



# D & W Ltd. (anonym)

## Kurzporträt des Unternehmens

Die D & W Ltd. wurde im Jahr 2012 mit dem Ziel gegründet, nach Auftrag chinesische Produkte aller Art (v. a. Werbeartikel und Firmengeschenke) nach Europa einzuführen und direkt an Kund\*innen zu liefern. Die Unternehmensgründung erfolgte nach einem einjährigen Praktikum in China parallel zur Ausbildung an einer Schweizerischen Wirtschaftshochschule (Management & Marketing). Gemäss dem Firmengründer waren chinesische Produzenten an Grossaufträgen ab 10 000 Stück interessiert, sodass auch gemäss der Geschäftsidee entsprechende Kund\*innen in Europa und der Schweiz akquiriert wurden. Aus steuerlichen Überlegungen erfolgte die Gründung unter dem rechtlichen Mantel einer Limited mit Sitz in Hongkong, auch weil dadurch die Haftung minimiert werden sollte. Die Kundenakquise erfolgte direkt im deutschsprachigen Raum. Ein virtuelles Büro sollte die Fixkosten auf ein Minimum reduzieren, zumal die Kundenkontakte direkt an der Betriebsstätte der Kund\*innen bzw. in angemieteten Konferenzräumen in Hotels erfolgten.

## Historie des China-Geschäfts

Der Eintritt in den chinesischen Markt gestaltete sich aufgrund der Kontakte während der Praktikumszeit in China problemlos. Produzenten für die vorrangig aus Werbeartikeln bestehende Produktpalette wurden zügig gefunden, wobei die Mindestabnahmemengen zumeist bei grossen Stückzahlen (über 10 000) lagen. Die Sprach- und Kulturkenntnisse erleichterten in der Anfangsphase sowohl die Anbahnung als auch die Verhandlungen mit den chinesischen Produzenten. Die gesamte Auftragsbearbeitung, Qualitätskontrolle und Abwicklung wurde vom Firmengründer direkt durchgeführt. Die Kommunikation erfolgte meist via E-Mail und Skype. Vor Auftragserteilung wurden Muster angefertigt, die entweder direkt vor Ort oder nach Import in die Schweiz freigegeben wurden.

## Herausforderungen im China-Geschäft

Da sich die D & W Ltd. primär auf den Import aus China spezialisiert hat, sind Webauftritt und Werbematerialien auf europäische Kund\*innen aus dem deutschsprachigen Raum zugeschnitten. Chinesische Partner \*innen waren primär an der Anzahl der gewünschten Produkte interessiert.

Nach dem anfänglichen Import mehrerer Werbeartikel (Strohhalme, Trinkbecher, Give-Away etc.) wurde die Firma von einem Schweizer Kunden mit der Lieferung personalisierter Glühweinbecher und hochwertiger Teegarnituren beauftragt. Nach Abnahme eines Probesamples (dieses wurde nach Europa geschickt und mit dem Endkunden begutachtet) erfolgte die Bestellung und Lieferung via Container über den Hafen Rotterdam. Allerdings entsprachen Qualität und Design nicht dem Probesample, sodass der Endkunde die Abnahme verweigert hat. Die Entscheidung der D & W Ltd., die Produkte nach mehrwöchiger Stehzeit im Hafen zu zerstören, geschah aus dem Kalkül der Kostenersparnis, weil der chinesische Produzent diese nicht Retour genommen hat. Die Folge dieses Ablaufs war ein höchst unzufriedener Kunde, der die Produkte für das Weihnachtsgeschäft bestellt hatte. Der nachfolgende Rechtsstreit zwischen dem Endkunden und der D & W Limited wurde vom Firmengründer auch aufgrund der rechtlichen Struktur als wenig aussichtsreich angesehen. Da jedoch die Geschäftsanbahnung in einem schweizerischen Hotel erfolgte und der Firmengründer seinen Hauptwohnsitz in der Schweiz hatte, wurde die Konst-

ruktion der Ltd. mit Sitz in Hongkong zur rechtlichen Falle. Der Rechtsstreit endete mit einem Vergleich, der den Firmengründer nahezu an die Grenzen der finanziellen Belastbarkeit brachte. Die enormen Stückzahlen wurden so zum finanziellen Bumerang.

#### **Problemanalyse und Handlungsempfehlungen**

Der Markteintritt in China gestaltete sich problemlos, weil der Firmengründer mit der Sprache und Kultur vertraut war und durch mehrere Reisen (auch in die Provinz) über ein gut gefächertes Netz aus Produzenten verfügte, die in relativ kurzer Zeit Waren der gewünschten Qualität liefern konnten. Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus war die Grundsituation mehr als zufriedenstellend, weil viele kulturbedingte Problematiken bzw. Fehler von China-Neulingen vermieden werden konnten.

Die Abwicklung und das Qualitätsmanagement erfolgten über den Firmengründer. Einerseits bringt diese Konzentration Vorteile in Form kurzer Kommunikationswege, Problemlösungen und Entscheidungswege mit sich, andererseits spielt neben der emotionalen/psychischen Belastung der sogenannte «Tunnelblick» und die fehlende Reflexion von aussen eine weit grössere Rolle. Diese Fixierung auf eine Person hat in Kombination mit der fehlenden rechtlichen Begleitung zu Beginn letztlich zum Scheitern infolge einer Fehlproduktion geführt. Betriebswirtschaftlich war die Ltd. mit wenig Eigenkapital bzw. Vermögenswerten ausgestattet. Die nötige Infrastruktur – Gründung der Ltd., Büro in Hongkong, Internetauftritt etc. – konnte inklusive der nötigen Geschäftsreisen im unteren fünfstelligen Franken-Bereich angegeben werden. Das Ziel der Ltd. mit möglichst wenig finanziellem Einsatz und hohen Stückzahlen entsprechende Gewinnmargen zu erzielen, entspricht dem wirtschaftlichen Denken. Problematisch wurde bei diesem Geschäftsmodell jedoch die Anbahnung der Geschäfte in Europa und die rechtliche Konstruktion, die schlussendlich durch die richtige Wahl der rechtlichen Struktur hätte vermieden werden können.

Die rechtlich angemessene Struktur bei diesem Geschäftsmodell wäre die Gründung einer GmbH in der Schweiz gewesen, weil dadurch die Haftung und das persönliche Risiko hätten minimiert werden können. Die Wahl der Ltd. mit Firmensitz in Hongkong entsprach dem Wunsch nach Kostenreduktion. Diese Kostenreduktion wollte man auch steuerlich und sozialversicherungsrechtlich realisieren. Durch das Tätig-Werden in der Schweiz erfolgte aus juristischer Sicht jedoch die Aufnahme einer wirtschaftlichen Tätigkeit, die auf Gewinn ausgerichtet ist. Die rechtliche Argumentation und die daraus abgeleitete persönliche Haftung des Firmengründers offenbarten die Mängel bei diesem Konstrukt, die vermeidbar gewesen wären. Wenngleich die juristische Beratung vom Firmengründer in Anspruch genommen wurde, so wurde im Wunschdenken der Worst Case einer persönlichen Haftung in der Schweiz nicht bedacht und ignoriert.

#### **Ein Problem, das dem vorangegangen war, stellte das Qualitätsmanagement und die Qualitätskontrolle dar.**

Ein Problem, das dem vorangegangen war, stellte das Qualitätsmanagement und die Qualitätskontrolle dar. Zwar wurde ein Muster abgenommen, dieses wurde jedoch per Luftfracht direkt importiert. Bewusst oder unbewusst wurde auf eine Qualitätskontrolle vor Beladen und Liefern des Containers verzichtet. Einerseits mögen Kostengründe dafür ausschlaggebend gewesen sein, andererseits die Gründungsfalle, in die v. a. Jungunternehmer\*innen tappen. Delegation und das Abgeben von Verantwortung sind essentiell für Geschäftsmodelle dieser Grössenordnung, zumal der Firmengründer auch in Europa tätig war. Können – aus welchen Gründen auch immer – die Produkte nicht vor Ort in China einer umfassenden Qualitätskontrolle unterzogen werden, stehen europäische Firmen bzw. Kund\*innen vor der unlösbaren Aufgabe, rechtliche Ansprüche in China durchzusetzen.

Dies mag das Hauptproblem von Geschäften in und aus China sein. Die mangelnde rechtliche Absicherung stellt für viele Firmen ein No-Go dar, weshalb von Geschäftsbeziehungen mit China abgesehen wird. Eine entsprechende Organisationsform ist notwendig um hier prozessvermeidend und effektiv arbeiten zu können, wenngleich diese mit Kosten verbunden ist.

## Fazit

Retrospektiv betrachtet wurden sowohl rechtlich als auch organisatorisch schwere Fehler gemacht, die schlussendlich zur Beendigung des China-Engagements geführt haben. Die Idee mit einer Ltd. aus Hongkong in Europa Geschäftsbeziehungen aufzunehmen scheiterte am Fakt, dass der Firmengründer in der Schweiz tätig wurde und damit in seiner Eigenschaft als schweizerischer Wirtschaftstreiber. Da dies aufgrund einer terminlichen Kollision geschah, rückt eben die fachlich richtige Beratung in den Vordergrund. Hierbei geht es weniger um die Durchsetzung gegen den chinesischen Produzenten, deren Chancen gegen Null tendieren, sondern vielmehr um das einheimische Wirtschaftsrecht und die Wahl einer geeigneten Rechtsform.

Dieser Fall zeigt deutlich, dass selbst bei Kenntnis der Sprache und Kultur ohne eine personelle Unterstützung in China vor Ort – sei es in Form einer Agentur oder einer\*eines persönlich Bevollmächtigten – Geschäftsbeziehungen in China nur schwer umsetzbar sind. Wesentlichster Punkt nach dem Finden der\*des richtigen Produzent\*in muss ein entsprechendes Qualitätsmanagement sein, das die Produkte vor Ort kontrolliert und auch deren Verladung/Verschiffung überwacht.

Diese Fallstudie wurde auf Wunsch des Interviewpartners anonymisiert. Sämtliche Namen und Bezeichnungen von Firmen, Institutionen und handelnden Personen sind daher fiktiv.

Die mangelnde rechtliche Absicherung stellt für viele Firmen ein No-Go dar, weshalb von Geschäftsbeziehungen mit China abgesehen wird.