

# KMU in China – Zwischen Chance und Herausforderung

*China ist ein Land voller Widersprüche. So sind auch die Erfahrungen von KMU, welche in China produzieren, vielfältig. Der grösste Vorteil ist – da sind sich alle einig –, die günstigen Arbeitskräfte.*

VON NICOLAS MUSY

China kann auf eine tausendjährige Geschichte, Tradition und Kultur zurückblicken. Es ist geprägt von verschiedenen historischen Ereignissen: Von einer jahrzehntelange dauernden, kompromisslosen kommunistischen Herrschaft und seit den letzten 20 Jahren von einer rasanten Wirtschaftsentwicklung und -liberalisierung. Durch die Grösse Chinas und die unterschiedlichen kulturellen Einflüsse und Werte sehen sich ausländische Unternehmen mit einem komplexen rechtlichen psychologischen und kulturellen Umfeld konfrontiert. Dazu kommen lokale Besonderheiten. So ist beispielsweise Korruption in Shanghai und in Ost-China in der Wahrnehmung von Schweizer KMU stärker verbreitet als in Peking und im Süden Chinas.

Die Erfahrungen von Unternehmern im chinesischen Markt sind vielfältig und können nicht verallgemeinert werden. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Chinas scheinen sich aus unterschiedlichen unternehmerischen Realitäten zusammensetzen, vergleichbar mit den Bildern eines Kaleidoskops. Der Umgang mit dieser «Kaleidoskop-Realität» ist eine Herausforderung für KMU in China.

## GROSSES MARKTPOTENZIAL

In Shanghai, Peking, Shenzhen und anderen Küstenstädten entwickelt sich eine stetig wachsende Mittelschicht von gut bezahlten Angestellten ausländischer Firmen, aber auch von chinesischen Unternehmern, die sich in die Liga der 300'000 chinesischen Millionäre einreihen. Für Schweizer sind das potenzielle Konsumenten, die über ein hohes Einkommen verfügen, das sie gerne für qualitativ hoch stehende Produkte ausgeben.

Um die Nachfrage nach Luxusprodukten, wie Uhren und Kaffeemaschinen, zu befriedigen, sind Schweizer KMU gut positioniert. Sie



«Kaleidoskop-Realität»: Chinas wirtschaftliche Rahmenbedingungen nehmen Schweizer Unternehmer verschieden wahr.

verfügen über die Technologien, die zur Produktion dieser Güter notwendig sind. Sefar AG beispielsweise ist auf dem chinesischen Markt der führende Anbieter von hochwertigem Präzisionsgewebe für den Siebdruck. KUK oder Metar SA produzieren in China Komponenten und Produktionsmaschinen für ausländische und lokale Unternehmen, welche entweder exportiert oder für die Produktion von Exportgütern, wie beispielsweise Mobiltelefone, eingesetzt werden.

**TIEFE KOSTEN: CHANCE ODER HERAUSFORDERUNG?**

Ein gewichtiger Vorteil von Schweizer KMU ist, dass sie qualitative hochwertige Produkte in China zu chinesischen Preisen herstellen und diese auf westlichen Märkten verkaufen können. Dank ihren Aktivitäten in China kann Jesa SA beispielsweise den Kunden in der Schweiz seit über zehn Jahren eine umfassende Palette von spezialisierten Produkten anbieten. Die Gewinnspanne erlaubt eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Firma und ihrer Produkte.

Die Arbeitskosten, die mittelfristig ansteigen, bleiben noch einige Jahre auf tiefem Niveau. Der Grund dafür liegt in der chinesischen Landwirtschaft: Es ist wenig Ackerland vorhanden und die Arbeitsabläufe sind kaum automatisiert. So kann beispielsweise ein amerikanischer Farmer mit einer Ausstattung im Wert von 200'000 US-Dollar gleich viele Grundnahrungsmittel produzieren wie 20'000 chinesische Bauern. Das Beijing National Economic Research Institut schätzt, dass die chinesische Landwirtschaft international nur dann wettbewerbsfähig wird, wenn 300 Millionen chinesische Bauern in den nächsten 10 bis 15 Jahren Arbeit in den Städten finden. Durch die Abwanderung schlecht qualifizierter Arbeitskräfte in die Industrie, wird die Landwirtschaft effizienter. Gleichzeitig steigt der Druck auf die Löhne wenig qualifizierter Arbeitskräfte in der Industrie, was einen Anstieg verhindert.

Auch das Niveau chinesischer Universitäten nimmt zu. Die besten Absolventen werden als Wissenschaftler oder Ingenieurinnen in der Forschung und Entwicklung angestellt und sorgen für eine zunehmende Innovationskraft der chinesischen Wirtschaft, wobei Lebenskosten und Löhne nach wie vor tief bleiben. Aufgrund dieser Entwicklung wird China im Rahmen von höchstens zehn Jahren in der Lage sein, eigene hochwertige Technologien zu entwickeln.

**MENSCHEN ALS SCHLÜSSELFAKTOR**

Nicht die Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, leistungsfähigen Unternehmen oder Markennamen ist Chinas grösster Vorteil, sondern die Menschen. Die Bereitschaft der Chinesen hart zu arbeiten, ihr Geschäftssinn, ihre Fähigkeit, Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen, ihre Intelligenz sowie die strategische Weitsicht der Regierung haben China von einer Kriegswirtschaft in den 70-er Jahren zu einer wirtschaftlichen Grossmacht der Gegenwart geführt.

Ausländische KMU sind für die chinesische Regierung nicht von strategischem Interesse. Sie erhalten wenig Unterstützung von offizieller Seite, geniessen dafür aber grosse Handlungsspielräume in der Wahl ihrer unternehmerischen Strategien, ihres Standortes und ihrer Partner. Diese Faktoren sind wichtig für den unternehmerischen Erfolg in China, insbesondere auch für die Nutzung des grössten Vorteils in China: die Arbeitskräfte.

Für KMU ist es besonders wichtig, die besten verfügbaren Mitarbeitenden zu gewinnen, gute Beziehungen mit Partnern aufzubauen und eine gute Zusammenarbeit mit lokalen Beamten, die sich den Grundsätzen der Rechtsstaatlichkeit verpflichtet fühlen, aufzubauen. So können KMU ihre Kernkompetenzen am besten ausspielen: den Einsatz und die Verwendung von geschützten Technologien und von spezifischem Wissen, ihren Ruf und ihre Marken sowie ihre organisatorische Effizienz.

**GÜNSTIGE ARBEITSKRÄFTE SIND GEFRAGT**

Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ist stark vom Standort abhängig. Gerade in den wirtschaftlich entwickelten Regionen Chinas, in denen Schweizer KMU aktiv sind, herrscht ein starker Konkurrenzkampf um qualifizierte Arbeitskräfte. Während der Lohn für chinesische Arbeitnehmer lange Zeit das ausschlaggebende Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers war, werden Faktoren wie eine faire Unternehmensführung, Karriereplanung und die soziale und ökologische Verantwortung eines Unternehmens immer wichtiger.

Um als KMU im chinesischen Markt bestehen zu können, ist eine auf Vertrauen basierende Beziehung zu den Angestellten und Partnern entscheidend. Eine solche aufzubauen und zu pflegen ist nur möglich, wenn ethische Werte in den Geschäftsbeziehungen umgesetzt und die Grundsätze unternehmerischer Verantwortung in der Unternehmenskultur gelebt werden.

Die Chancen des chinesischen Marktes können nur dann genutzt werden, wenn sich Unternehmer nicht von Vorurteilen leiten lassen. Der Wirtschaftsraum China ist geprägt von unterschiedlichen kulturellen, sozialen und rechtlichen Normen. Die Basis der Wirtschaft sind die Menschen und die Unterschiede zwischen Chinesen und Schweizern sind kleiner als man denkt.

**UNTERSTÜTZUNG FÜR KMU**

Schweizer KMU können in Schwellen- und Entwicklungsländern erfolgreich sein, sind aber auch mit spezifischen kulturellen oder regulatorischen Eigenheiten der jeweiligen Länder konfrontiert. Die konkrete Umsetzung unternehmerischer Verantwortung ist in diesem Kontext ein besonders anspruchsvoller Prozess, der für viele Unternehmen neu ist. Das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA und das Sustainability Forum Zürich unterstützen KMU mit einer Serie von Veranstaltungen. Die Veranstaltungen zu Themen wie Arbeitsnormen, Korruption, Menschenrechte in den einzelnen Ländern richten sich an KMU und dauern jeweils 2,5 Stunden.

Details und aktuelle Termine der Lernplattform für Schweizer KMU erfahren Sie unter: [www.unglobalcompact.ch/kmu](http://www.unglobalcompact.ch/kmu) oder [pascal.luethi@sustainability-zurich.ch](mailto:pascal.luethi@sustainability-zurich.ch)

**NICOLAS MUSY**



Der Autor Nicolas Musy (46) ist Vize-Präsident des Swiss Chinese Chamber of Commerce in China und lebt seit 18 Jahren in Shanghai.

Anzeige



**Jede Rechnung ist nach 48 Stunden bezahlt – garantiert!**

**GeFF Full-Service-Factoring:** Maximale Sicherheit, Liquidität und Service für Ihr Unternehmen

**GeFF** Gesellschaft für Factoring und Forderungsmanagement AG

GeFF AG **Bahnhofstrasse 145** CH-8957 Spreitenbach  
**Tel. (056) 4 1863 63** Email: [info@geff.ch](mailto:info@geff.ch) [www.geff.ch](http://www.geff.ch)