ebene der Geschäftsleitung notwendig war. Für mehrere Tage reisten CEO und Vertreter der GL der Schweizer Salinen nach China. So liessen sich Missverständnisse klären und die Wogen glätten. In der Folge kam es zu einem Gegenbesuch des Präsidenten von der Vertriebsfirma in der Schweiz, wo man ihn landestypisch verwöhnte. Man beschloss, weiterhin zusammenzuarbeiten und auf Alpine Cabin als Vertriebskanal zu verzichten. Auch weil man höhere Umsätze in Aussicht stellte und die Vertriebsfirma ausgezeichnete Kontakte zu chinesischen Behörden pflegt. Die Geschäftsbeziehung lief nun direkt und ohne den Umweg über Herrn Han.

Heute betrachten die Schweizer Salinen die Zukunft ihres China-Geschäfts prinzipiell optimistisch. Von der Vertriebsfirma sind erste Bestellungen eingegangen und wurden verzugslos bezahlt. Der erzielte Umsatz trägt wesentlich dazu bei, das Salzbergwerk in Bex ökonomisch zu betreiben und die dortigen Arbeitsplätze zu sichern. Darüber hinaus gewinnen die Schweizer Salinen dank der Kooperation mit der Vertriebsfirma wichtige Erkenntnisse über den chinesischen Markt und dessen Verbraucher.

Spezifische Probleme und Herausforderungen

Ein erstes Problem für die Schweizer Salinen war die mangelnde Transparenz in der Kommunikation mit dem chinesischen Geschäftspartner Han – eine Folge des gescheiterten Pilotprojekts.

Die tatsächlichen Abnahmemengen waren kleiner als vertraglich vereinbart. Dazu kam die mangelnde Kontrolle über die Vermarktung und den Vertrieb von «Sel des Alpes» in China aufgrund des indirekten Exportmodells. Sollte die Vermarktung nicht klappen, bestand das Risiko, den Ruf des Produkts und des Unternehmens nachhaltig zu gefährden.

Pragmatismus statt Gesichtsverlust

Selbstverständlich versuchten die Schweizer Salinen, die Ursachen des Scheiterns zu eruieren. Dieser Pragmatismus gehört zur Schweizer Geschäftskultur, insbesondere bei KMU. Das heisst: «Bei uns klärt man gemeinsam ab, was gemacht wurde, was klappte, was nicht, und lernt etwas daraus», wie es Urs Hofmeier, CEO der Schweizer Salinen, ausdrückt. Mitunter empfinden chinesische Geschäftspartner ein derartiges Vorgehen als zu direkt und konfrontativ. Denkbar, dass selbst Herr Han die Ursachen des Scheiterns selbst kaum oder gar nicht kannte. Zudem birgt eine direkte Konfrontation immer die Gefahr eines Gesichtsverlustes. Darum reagierte Han auf Fragen gar nicht oder nur ausweichend.

Kommunikation schafft Vertrauen

So kann genau jenes Vertrauen verspielt werden, das für den Aufbau längerfristiger Geschäftsbeziehungen entscheidend ist. Umgekehrt ist die Schweizer Seite schnell frustriert, wenn dringende Fragen nicht geklärt werden und wichtiges Handlungswissen fehlt. Die Kernfrage war also: Wie etabliert man in der Beziehung zu chinesischen Geschäftspartnern eine offene und vertrauensvolle Kommunikation, ohne das Gegenüber vor den Kopf zu stossen, wenn Probleme auftauchen?

Ein Eintritt in den chinesischen Markt setzt hohes zeitliches und persönliches Engagement voraus.
Nur wer ein echtes Interesse an Land und Leuten zeigt, wird in China langfristig Erfolg haben.

Es dauerte beinahe sechs Monate, bis man sich persönlich auf Geschäftsleitungsebene traf. In dieser Zeit führten weder zahlreiche Telefonate noch reger E-Mail-Austausch zu einer Lösung. Für das Treffen stellten sich ganz praktische Fragen: Wer sollte daran teilnehmen, wer sollte übersetzen und welche Verhaltensnormen galt es zu beachten? Der erste Eindruck ist entscheidend – bei uns wie in China.

Zur Delegation gehörten der Geschäftsführer und weitere GL-Mitglieder der Schweizer Salinen, dazu kamen Vertreter und eine Übersetzerin des Swiss Business Hub der Schweizer Botschaft in Peking. Zudem wurde die Schweizer Botschaft miteinbezogen, um dem Treffen eine gewisse Offizialität zu verleihen und die Seriosität der eigenen Absichten zu unterstreichen.

Übersetzen allein genügt nicht

Bei der Übersetzung entschied man sich für eine Muttersprachenlösung: Beide Seiten sollten sich in ihrer jeweiligen Muttersprache äussern, das Gesagte konsekutiv übersetzt werden. Die Alternative, nämlich direkt auf Englisch zu kommunizieren, wurde schnell verworfen. Zu gross war die Gefahr von Missverständnissen wegen ungenügender Sprachkenntnisse.

Doch auch die gewählte Muttersprachenlösung war nicht ideal. Kritisch wurde es, als die Übersetzerin auf eine Produkthanforderung der chinesischen Seite entgegen sollte, dass die Schweizer Salinen diese zwar umsetzen wollen, damit aber auch mehr Aufwand und zusätzliche Kosten verbunden seien. Die Schweizer Seite versuchte, die Lösung preislich angemessen zu verkaufen. Abrupt brachen die Chinesen die Verhandlungen ab, schlugen ein Mittagessen vor und wünschten den Schweizern für ihren weiteren Aufenthalt in Peking alles Gute. Offenkundig deutete man die Schweizer Antwort als klares Nein, was die Verhandlungen beinahe zum Scheitern gebracht hätte. Bereinigen liess sich die Situation, indem die Schweizer Seite erneut betonte, die chinesischen Anforderungen unbedingt umsetzen und die Verhandlungen fortführen zu wollen. So gelang doch noch eine Einigung.

Problemanalyse und Handlungsempfehlungen

Damit in Geschäftsbeziehungen zwischen Schweizern und Chinesen eine offene und vertrauensvolle Kommunikation entsteht, muss man sich bewusst machen, wie sich die Kulturen grundlegend im Kommunikationsverhalten unterscheiden.

Kultur ist immer landesspezifisch

So wird die chinesische Kultur oft als sehr kontextorientiert beschrieben: Symbolik und «Nichtgesagtes» spielen eine grosse Rolle. Gesprächspartner sind darauf bedacht, das eigene Gesicht zu wahren («face-saving») (Hall, 1976). Ganz anders funktioniert die (deutsch-)schweizerische Kultur, die eher auf wenig Kontext ausgerichtet ist: Was gesagt ist, gilt. Und bis zu einem gewissen Grad ist es erlaubt, offen Kritik zu üben. Sagt ein chinesischer Geschäftspartner Ja, oder nickt er zustimmend, ist das weder ein Einverständnis noch eine Zustimmung. Es bedeutet lediglich, dass er den Sachverhalt verstanden hat. Umgekehrt äussern Chinesen selten ein «Nein» oder ein «Unmöglich». Vielmehr verstecken sie ähnliche Aussagen in Worten wie «vielleicht», «Wir schauen, was sich machen lässt» oder «Wir werden uns Mühe geben». Dies mag der Grund sein, weshalb in den Verhandlungen zwischen dem Vertriebspartner und den Schweizer Salinen der Verweis auf höhere Kosten und grösseren Aufwand als ein Nein interpretiert wurde.

Ratgeber sind gut, aber nicht alles

Es existieren bereits etliche Ratgeber zu den Dos und Don'ts in der Geschäftskommunikation mit China. Sie bieten eine gute Orientierung und sind zweifellos eine nützliche Reiselektüre für Schweizer KMU-Lenker, die sich auf ihr erstes geschäftliches Treffen in China vorbereiten wollen. Doch der vorliegende Fall zeigt, dass Ratgeber alleine nicht ausreichen. Es empfiehlt sich dringend – zumindest bei anfänglichen Treffen –, einen kompetenten Vermittler beizuziehen, der neben Sprache und Kultur auch die Geschäftskultur kennt.

Wesentlich für die Schweizer Salinen war die Erkenntnis, dass es keinesfalls reicht, einen beliebigen Übersetzer oder eine beliebige Übersetzerin zu engagieren. Übersetzungen sind wichtig, aber ein Verhandlungserfolg ist nur dann zu erzielen, wenn man sich ins chinesische wie ins schweizerische Geschäftsdenken hineinversetzen kann und die konkrete Firmenkultur zu verstehen versucht.

Man muss die grundlegenden Absichten erkennen und das Gesagte so vermitteln, damit beide Seiten durchblicken. Vertrauen baut man nicht auf, wenn man nur Missverständnisse in der unmittelbaren Kommunikation vermeidet. Die Botschaft «Ich will mit Ihnen Geschäfte machen» kommt nur dann an, wenn regelmässige persönliche Treffen, gemeinsame Abendessen und üppige Bankette (inklusive Alkohol) stattfinden und wenn man Kontakte pflegt, zeitnah auf Anfragen reagiert, persönliches Interesse an den Involvierten zeigt und landestypische Gastgeschenke überreicht.

Das zeigt: Ein Eintritt in den chinesischen Markt setzt hohes zeitliches und persönliches Engagement voraus. Nur wer ein echtes Interesse an Land und Leuten zeigt, wird in China langfristig Erfolg haben.

Nachfragen und Geduld zeigen

Im Falle der Schweizer Salinen hatte der Kunde die Lieferung verweigert und ein Konkurrenzproblem durch Alpine Cabin angeführt. Aus dem Weg räumen liessen sich diese Stolpersteine nur mit einem mehrtägigen Besuch der GL in Peking. Diese Reise bedeutete symbolisch: «Ihr seid uns wichtig, und wir nehmen eure Anliegen ernst.» Schweizer Botschaftsvertreter mit einzubeziehen, war sinnvoll, ist aber nicht immer erforderlich. Sich ausreichend Zeit nehmen, zuhören oder keine schnellen Entscheidungen von chinesischer Seite erzwingen ist viel wichtiger. Umgekehrt kann eine bereits erteilte Zusage der chinesischen Seite schnell «in Vergessenheit» geraten, wenn man nach einem Treffen keinen Kontakt mehr aufnimmt. Oft genügt schon ein Anruf oder die Frage, ob alles wunschgemäss verläuft.

Symbolik kombiniert mit Taktik

Natürlich ist nicht alles Symbolik. Chinesische Geschäftspartner sind knallharte Verhandlungsführer, die genau wissen, wie sie mit Geschick und Taktik ihre Interessen erreichen. Langfristig lässt sich nur Vertrauen aufbauen, wenn man ehrliches Interesse am chinesischen Gegenüber zeigt und die symbolischen Handlungen und Rituale berücksichtigt.

Fazit

- Bei Treffen mit chinesischen Geschäftspartnern ist eine Muttersprachenlösung mit Übersetzung sinnvoller als ein Gespräch in Englisch. Der Übersetzer oder die Übersetzerin sollte nicht nur die chinesische und die deutsche Sprache gut beherrschen, sondern auch über ein Business Mindset verfügen und sich idealerweise in beiden Kulturen zu Hause fühlen.
- Für Schweizer ist wichtig, was statt wie etwas gesagt wird. Ganz anders in China, wo man grossen Wert auf symbolische Gesten und Handlungen legt.
- Seriöse Geschäftsabsichten basieren auf vielen Ebenen: Man sollt sich regelmässig treffen, gemeinsam an Abendessen und Banketten teilnehmen, Kontakt pflegen, zeitnah auf Anfragen reagieren, persönliches Interesse an den Beteiligten zeigen und landestypische Gastgeschenke wie Schweizer Uhren oder Schokolade überreichen.
- Offene Kritik am chinesischen Gegenüber ist gefährlich, es könnte zu einem Gesichtsverlust führen. Besser, man äussert sich indirekt «durch die Blume» und sagt beispielsweise «gewiss ist es mein Fehler, dass ...».
- Ohne persönliches Engagement lässt sich kaum Vertrauen und Commitment seitens der chinesischen Geschäftspartner aufbauen.



«Grundsätzlich gilt: Im Zentrum steht immer die Beziehung zwischen Menschen, nicht diejenige zwischen Unternehmen.»

Marc Bühler, GL-Mitglied Eflizzer/Babutech GmbH

Dank E-Mobilität gut in Fahrt

Eflizzer startete 2015 in Zürich und verkauft leichte, solide sowie kostengünstige E-Bikes, E-Falträder und E-Scooter.

Marc Bühler, Interviewpartner und einer der drei Mitbegründer, arbeitete zuvor im Softwarebereich als Produktmanager und suchte ein geeignetes Produkt, um sich selbstständig zu machen. Da er bereits Kenntnisse über China und Kontakte zur Fahrradindustrie hatte, fand er über alibaba.com, eine chinesische Trading-Plattform (B2B), ein Faltrad mit Elektroantrieb, das er als Nischenprodukt in der Schweiz vertreiben wollte.

Vermarktung und Aufbau des Webshops übernahm Bühler mit einem kleinen Budget selbst. Das gemeinsam mit Andreas Übersax und Renato Bastianelli gegründete Start-up schrieb bereits im ersten Jahr schwarze Zahlen. Obwohl der Verkauf zunächst exklusiv über den eigenen Online-Shop abgewickelt werden sollte, eröffnete man einen Verkaufsladen in Zürich. Die lokale Präsenz wird von den Kundinnen und Kunden geschätzt, denn so können sie Produkte direkt vor Ort testen.

Eintritt in den chinesischen Markt

Da bereits Kontakte mit China bestanden und das Faltrad als erstes Produkt den Weg in die Selbstständigkeit ebnete, war die Motivation gross, um mit chinesischen Partnern zusammenzuarbeiten.

In den ersten beiden Jahren seiner Geschäftstätigkeit reiste Bühler regelmässig ins Land der Mitte, um geeignete Hersteller zu finden und Verhandlungen zu führen. Inzwischen gehört bereits ein fest angestellter Spezialist für den E-Bike-Handel – inklusive E-Bike-Entwicklung – im Raum Schanghai zur Firma. Er spricht Chinesisch und ist mit der Qualitätskontrolle ebenso vertraut wie mit dem Order Management. Als Agent ist er Schnittstelle zwischen Eflizzer und den Produzenten. Kommuniziert wird via E-Mail oder Skype, die Qualitätskontrolle des Partners wird in einem schriftlichen Bericht festgehalten.

Produktion nach Bedarf

Eflizzer hat drei Lieferanten und jeder produziert vollständige Bikes. Die Zusammenarbeit ist pragmatisch, Produktspezifikationen und Qualitätsanforderungen sind detailliert definiert. Bestellt wird per E-Mail. Der jeweilige Lieferant produziert, sobald eine Anzahlung zwischen 20 % und 30 % des Kaufpreises geleistet wurde.

Rechtlich basiert die Zusammenarbeit auf einer Proforma Invoice (PI). Aus Gründen der Einfachheit verzichtet man auf ein Akkreditiv bzw. einen Geschäftsbesorgungsvertrag mit Einbezug eines Kreditinstituts. Eflizzer pflegt eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Lieferanten, auch weil alle von ihnen auf entsprechenden offiziellen Listen für die EU gekennzeichnet sind.

Interessant ist der Umstand, dass die Hersteller (wie viele andere chinesische Unternehmen) von einer staatlichen Exportsubvention in Höhe von 10 % des Umsatzes profitieren. Vor Kurzem verhängte die EU deswegen neue Antidumpingstrafzölle, in deren Folge Eflizzer das wachsende Deutschlandgeschäft einstellen musste.

Spezifische Probleme und Herausforderungen

Das Hauptproblem für Eflizzer ist die Qualität. Was geliefert wird, deckt sich nicht immer mit dem Schweizer Qualitätsverständnis und dem Perfektionsanspruch von Eflizzer. Das führt zu Problemen. Darüber hinaus zeigen sich auch interkulturelle Unterschiede in puncto Service. Wie es aussieht, scheint für die chinesischen Lieferanten unmittelbar nach der Produktion die Verantwortung zu enden. Eflizzer hingegen fordert einwandfreie Produkte.

Dauerthema Qualität

Eine Herausforderung für Eflizzer sind die präzise definierten Produkthanforderungen. So muss der Rahmen eine bestimmte Grösse, ein bestimmtes Material oder eine bestimmte Verarbeitungsqualität aufweisen. Diese Spezifikationen werden jedoch teilweise nicht eingehalten oder kreativ angepasst, etwa, weil gerade keine anderen Teile am Lager sind. Als Beweis für die nicht erreichten Qualitätsansprüche dient ein Video. Mangelhafte Fahrräder lassen sich in der Schweiz kaum verkaufen. Darum produzierte man eine Zeit lang mehr als verlangt und exportierte nur jenen Teil in die Schweiz, der den Anforderungen entsprach. Aber auf Dauer ist das keine nachhaltige Lösung. Eflizzer strebt deswegen an, die Qualität schon frühzeitig vor Ort zu kontrollieren. Das schont Ressourcen und vermeidet Folgekosten. Ursprünglich dachte man auch daran, die Qualitätskontrolle extern zu vergeben. Aber das belastet die Beziehungen zu den chinesischen Partnern. Und auch das angedachte System, Qualitätsmängel monetär zu sanktionieren, liess man wieder fallen – aus Rücksicht auf einen möglichen Gesichtsverlust der chinesischen Seite.

Kontakte pflegen, am Ball bleiben

Mittlerweile reist Bühler regelmässig nach China oder schickt seinen Agenten, um den Lieferanten die eigenen Qualitätsvorstellungen nahe zu bringen und konkrete Vorschläge zu machen, wie sich die Qualität verbessern lässt. Für Bühler lautet die Devise: «Steter Tropfen höhlt den Stein.» Eine Denkweise, die Erfolg verspricht – speziell hinsichtlich einer langfristigen Lieferantenstrategie. Dennoch führen Qualitäts- und Lieferprobleme immer wieder zu Konflikten und Nachverhandlungen.

Zeit ist immer relativ

Die interkulturellen Unterschiede im Qualitäts- und Servicedenken führen auch bei Gewährleistungsfristen zu einem klaren Problem. Weil die chinesische Seite jene Zeit miteinrechnet, in der ein Produkt auf dem Weg in die Schweiz am Zoll und auf Umschlagplätzen gelagert wird, verkürzen sich die Fristen. Dieser Zeitdruck wirkt sich auch auf eventuelle Nachbesserungen aus und schadet dem Schweizer Unternehmen. Um hier eine Umstellung zu erreichen, setzt Bühler auf kontinuierliche Kommunikation.

Ein gutes Image öffnet Türen

Die Hersteller bemühen sich um eine gute Zusammenarbeit. Wahrscheinlich spielt hier das Prestige mit, das mit Exporten in die Schweiz verbunden ist. Schweizer Konsumenten sind weltweit für ihr hohes Qualitätsbewusstsein bekannt. Eine erfolgreiche Vermarktung erleichtert darum auch die Expansion in andere, insbesondere europäische Märkte. Ausserdem wollen die Chinesen vom Schweizer Qualitätsverständnis lernen, um sich selbst kontinuierlich zu verbessern.

Auch der Preis muss stimmen

Ehrlichkeit und Transparenz gegenüber den Kunden sind für Eflizzer zentrale Werte. Die sogenannte Chinaproduktion hat nicht das beste Image. Aber entscheidend ist der Kaufpreis, und die Räder sind kostengünstig. Dank schlanker Strukturen kann das Start-up Fahrräder anbieten, die von Kunden wegen ihres guten Preis-Leistungs-Verhältnisses geschätzt werden und gleichzeitig Nischenprodukte sind – trotz grosser Konkurrenz. Zurzeit kommt kaum ein Produkt ohne die Beteiligung Chinas aus. Daran haben sich die Kunden bereits gewöhnt. Letztlich bürgt Eflizzer selbst für die Qualität der Produkte. Jeder Kunde darf ein einwandfreies Bike erwarten.

Beim Verkauf kommt es aufgrund strenger Endkontrollen nur bei 1 % bis 2 % der verkauften Bikes zu Reklamationen wegen grösserer Schäden bei Motor oder Akku. Auch kleinere Schäden wie fehlerhafte Kleinteile oder defekte Schaltungen tauchen nicht oft auf. Das erstaunt vor dem Hintergrund der genannten Qualitätsprobleme, ist aber ein Mehrwert, den Eflizzer für seine Kunden erzeugt.

Man kann davon ausgehen, dass der Agent einen besseren Zugang zur Problematik hat und die Probleme mit jener Zurückhaltung ansprechen kann, die in China erforderlich ist.

Problemanalyse und Handlungsempfehlungen

Wer wie Bühler ein Start-up gründet und weder die Absicht noch die Ressourcen hat, China intensiv zu bereisen, zieht mit Vorteil einen sprachkundigen Agenten hinzu.

Der Agent stellt als Spezialist für E-Bikes in China einerseits sein Fachwissen bereit. Andererseits dient er als Puffer zwischen Produzent und Schweizer Unternehmen. Denn angesichts der hohen Qualitätsansprüche Bühlers und seiner Geschäftspartner tritt Eflizzer aus chinesischer Sicht sehr fordernd auf.

Bühler möchte dem Agenten mehr und mehr Verantwortung übertragen, insbesondere für Reklamationen und zu leistende Garantien. Fehler werden thematisiert, Videos dienen als Beweis – dies erleichtert die Verhandlungen bei Reklamationen. In diesem Umfeld kann man davon ausgehen, dass der Agent einen besseren Zugang zur Problematik hat und die Probleme mit jener Zurückhaltung ansprechen kann, die in China erforderlich ist.

Längerfristig will Eflizzer taugliche E-Bikes in der gewünschten Qualität voll montiert und verpackt erhalten – ohne eigenen Aufwand für Endmontage und Kontrolle. Pro Rad wird derzeit noch bis zu eine Stunde zusätzlich investiert, das bindet Personal und kostet. Zudem ist der Reklamationsvorgang sehr zeitaufwendig und oft mit Frust verbunden. Bühler bleibt Realist, wenn er sagt, dass man «dieses Ziel wohl nie erreichen werde». Darum scheint es sinnvoll, den Agenten künftig noch stärker einzubinden.

Und auch das angedachte System, Qualitätsmängel monetär zu sanktionieren, liess man wieder fallen – aus Rücksicht auf einen möglichen Gesichtsverlust der chinesischen Seite.

Beziehungen statt Abhängigkeiten

Aber so steigt auch die Gefahr einer einseitigen Abhängigkeit. Verliert der Agent das Interesse, verliert Eflizzer neben wertvoller Expertise auch die in China so wichtigen Beziehungen zu Ansprechpartnern bei den Lieferanten. Grundsätzlich gilt: Im Zentrum steht immer die Beziehung zwischen Menschen, nicht diejenige zwischen

Unternehmen. Demnach empfiehlt es sich, einen weiteren Agenten einzustellen oder einen Stellvertreter als Back-up aufzubauen. Zudem sollte Bühler auch künftig seine chinesischen Hersteller regelmässig besuchen. So stärkt er die Forderungen nach mehr Qualität nachdrücklich, kann wertvolle Beziehungen pflegen und reduziert die Abhängigkeit von Dritten.

Für Unternehmerinnen und Unternehmer, die erstmalig in China tätig sein wollen und im Gegensatz zu Bühler weder Land noch Leute kennen, empfiehlt sich zudem auch ein interkulturelles Training oder Coaching. Nur so kann man chinesische Geschäftspartner und ihre Arbeitsweise besser verstehen, fremde Mentalitäten begreifen und auf Besonderheiten Rücksicht nehmen.

Bühler war sich bewusst, welche wichtige Rolle die chinesische Sprache spielt. Dennoch kam er vor dem Einsatz seines Agenten ohne Dolmetscher aus. Für das anglophone Schanghai genügte das, aber wer ausserhalb grosser Wirtschaftszentren oder im Landesinnern erfolgreich geschäften will, stösst schnell an Grenzen.

Was motiviert chinesische Lieferanten, weiterzumachen? Möglicherweise schätzen sie den Beziehungscharakter einer Geschäftsbasis. Zudem ermöglichen die verlangten Nachbesserungen dem Produzenten, sein eigenes Know-how zu optimieren. Die Lieferanten sind kleine, teils sehr junge Unternehmer mit einem modernen Mindset. Oft haben sie einen Universitätsabschluss, können auf einen Elternkredit zurückgreifen und gründen ein Start-up. Laut Bühler ist klar ersichtlich: Sie wollen vom Schweizer Qualitätsverständnis lernen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Fazit

- Die Situation bei den chinesischen Produzenten ist – gerade was die Qualität betrifft – nicht einfach. Eine praktikable Lösung für das aufstrebende Schweizer Unternehmen sind Partner oder Agenten, die branchen- und sprachkundig sind.
- Auch wenn einige Lieferungen mangelhaft waren, ein Vertragswerk fehlt und die chinesische Seite zunächst nicht bereit war, dieses Manko zu beseitigen, scheint die gegenwärtige Geschäftsbeziehung vertrauensvoll genug zu sein: Eflizzer bekommt Produkte in der gewünschten Qualität.
- Man kann davon ausgehen, dass auch die chinesische Seite von der Geschäftsbeziehung profitiert. Schweizer Unternehmen haben weltweit ein gutes Image. Wer Eflizzer zufriedenstellend beliefert, hat gute Referenzen bei weiteren Auftraggebern.
- Einem Agenten mehr Verantwortung zu übertragen, ist ökonomisch sinnvoll, kann aber zu einseitigen Abhängigkeiten führen. Dem sollte man personell entgegenwirken – zumindest mittelfristig.



«Ich bin überzeugt, dass die Zukunft
in China liegt und wir hier einen
substanziellen Teil des Umsatzes
erwirtschaften werden.
Selbst wenn das Risiko besteht,
kopiert zu werden.»

Gerhard Pfeifer,
Geschäftsführender Gesellschafter, ATD LabTech GmbH

Prüfung bestanden

Die ATD LabTech GmbH ist ein junges Unternehmen mit Sitz in Johannesburg (D) spezialisiert auf die Prüfung und Zertifizierung von Antropomorphic Testing Devices (ATD) – besser bekannt als Crash Test Dummies.

Es ist das einzige deutsche Unternehmen in diesem Leitfaden. Der Blick ins Nachbarland soll zeigen, ob für die ATD LabTech GmbH ähnliche Chancen und Risiken im chinesischen Markt bestehen wie für Schweizer KMU. Zudem operiert die Firma in einem technologisch höchst anspruchsvollen Umfeld. Ihr USP ist die vollständige Digitalisierung der Fertigungs- und Beratungsprozesse, um Crash Test Dummies zu prüfen.

Avantgarde in Industrie 4.0

Die Firma nimmt eine Vorreiterrolle im Programm Industrie 4.0 ein. Diese Initiative der deutschen Bundesregierung soll die industrielle Produktion im Land umfassend vernetzen und digitalisieren. Auch China will davon lernen und hat seinerseits die Strategie «Made in China 2025» lanciert. Diese Strategie zielt darauf ab, die eigene Wirtschaft zu digitalisieren und ausgewählte Hightech-B Branchen wie Automobil, Schiffbau, Robotik, Luft- und Raumfahrt etc. international wettbewerbsfähig zu machen.

Für die ATD LabTech und ihren Start in China sind dies günstige Voraussetzungen. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, den eigenen Wettbewerbsvorteil durch Wissens- und Technologietransfer zu verlieren. Neue Technologien werden in China ebenso schnell implementiert wie systematisch kopiert. Diese Fallstudie zeigt darum auf, wie KMU darauf reagieren können.

Neue Technologien werden in China
ebenso schnell implementiert wie
systematisch kopiert.

Produkt und Marktumfeld

Wer die Produktsicherheit von Automobilen erforschen will, kommt nicht um Crash Test Dummies herum. Ausgestattet mit zahlreichen Sensoren, reproduzieren sie die Biomechanik des menschlichen Körpers und erfassen das Verletzungspotenzial bei Verkehrsunfällen möglichst genau. Das hat seinen Preis: Durch das Hightech-Innenleben kann ein Dummy schnell mehrere Hunderttausend Franken kosten. Um die im Crashtest generierten Daten zu validieren, ist eine regelmässige Prüfung und Zertifizierung durch unabhängige Testlabore erforderlich. Genau solche Labore entwickelt und vertreibt ATD LabTech.

Unternehmensgründer Gerhard Pfeifer entwickelte mit seinen 15 Mitarbeitenden in zwei Jahren ein modulares Testlabor und brachte es auf den Markt. Im Gegensatz zu herkömmlichen Prüfsystemen braucht es nur halb so viel Platz. Zudem werden Transport und Unterhalt günstiger.

Intelligent vernetzt, offen für alles

Als eigentliche Innovation gilt die intelligente Vernetzung aller an der Prüfung beteiligten Akteure und Systeme. Die Steuerungseinheit lässt sich an jedes gängige Datenerfassungssystem adaptieren. Darüber hinaus können alle gängigen Dummy-Typen gesetzeskonform geprüft und auch künftige Tests, etwa für autonome Fahrzeuge, berücksichtigt werden – dank modularen Designs und zahlreicher zum Patent angemeldeter Elemente. Weil sich das Steuerelement mit der ATD LabTech GmbH vernetzen lässt, können lokale Anwender real time und onsite beraten werden.

Diese und andere Innovationen haben das Unternehmen innerhalb kürzester Zeit zu einem zertifizierten Lieferanten und akkreditierten Prüfdienstleister namhafter Automobilhersteller und -zulieferer gemacht. Weltweit gibt es 200 Prüflabore. Das schafft einen hoch spezialisierten Markt mit nur sehr wenigen Firmen.

Eintritt in den chinesischen Markt

Gerhard Pfeifer hatte schon vor Firmengründung 2015 Erfahrungen mit chinesischen Geschäftsleuten gesammelt. Während 20 Jahren als Entwicklungsingenieur bei Automobilzulieferern war er zuständig für Dummy-Prüfsysteme, die unter anderem an China geliefert wurden.

Ihm war bereits klar, dass auch sein Weg früher oder später nach Fernost führen würde. Der chinesische Automobilmarkt boomt, laufend entstehen neue Produktionskapazitäten. Der Anteil Chinas am weltweiten Neuwagenmarkt hat sich innerhalb von 10 Jahren fast verfünffacht – von 7 % im Jahr 2000 auf 34 % im Jahr 2015 (Ernst & Young, 2017). Es war Pfeifer aber auch bewusst, dass der Druck, Know-how preiszugeben, und das Risiko, kopiert zu werden, hoch sind.

Ein Netzwerk als Voraussetzung

Tatsächlich führte schon der erste Auftrag nach China. Für einen grösseren Automobilzulieferer baute ATD LabTech ein neuartiges Testlabor in Schanghai. Das Projekt kam dank Pfeifers guter Beziehungen zustande. «Die Dummy-Industrie ist sehr überschaubar. Im Grunde kennt jeder jeden», so Pfeifer. Das Netzwerk verhalf ihm zum nötigen Startkapital – ganz ohne Banken.

Die Rahmenbedingungen waren ideal, denn der Auftraggeber betrieb in China bereits eine Filiale. Das Unternehmen übernahm Transport und Verzollung des Labors und beschaffte alle behördlichen Genehmigungen. Die Schulung chinesischer Mitarbeitender vor Ort verlief problemlos – nicht zuletzt dank englischkundiger «Schanghai-Chinesen».

Partnerschaften statt Alleingang

Pfeifer wusste, dass sein kleines Unternehmen unmöglich allein in China Fuss fassen konnte. Darum suchte er für Folgeaufträge einen verlässlichen und finanzstarken Partner.

Hier halfen ihm seine Beziehungen. Zudem hatte er mit dem zuvor erfolgreich abgewickelten Auftrag einen Proof of Concept. So gewann er die deutsche Messring Systembau GmbH, Weltmarktführer im Bau von Crashtest-Anlagen, als Partner und Kunde. Weil die Produkte komplementär sind und Messring sehr innovationsfreudig ist, entstand durch die Kooperation eine Win-win-Situation. Messring bringt u.a. gute Kontakte zur chinesischen Prüfbehörde CAERI (China Automotive Engineering Research Institute) mit. Sie ist zuständig für das Testen und Entwickeln neuer Vorschriften im Automobilbau.

2015 errichtete Messring in China eine Anlage, mit der sich jeder weltweit anerkannte KFZ-Zulassungstest durchführen lässt. Das verbindet auch ATD LabTech direkt mit einer umfassenden Automobil-Wertschöpfungskette, und die Firma kann ihre Expertise frühzeitig einbringen, wenn neue Vorschriften und Normen entwickelt werden.

Messen sprechen neue Kunden an

Die beiden Partner präsentierten sich auf diversen Messen, unter anderem an der gut besuchten Automotive Testing Expo. Dabei erwiesen sich der Proof of Concept und die Kooperation mit Messring als gutes Verkaufsargument. «Der chinesische Kunde kauft nur dann, wenn er sieht, dass andere bereits dasselbe gekauft haben, und er weiss, dass es funktioniert. Sonst hast du als kleines Unternehmen keine Chance. Egal, ob aus Deutschland oder nicht», so Pfeifer.

Die Messebesuche bescherten den Bayern wichtige Leads und den Auftrag, ein Testlabor für Kindersitze in Dong Guan City (Provinz Guangdong) zu realisieren. Dank Messring im Rücken kann sich ATD LabTech auf die Installation konzentrieren, ohne administrativen, logistischen oder zollrechtlichen Aufwand.

Obwohl seine Firma noch wenig bekannt ist und erst einen kleinen Marktanteil abdeckt, ist Pfeifer überzeugt, dass die Zukunft in China liegt und er hier einen substantziellen Teil des Umsatzes erwirtschaften wird. Selbst wenn das Risiko besteht, kopiert zu werden.

Spezifische Herausforderungen und Probleme

China investiert mehrere Hundert Milliarden Franken in den Import und den Ausbau innovativer Schlüsseltechnologien. Dabei setzt man vor allem auf Firmen aus der Schweiz und Deutschland. Erklärtes Ziel der Regierung ist es, in ausgewählten Industriesektoren den Wertschöpfungsanteil bis 2025 auf 70 % zu erhöhen.

Diese Strategie basiert auf dem Konzept der «indigenous innovation», also der einheimischen Innovation. Aus westlicher Sicht ist das reine Schönfärberei: Es sieht vor, dass in diesen Sektoren chinesische Firmen dominieren. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist dieses Vorgehen nachvollziehbar. Die meisten Technologien der in China produzierten Smartphones, Tablets, PCs etc. stammen nach wie vor aus dem Westen, der das meiste Geld einstreicht. Künftig ist China auf diese Gewinne aus, um besser bezahlte Arbeitsplätze zu schaffen und seinen Platz als führende Kulturnation zu sichern.

Einen derartigen Technologietransfer machen deutsche und Schweizer KMU nicht freiwillig mit. Dazu kommen Wettbewerbsverzerrungen, da der Staat einheimische Firmen oft bevorzugt behandelt. Eine Zumutung, die ausländische Kleinunternehmer existenziell bedrohen kann, wenn sie ein neues Geschäft aufbauen. Daher lautet die wichtigste Frage: Wie bestehen KMU langfristig erfolgreich in China trotz des enormen Drucks, Know-how weitergeben zu müssen.

Problemanalyse und Handlungsempfehlungen

Für finanzstarke Konzerne ist es ein Leichtes, juristisch gegen kopierte Ideen, Designs und Patente vorzugehen. Für ein KMU wie die ATD LabTech ist es unmöglich. Derartige Prozesse führen in China selten zum Erfolg, und angesichts von «Made in China 2025» wird sich daran auch künftig nichts ändern.

Vor diesem Hintergrund erstaunt die Gelassenheit Pfeifers beim Thema Produktpiraterie. Schaut man genauer hin, gibt es dafür aber gute Gründe. Zum Beispiel seine Strategie, die Unternehmensnetzwerke mit symbiotischen Abhängigkeiten schaffen will. Für ihn betrifft der Kopierschutz nicht primär die Hardware: «Natürlich schützen wir neuartige Designelemente patentrechtlich. Aber nur auf innovative Produkte zu setzen, genügt in China nicht.»

Symbiotische Abhängigkeiten entstehen dort, wo sich Produkte und Leistungen von Unternehmen gegenseitig ergänzen – wie bei ATD LabTech und Messring.

Wer sich in Forschung und Entwicklung schnell austauscht sowie Leistungen und Produkte aufeinander abstimmt, schafft ein Gesamtangebot, das sich in seiner Systematik nicht leicht kopieren lässt.

Genau dafür eröffnet Industrie 4.0 klare Chancen. Je stärker vernetzt Unternehmen sind – nicht nur in China, sondern auch in ihren Schweizer und europäischen Zentren –, desto schwieriger wird es, ihren USP zu kopieren. Speziell, wenn auch Beratung dazugehört.

Das eigene Wissen sichern

Die einschlägige Fachliteratur zum Wissensmanagement empfiehlt Unternehmen, wo immer möglich das implizite Wissen ihrer Mitarbeitenden in explizites Wissen umzuwandeln. Beispielsweise durch regelmässigen Austausch und Patentsysteme, detaillierte Prozessbeschreibungen, adäquate IT-Knowledge-Infrastruktur und anderes mehr.

Das Umsetzen dieser Vorgabe ist jedoch mit Blick auf China nicht uneingeschränkt empfehlenswert. Nicht dokumentiertes Wissen, das nur auf der Erfahrung hoch qualifizierter Experten basiert, ist schwer zu kopieren –

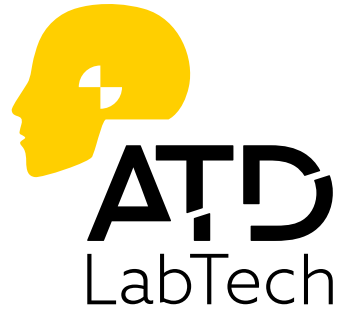
ein zentraler Punkt hinsichtlich der staatlich forcierten Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen. Für erfolgreiche Produkte bleiben Partner besser auf Personen der eigenen Firma und den Austausch mit Deutschland und der Schweiz angewiesen. Umso wichtiger ist es, dass auch kleine Unternehmen ihre Belegschaft an sich binden. Nur wenn sich Mitarbeitende wohlfühlen und sich

mit den Werten und Zielen des Arbeitgebers identifizieren, bleibt implizites Wissen intern erhalten. Ein Punkt, den KMU aufgrund begrenzter zeitlicher und finanzieller Ressourcen zu selten berücksichtigen. Das Gute daran: Bereits mit wenig Aufwand lässt sich viel erreichen. Dazu geben Felfe und Wombacher in ihrer Publikation «Mitarbeiterbindung» (2013) einen guten und praxisorientierten Überblick.

Je stärker vernetzt Unternehmen sind
– nicht nur in China, sondern auch in
ihren Schweizer und europäischen
Zentren –, desto schwieriger wird es,
ihren USP zu kopieren. Speziell, wenn
auch Beratung dazugehört.

Fazit

- Den besten Kopierschutz für technologisch komplexe Produkte erreicht man mit kontinuierlicher Innovation und der Vernetzung von Menschen, Produkten und Dienstleistungen entlang der ganzen Wertschöpfungskette – mit Firmen aus der Schweiz und Europa. Das schafft wertvolle Komplementaritäten, und das Netzwerk profitiert von geballt konzentriertem Fachwissen.
- Dank eines Netzwerks können auch kleine Unternehmen den eigenen Wettbewerbsvorteil aktiv vermarkten, ohne grössere Ressourcen einzusetzen – zum Beispiel an gemeinsamen Messeauftritten.
- KMU dürfen nie vergessen, wie wichtig das implizite Wissen ihrer Fachkräfte ist.



ATD LabTech GmbH, Johannesburg (D)

Interview mit Gerhard Pfeifer, Geschäftsführender Gesellschafter
30. Oktober 2017

www.atd-labtech.com

Die Aktivitäten Chinas
werden in allen Gebieten
expansiv sein wie nie zuvor.

Prof. Dr. Ruedi Nützi,
Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW

Schlusswort

Ziel der vorliegenden Publikation ist es, Ihnen, werte Leserinnen und Leser, einen Einblick in das Geschäftsgebaren sowie die spezifischen Herausforderungen von Schweizer KMU in China zu geben. Unsere Interviewpartner haben dazu bereitwillig Auskunft gegeben und interessante Einblicke gewährt. Als Fazit lässt sich festhalten, dass es immer eine klare Strategie, persönliches Interesse und ein langfristiges Commitment braucht, um in China erfolgreich zu agieren. Wer auf der Suche nach schnellem Geld nach China geht, wird scheitern.

Die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW versteht sich als Wissensorganisation und Dienstleister für Schweizer KMU. China steht dabei schon lange in unserem Fokus. Das Reich der Mitte ist gemäss Plan auf dem Weg zur Vormachtstellung auf der Welt. Die Entwicklung wird dabei nicht konstant vonstattengehen. Vielmehr werden die Aktivitäten Chinas in allen Gebieten expansiv sein wie nie zuvor. Darum muss sich die Schweiz vertieft mit China auseinandersetzen, Wissen über China schaffen und dieses den relevanten Akteuren zur Verfügung stellen. Die vorliegende Publikation ist nur ein Beitrag unter vielen, die wir als Hochschule für Wirtschaft FHNW anbieten. Wir verfügen über ein ausgezeichnetes Netzwerk an Expertinnen und Experten, die Schweizer Unternehmen dabei unterstützen, ihr Wertschöpfungspotenzial in China optimal zu nutzen. Wir möchten Sie einladen, an unserer vertieften Auseinandersetzung mit China teilzuhaben. Besuchen Sie unseren jährlich im Juni stattfindenden Event «Swiss China Update» in Olten, an dem Schweizer KMU Erfahrungen und Perspektiven austauschen und gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Gesellschaft die Entwicklung einer breit abgestützten China-Strategie vorantreiben (aktuelle Unterlagen und Daten siehe fhnw.ch/swiss-china-update). Nutzen Sie unser Netzwerk und unser Wissen, wenn China auf Ihrer Agenda steht.

FHNW China Centre



fhnw.ch/china

Impressum

www.fhnw.ch/business
info.business@fhnw.ch

Autoren:

Prof. Dr. Ruedi Nützi, Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW
Dr. Jörg Wombacher, Dozent Hochschule für Wirtschaft FHNW
Prof. Dr. Xinhua Wittmann, Dozentin Hochschule für Wirtschaft FHNW

Realisierung:

Sandra Bachmann, Hochschule für Wirtschaft FHNW
Denise Maillard, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Gestaltung:

Jörg Bruppacher, Bruppacher & Partner AG

Redaktion:

Daniel Portmann, Textmann

Fotografie:

André Albrecht, Fotografie Albrecht GmbH

Druck:

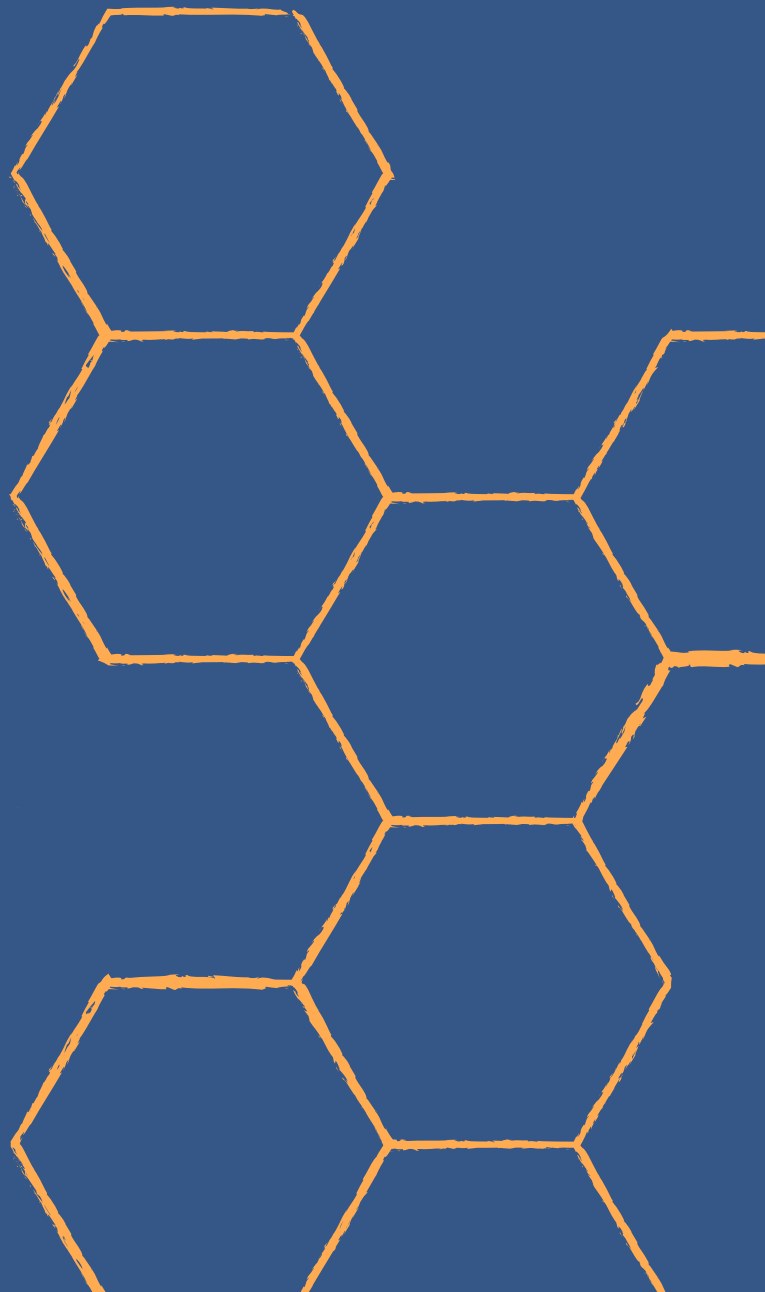
Sprüngli Druck AG

Bindung:

Buchbinderei Grollimund

Gedruckt in der Schweiz.

© 2019 Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft



Schweizer KMU in China

Fraisa SA

Werkzeuge, die überall gut ankommen

Lantal Textiles AG

Stoffe, die abheben

Complemedis AG

Gegen alles ist ein Kraut gewachsen

Schweizer Salinen AG

Ein Unternehmen mit Tiefgang

Eflizzer

Dank E-Mobilität gut in Fahrt

ATD LabTech GmbH

Prüfung bestanden



FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz

www.fhnw.ch/wirtschaft

