DR. KUANG-HUA LIN:
Studium der Elektrotechnik an der Universität Taipei und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Freiburg. 1997 Gründung der »Asia-Pacific Management Consulting GmbH« (APMC). APMC unterstützt deutsche und europäische Unternehmen. Seit 1999 Präsident der Fachkommission Asien des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft, seit 2000 zudem Asienbeauftragter der Wirtschaftsförderung NRW und des Büros für Auslandsinvestitionen in Deutschland.

Der chinesische Automobilmarkt ist einer der attraktivsten und am schnellsten wachsenden Automobilmärkte der Welt. Es ist deshalb auch keine Überraschung, daß die meisten namhaften Automobilhersteller der Welt inzwischen in China mit Produktionsstätten präsent sind. Mit der Produktion in China folgen logischerweise auch deren Zulieferer dem Schritt nach China, jedoch mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen: Manche ausländische Zulieferer konnten mit starkem Absatz, ja teilweise sogar mit marktdominanten Stellungen in China glänzen, während andere Zulieferer bisher mit jedem Versuch scheitern, ihre Waren in China an die Joint-Ventures ihrer langjährigen europäischen/deutschen Kunden abzusetzen – Warum?

DR. KUANG-HUA LIN

Automobilhersteller in China als Kunden

Besonderheiten, Probleme und Lösungen für deutsche Automobilzulieferer

1. Besonderheiten des Verkaufs in China

1.1 Machtverhältnisse im Einkauf bei ausländischen Joint-Ventures in China

Bestehen bereits Lieferbeziehungen zu dem deutschen/europäischen Mutterhaus, so ist dies noch lange keine Garantie für einen erfolgreichen Verkauf in China. Denn die Produktionsstätten der ausländischen Automobilhersteller in China sind alle Joint-Ventures mit Chinesen. Dies ist gesetzlich vorgeschrieben. Die ausländischen Partner, z.B. die deutschen/europäischen Automobilhersteller, können in der Regel lediglich darüber entscheiden, welche Lieferanten in Frage kommen (Qualifizierung der Zulieferer). Die Entscheidung, von welchen Lieferanten tatsächlich gekauft wird, obliegt jedoch fast ausnahmslos seinem chinesischen Partner.

Dies läßt sich aktuell z.B. bei VW und seinem chinesischen Joint-Venture-Partner SAIC beobachten: Sowohl VW als auch SAIC versuchen, durch Bündelung des Einkaufs Kosten zu reduzieren und zu vermeiden, wobei SAIC eindeutig mehr Erfolg aufzuweisen hat. Das große Einkaufskostenreduzierungsprogramm von VW fruchtet weder bei SAIC-VW noch bei seinem anderen Joint-Venture FAW-VW. Lediglich die Einkaufspreise der Zulieferteile bei VW Deutschland wurden merklich gesenkt, so daß VW durch seine Einkaufskostensenkungsbemühungen in China sogar Geld verliert.

Die gängige Sicht von Markt und Kunden in China seitens deutscher Zulieferer ist also falsch. Man geht in Deutschland davon aus, daß VW mit einer Produktion von 697.000 Fahrzeugen (beispielhaft mit den Produktionszahlen aus dem Jahr 2003) ein Drittel des Marktes abdeckt und somit Fokus der Verkaufsbemühungen sein muß. Als weitere wichtige Kunden in China sind GM, Toyota, Mazda, Hyundai, PSA Peugeot Citroen, Nissan, Honda, Kia, Ford und Suzuki bekannt. Die richtige Sicht ist es jedoch, die beiden Joint-Venture-Partner von VW als wichtigste Kunden wahrzunehmen: SAIC in Shanghai (Joint-Ventures mit VW und GM) produziert 540.000 Automobile und FAW in Changchun (Joint-Ventures mit VW, Toyota und

Mazda) 300.000 Fahrzeuge. Betrachtet man also die chinesischen Hersteller als seine Kunden in China, erreicht man wesentlich mehr Absatzpotential, da diese nicht nur für den Eigenbedarf kaufen, sondern auch für die zahlreichen Joint-Ventures. Nachfolgend eine Aufzählung bekannter chinesischer Produzenten:

- Dongfeng Motor (Joint-Venture-Partner von PSA Peugeot Citroen, Nissan, Honda, Kia, Renault);
- Beijing Automotive (Joint-Venture-Partner von Daimler Chrysler, Hyundai);
- Guangzhou Automobile (Joint-Venture-Partner von Toyota, Honda, Isuzu);
- Chang´an Motor (Joint-Venture-Partner von Ford, Suzuki);
- Jiangling Motor (Joint-Venture-Partner von Ford);
- Jianghuai Automobile (Joint-Venture-Partner von Hyundai);
- Huatai Automobile (Joint-Venture-Partner von Hyundai);
- Yueda (Joint-Venture-Partner von Kia).

Aus der Erkenntnis, daß in China die Chinesen oft »das letzte Wort« beim Einkauf haben, lassen sich drei Konsequenzen ableiten:

1. Für erfolgreichen Verkauf in China sind kompetente chinesische Verkäufer wichtiger als teure Expatriates. Die Kosten für Expatriates in China sind so hoch, daß nur große Konzerne sich diesen Luxus leisten können und sollten.
2. Zulieferer müssen Key-Account-Management installieren, und zwar sowohl für das avisierte Joint-Venture, als auch für den Zentraleinkauf bei dem chinesischen Joint-Venture-Partner selber. Die Macht des Zentraleinkaufes der chinesischen Partner sollte man niemals unterschätzen.

Wenn man ohnehin gute Beziehungen zu dem Zentraleinkauf aufbauen muß, dann muß sich der Verkauf gar nicht auf das Joint-Venture beschränken. Inzwischen streben auch die chinesischen Automobilhersteller selbst mit aller Macht auf den Weltmarkt und scheuen dabei keine Kosten. SAIC z.B. hat 100 Millionen Euro allein für das Design der Modelle Rover 75 und 25 gezahlt. Es gibt deshalb eine realistische Chance, daß die Chinesen sogar für den Eigenbedarf von europäischen und deutschen Zulieferern kaufen.

1.2 Vertriebs- und Servicemitarbeiter vor Ort (dezentraler Vertrieb) wichtig für den Erfolg

Die schiere Größe sowie die kulturelle und sprachliche Vielfalt des Absatzmarktes China werden von Europäern oft unterschätzt. So sind Kundenbesuche per Flugzeug von einem Zentralbüro in China aus nicht nur kostspielig, sondern auch suboptimal z.B. aufgrund von Sprachschwierigkeiten infolge der zahlreichen Dialekte in China.

Die chinesische Kunden-Lieferanten-Beziehung kann enger sein, als Deutsche es sich vorstellen können. Der verbreitete Glaube, daß Beziehungsaufbau und -pflege in China mit Essen/Trinken und „Entertainment“ gleichzusetzen sei, ist falsch. Die besten Verkäufer in China (auch in China gibt es sogenanntes »Best Practice«) setzen bei den wichtigsten Großkunden ihre gesamte Arbeitszeit und Freizeit, ja sogar die gesamte Familie, für die Beziehungsarbeit ein: Die Männer (Verkäufer und Einkäufer) sind nicht nur Geschäfts-, sondern auch Freizeit- und Sportpartner; die Ehefrauen gehen zusammen shoppen und sind enge Freundinnen; die Kinder spielen zusammen oder gehen sogar zur gleichen Schule. Es ist klar, daß solche tiefen Beziehungen nur Verkäufer schaffen können, die tatsächlich vor Ort beim Kunden wohnen und leben.

Es ist deshalb zu empfehlen, je nach Kundenstandort (Key Accounts) kompetente chinesische Vertriebsmitarbeiter einzustellen und auch entsprechend zu schulen, sowohl in fachlicher als auch in zwischenmenschlicher Hinsicht (nicht alle Chinesen verstehen die Kunst der Beziehungsarbeit). Als Dienstleister unterstützen wir diese dezentrale Struktur unserer Klienten mit Personalrekrutierung, Schulung und Büroservice/Arbeitsplätzen. Dadurch können vor allem die mittelständischen Klienten kosteneffizient und mit geringem Verwaltungsaufwand einen dezentralen Vertrieb in China erfolgreich betreiben.

Die wichtigsten Standorte für diese dezentrale Vertriebsstruktur sind Shanghai, Changchun und Tianjing. Es ist jedoch nicht für alle Unternehmen ratsam, in wichtigen Standorten wie z.B. Shanghai mit Konkurrenz aus aller Welt frontal zu kämpfen. Vor allem für Mittelständler, die nur beschränkte Ressourcen haben und nicht gerade die Nummer eins oder zwei in ihrer Branche/mit ihren Produkten sind, kann es manchmal sinnvoll sein, auf kleinere Standorte auszuweichen, wo die stärksten Wettbewerber noch nicht präsent sind (siehe *Abb. 1*).

1.3 Chinesen haben andere Kaufkriterien

Aufgrund der kulturellen Unterschiede und lokalen Gegebenheiten existieren in China andere Kaufkriterien und Präferenzen und somit eine gänzlich andere Einkaufspraxis, was viele deutsche Lieferanten nicht ausreichend berücksichtigen. So werden Anbieter mit lokaler Produktion von Produzenten in China grundsätzlich vorgezogen, um häufige Probleme mit der Zollabfertigung sowie der Transport- und Lieferlogisitik zu umgehen. Die chinesischen

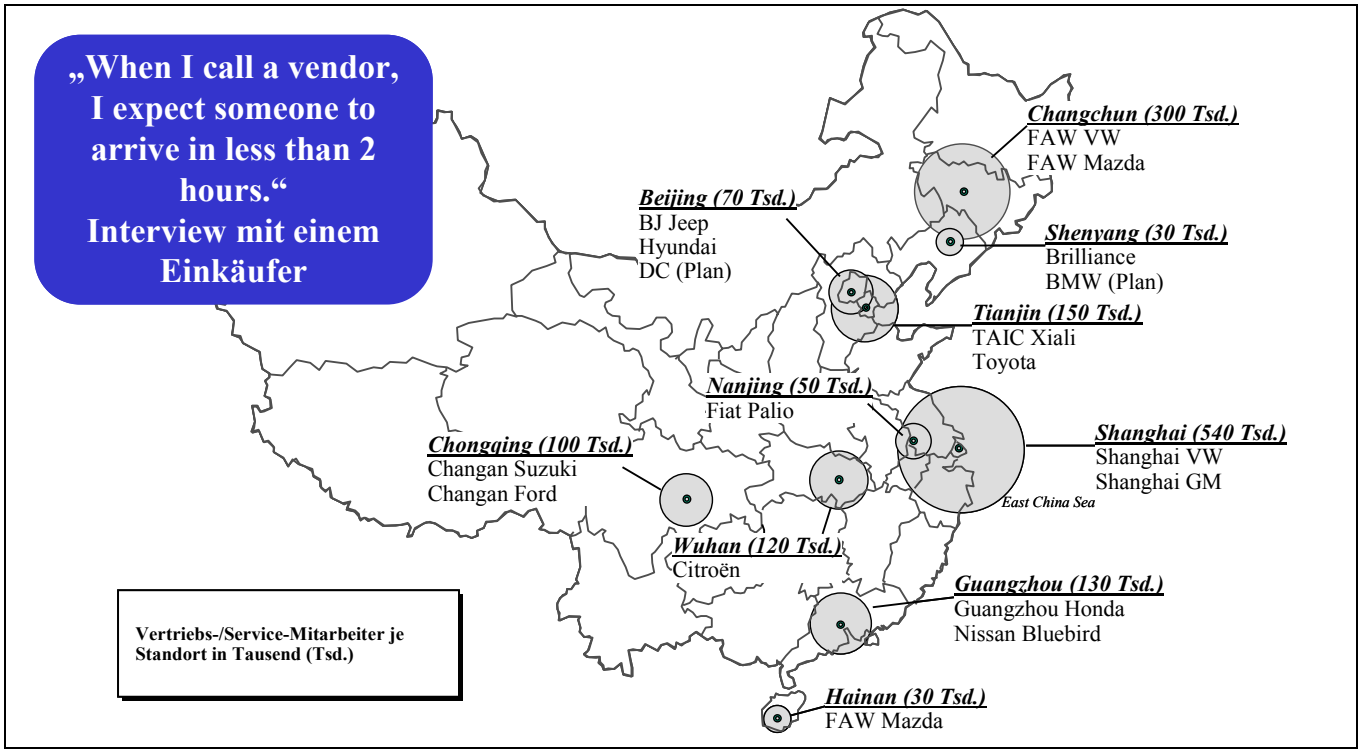

Abb. 1: Regionale Verteilung der Automobilhersteller in China 2003

Kunden/Einkäufer glauben in der Regel erst an die Wettbewerbsfähigkeit der Kosten/Preise sowie an die Lieferfähigkeit, wenn der ausländische Zulieferer auch eine Fabrik in China hat. Die Vorstellung mancher Zulieferer, durch Vereinbarung einer Vertragsstrafe für eventuellen Lieferverzug die lokale Produktion umgehen zu können, funktioniert in China in der Regel nicht.

Es ist deshalb für den erfolgreichen Verkauf in China sinnvoll, eine lokale Fabrik in China zu haben. Das muß nicht mit hohen Investitionen verbunden sein, wie die meisten Zulieferer glauben. Inzwischen gibt es in China fertige Fabrikhallen, die man günstig anmieten kann. Manche ausländische Unternehmen melden offiziell eine Produktionsstätte in China an und importieren die Waren (z.B. aus Produktionsstätten in Südostasien) und können dadurch erfolgreich in China verkaufen, weil sie bei den Kunden eine Produktionsstätte in China vorweisen können. Diese Vorgehensweise ist nur dann legal und legitim, wenn eine bestimmte, wenn auch minimale, Wertschöpfung in der Fabrik stattfindet und die Behörde diese Wertschöpfung als ausreichend betrachtet. Dabei sind Verhandlungsgeschick sowie gewisse Beziehungen zu der Behörde/Beziehungsarbeit mit der Behörde gefragt.

2. Kulturelle Aspekte des Verkaufs in China

2.1 Firmen- und Markennamen

Eine gute Übersetzung des Marken- und Firmennamens ist von erheblicher Bedeutung in China. Chinesische Zeichen haben immer eine Bedeutung, die auch Assoziationen hervorruft. Dabei gibt es keine »richtige« oder »falsche« Übersetzung, sondern nur gute und schlechte Übersetzungen. Für jede Silbe in der lateinischen Sprache gibt es in der Regel zwischen 10 und 100 verschiedene chinesische Zeichen, die ein Übersetzer auswählen kann. Eine gute Übersetzung auszudenken ist also schon fast eine Kunst. Einige gelungene Beispiele von Übersetzungen werden in *Abb. 2* deutlich.

2.2 Marketing und Werbung

Um in China erfolgreich verkaufen zu können, müssen sämtliche Prospekte, Kataloge und sonstiges Informationsmaterial in die chinesische Sprache übersetzt werden, am besten zweisprachig englisch/chinesisch. Auch eine Website in Chinesisch ist ein wichtiges Werbemittel. Diese Website muß selbstverständlich in alle wichtigen chinesischen Suchdienste (Search Engine) eingetragen werden, am besten gespeichert auf einem Internet-Server in China (der Datenverkehr zwischen China und dem Ausland ist extrem langsam). In China ist Internet-Recherche inzwischen das wichtigste Instrument für Einkäufer, Produkte zu finden und den Anbieter kennenzulernen. Entsprechend ist auch die Wichtigkeit des Unternehmensauftretens auf diesen chinesischen Websites.

In China spielen Bekanntheitsgrad und Image eines Anbieters eine

	Phonetische Übersetzung	Leichte Abänderung	Größere Abänderung
Marke	Renault	Fiat	Peugeot
Übersetzung	Lei-Noh	Fei-Ya-Te	Biao-Zhi
Bedeutung	Lei = Donner *(impliziert Kraft & Schnelligkeit)* Noh = Versprechen *(impliziert Zuverlässigkeit)*	Fe = schön Ya = Asien Te = besonderes	schön und elegant

Abb. 2: Beispiele für gelungene Übersetzungen

große Rolle. Kleine Unternehmen sollten sich auf das gute Image deutscher Unternehmen in China berufen. Das Image deutscher Unternehmen in China sowie auch der Deutschen ist nach wie vor sehr gut. Dieses Wissen sollte genutzt werden, auch wenn man sich nicht für »typisch deutsch« halten sollte.

Auch als Zulieferer dürfen Werbung und Marketing nicht vernachlässigt werden. Da in China kein großes Vertrauen in Normen und Zertifikate herrscht, ist die Bedeutung eines guten Namens um so wichtiger. Je bekannter der Marken- und Firmenname, desto eher wird das Produkt mit Qualität assoziiert. Die Kosten für Werbung (vor allem Anzeigen in Fachzeitschriften) sind relativ gering, so daß Imagewerbung auch für Zulieferer ratsam ist. Es gibt nur zwei oder drei dominierende Fachzeitschriften für jede Branche; die Streuverluste der Werbung sind also gering.

2.3 Häufigste kulturelle Mißverständnisse zwischen Deutschen und Chinesen

Um erfolgreich in China verkaufen zu können, bedarf es der Kenntnis kultureller Unterschiede, um Fettnäpfchen zu vermeiden und den Geschäftspartner einschätzen zu können. Die eigene Kultur entscheidet darüber, wie man das Verhalten von Menschen anderer Kulturen deutet. Stereotypen erschweren dabei oftmals das Verständnis. So ist in Deutschland ein fester Händedruck Zeichen von Seriosität und Charakterstärke. Der federleichte Händedruck vieler Chinesen wird oft als Schwäche mißgedeutet. Dabei gehört der Händedruck traditionell nicht zu der chinesischen Kultur und Chinesen empfinden einen zu kräftigen Händedruck als Zeichen von Antipathie und Feindschaft. Auch der direkte Augenkontakt ist für Deutsche sehr wichtig; wird er vermieden, wird schnell vermutet, daß der Partner etwas zu verbergen hat. Chinesen verhalten sich generell weniger direkt und empfinden auch zu starken Blickkontakt als Affront. Ein weiteres Mißverständnis ist, daß Frauen in Asien diskriminiert werden und für Führungspositionen nicht in Frage kommen. Richtig ist, daß in China wesentlich mehr Frauen Führungspositionen innehaben als in Deutschland. Als abschließendes Beispiel falscher Einschätzung sei die Annahme genannt, ausbleibender Widerspruch bedeute, daß man sich gegenüber dem chinesischen Partner durchgesetzt hat. In China herrschen grundlegend andere Kommunikationsmuster, die es zu beachten gilt.

2.4 Wichtigste Verhaltensregeln für das Engagement in China

Unternehmen, die ein China-Engagement konkret planen, sollten ihre Mitarbeiter auf die chinesische Kultur und Mentalität vorbereiten. Am sinnvollsten ist eine ein- oder zweitägige Inhouse-Schulung, an der alle am China-Projekt beteiligten Mitarbeiter teilnehmen können und vor allem die wichtigsten »Do´s and Don´ts« vermittelt werden:

2.4.1 Kontaktaufnahme und Kommunikation mit Chinesen

Damit die Kontaktaufnahme und die Kommunikation mit chinesischen Geschäftspartnern erfolgreich verläuft, sollten folgende Tips beachtet werden:

- Das Lächeln gehört zur Höflichkeit.
- Ein kleines Geschenk ist sehr willkommen, sollte jedoch wegen der vielen Tabus in China vorher mit einem »Kenner« besprochen werden.

- Visitenkarten stets mit Respekt und möglichst mit beiden Händen in Empfang nehmen. Sie sind das Gesicht Ihres Gegenübers. Daher sollten ausreichend eigene Visitenkarten mitgebracht werden.
- Man erwartet deutsche Pünktlichkeit. Wenn man jedoch selbst wartengelassen wird, sollte man Geduld zeigen.
- Nicht immer notwendig ist die Übersetzung des Namens. Falls gewünscht, muß diese unbedingt sorgfältig erfolgen.
- Der Titel sollte den asiatischen Verhältnissen angepaßt werden.
- Ein paar Worte (»Guten Tag«, »Danke«) in der Landessprache können oft Wunder wirken.
- Familiennamen und Vornamen klären. In China und Singapur stehen die Familiennamen i.d.R. vor, in Taiwan und Hongkong nach dem Vornamen. Die Familiennamen sind i.d.R. einsilbig.
- In China spricht man zuerst die Person an, die die höchste Position inne hat (Man sollte sich direkt an Seniorpersonen wenden – auch wenn diese nur über Dolmetscher kommunizieren können). Es sollte weiterhin vermieden werden, anwesenden jungen Damen zuerst die Hand zu geben.
- Man sollte bescheiden sein. Es ist allerdings nicht erforderlich, sich dem asiatischen »Understatement« anzuschließen.
- Die meisten Chinesen sagen niemals einfach »nein«, da es einer Ohrfeige gleichkäme. Genaues Zuhören ist deshalb extrem wichtig.
- Ein Zunicken und ein »Ja« bedeuten noch lange keine Zustimmung. Es wird nur die Aufmerksamkeit der Zuhörer signalisiert.
- Vorsicht mit einheimischen Dolmetschern. Oft erfinden diese lieber etwas, als zuzugeben, daß sie etwas nicht verstanden haben.

2.4.2 Präsentation des Unternehmens und der eigenen Person

Wer sein Unternehmen und seine Produkte in China vorstellt, sollte sicherstellen, daß die Übersetzung des eigenen Namens, des Firmennamens und der Produktnamen korrekt und angemessen ist und sich zudem vergewissern, daß die eigene Position angemessen für den chinesischen Kontext übersetzt wurde. Wenn man verheiratet ist und Kinder hat, kann dies erwähnt werden. Wenn man geschieden ist, sollte diese Tatsache unerwähnt bleiben. Weißes bzw. graues Haar sollte gezeigt werden, anstatt es zu färben bzw. zu verstecken. So profitiert man von dem Senioritätsprinzip in China. Chinesen mögen (Kunden-)Referenzen: Je mehr und je bekannter die Unternehmen, desto besser. Daher empfiehlt es sich, auf lokale Referenzen zurückzugreifen; besonders, wenn die Kunden wirklich zufrieden waren. Bei der Präsentation sollte man auf die Benutzung von Photos der eigenen Person verzichten und statt dessen Bilder vom Unternehmen bzw. von den Produkten zeigen.

2.4.3 Verhandlung mit Chinesen

Die chinesische Gesellschaft ist durch ihr Streben nach Harmonie geprägt. Es ist sehr wichtig, nicht die Geduld zu verlieren oder Verärgerung zu zeigen. Es sollte daher vermieden werden, das Gespräch zu sehr zu dominieren. Ein souveränes Auftreten sichert den Erfolg der Geschäftsverhandlungen:

- Es empfiehlt sich, souverän aufzutreten und Grenzen zu ziehen; ein unentschlossenes Verhalten gilt als Schwäche. Weiter sollte man eine angenehme Atmosphäre im Vor- und Umfeld der Verhandlungen schaffen und sich dabei diplomatisch, höflich, kooperativ, engagiert, und flexibel zeigen, jedoch nicht »hart«. Jedes Nachgeben sollte als großzügiges Entgegenkommen darstellt werden. Im Gegenzug kann dann auch mit einem Zugeständnis gerechnet werden. Da Chinesen nur selten die »wahren« Gründe für ihre Entscheidung nennen, ist Einfühlungsvermögen gefordert. Für Verträge gilt: je kürzer und präziser, desto besser. Der Berufsstand »Anwalt« hat einen schlechten Ruf in China. Anwälte am Verhandlungstisch sollten daher als Teammitarbeiter bzw. Kollegen, und nicht als Anwalt, vorgestellt werden.

  Grundsätzlich gilt: »Everything is negotiable«. Chinesen feilschen sehr gerne. Es wird stundenlang oder sogar monatelang gefeilscht, deshalb darf man nicht zu schnell nachgeben. Am besten verlangt man für jedes Nachgeben eine Gegenleistung (wenn auch nur symbolisch). Die erforderliche Ausdauer und die Höhe Ihrer Reisekosten sollte daher nicht unterschätzt werden.
- Chinesen haben stets das Bedürfnis, das »wahre Gesicht« ihres Geschäftspartners kennenzulernen. Hierbei spielt vielleicht auch die in China nicht vorhandene Rechtssicherheit eine Rolle.
- Chinesen machen Geschäfte nur wirklich gerne mit Freunden und haben somit immer auch das Bedürfnis, ihre Geschäftspartner zu Freunden zu machen. Beim gemeinsamen Trinken geht es nicht darum, wie viel man trinken kann. Unter Alkoholeinfluß gemeinsam etwas Verrücktes zu unternehmen, kann der Beginn einer wunderbaren Freundschaft und eines gut funktionierenden Geschäfts sein. Möchte man

nicht gerne an solchen »Trink-Veranstaltungen« teilnehmen wollen, so sollte dem Geschäftspartner vorgeschlagen werden, in eine Karaoke-Bar zu gehen. Dort kann man auch ohne Alkohol Freundschaften schließen.

3. Schlußwort

Wer nach China geht, sollte genau prüfen, ob das eigene Unternehmen in China konkurrenzfähig ist. Es gilt die Devise: »Gehen Sie nicht einfach nach China, weil das jeder andere auch tut«. Zumindest sollte ein Unternehmen bereits die Preise und Qualität der Konkurrenzprodukte in China kennen und dabei zuversichtlich sein, daß es auch tatsächlich, eventuell durch eine lokale Produktion in China, preislich mit der Konkurrenz mithalten kann. Die meisten Marktforschungsberichte über den Automobilmarkt in China liefern leider nur allgemeine Zahlen über den gesamten Markt, jedoch nicht qualitäts- oder segmentspezifisch. Es bleibt deshalb oft nichts anderes übrig, als eine Marktforschung maßfertigen zu lassen. Dabei kommt der Reputation des Anbieters eine große Bedeutung zu.

Wenn sich herausstellt, daß ein Unternehmen nur mit einer lokalen Produktion in China konkurrenzfähig sein kann, so muß geprüft werden, ob es über die finanziellen Voraussetzungen verfügt. Falls nicht, besteht die Möglichkeit, Joint-Venture-Partner oder Finanzinvestoren für das China-Projekt zu akquirieren. Empfehlenswert sind hier besonders Investoren, die lediglich ihr Geld anlegen wollen, allerdings nicht am Erwerb von Know-how und Technologien interessiert sind.

Wenn das Unternehmen alle Voraussetzungen mitbringt, dann steht einem erfolgreichen Engagement in China nichts im Wege.