

# China für Neueinsteiger – worauf ist zu achten?

Ein Interview mit den Marktkennern Chanfang Wang und Thomas Willemsen

Seit Xi Jinping, Generalsekretär der Kommunistischen Partei Chinas, eine sehr hohe Machtfülle hat, bekommt die Volksrepublik China hierzulande eine eher schlechte Presse. Als bedrohlich wahrgenommen werden nicht nur das in China zuerst entdeckte Corona-Virus oder die politischen Repressionen in Hongkong, sondern auch das gezielte Eingreifen der KP China in privatwirtschaftliche Unternehmen. Auch die mittlerweile mögliche Amtsführung Xi Jinpings auf Lebenszeit sorgt für Stirnrünzeln. Erschwerend hinzu kommen die – intelligenten – Bestrebungen des Reichs der Mitte, über eine globale strategische Ressourcenpolitik die eigene Zukunft sicherer zu gestalten.

Viele Mittelständler in Deutschland haben längst begriffen, dass der chinesische Tiger nichts für den Streichelzoo ist. Sie stehen stattdessen mit einer riesigen, nachholenden Industriemacht im Wettbewerb, die ohne die Last gestriger Investitionen aufstrebt. Es ist kein Wunder, dass sich China im weltweiten Ranking der besonders wettbewerbsfähigen Staaten immer weiter nach vorne schiebt. Klar ist aber auch, dass nur diejenigen Unternehmen auf den Mär-

ten bestehen können, die ihre Kunden möglichst gut bedienen. Und in China sitzen viele Kunden. Dort herrscht eine immense Nachfrage. Wie können Unternehmen, die noch nicht in der Volksrepublik China wirtschaftlich aktiv sind, jetzt noch in diesem Markt Tritt fassen? Die IHK-Redaktion hat nachgefragt.

**Frau Wang:** Am Beginn des Entscheidungsprozesses für oder gegen einen Markteintritt sollte stets eine sorgfältige Analyse stehen. Die deutschen Auslandshandelskammern helfen an dieser Stelle, aber auch viele Berater haben sich darauf spezialisiert. Wie gehen Sie vor?

**Wang:** China erscheint mit rund 1,4 Milliarden Menschen groß. Aber deswegen muss es nicht unbedingt einen Markt für ein bestimmtes Produkt geben. Wie groß ein Marktpotenzial ist und ob es Wettbewerber gibt, sollte im Vorfeld sorgfältig untersucht werden. Wichtig ist auch, sich mit den lokalen Gegebenheiten vertraut zu machen, zum Beispiel mit den rechtlichen Grundlagen oder den Lohn- und Mietkosten. Generell gilt es ferner, sich frühzeitig und sorgfältig auf die chinesische Kul-

tur und auf einen Markt mit Besonderheiten vorzubereiten. Natürlich ist ein Budget für den Markteintritt bereitzustellen, es sind Meilensteine zu setzen und lokale Geschäftspartner sorgfältig auszuwählen.

**Wie sieht das beim E-Commerce aus, etwa im B2C- oder B2B-Segment?**

**Wang:** Auf jeden Fall anders als in der westlichen Welt. Das fängt bei den Dimensionen an: Beim E-Commerce-Umsatz hat China mit über 50 Prozent den größten Anteil unter allen Ländern. Bei B2B gilt es, einen Partner oder Handelsvertreter vor Ort zu finden, um ein eigenes Netzwerk zur Zielgruppe aufzubauen. Das eigene Netzwerk aufzubauen, ohne die Hilfe eines Partners, kann in diesem gigantischen Markt sehr zeit- und kostenintensiv sein, da erst das Vertrauen der Kunden gewonnen werden muss. Ich schlage vor, Produkte, Marktsegmente oder Regionen zu priorisieren. Gleichzeitig sollte die Strategie zur Markteinführung flexibel sein, um zeitnah auf mögliche Marktveränderungen und neue Erkenntnisse reagieren zu können. Wichtig für kleine und mittelständische Unternehmen:

## Dos im China-Geschäft:



1. Erforschen Sie den Markt. Wenn Sie investieren wollen, dann langfristig. Effizienz setzt in China Beziehungen voraus.
2. Arbeiten Sie sich frühzeitig in die relevante moderne chinesische Wirtschaftsliteratur ein. Tauchen Sie außerdem in chinesische kulturelle Aktivitäten ein und buchen Sie ein interkulturelles Training.
3. Entwickeln Sie eine Go-to-Market-Strategie und bestimmen Sie die erforderlichen lokalen Partner.
4. Machen Sie sich mit der digitalen China-Landschaft vertraut und integrieren Sie digitale Tools in Ihre Strategie.
5. Entscheiden Sie sich, nach Beratung, für den idealen Einstiegsmodus.
6. Erstellen Sie eine Strategie zum Schutz des geistigen Eigentums und registrieren Sie Ihre Marke in China. Rechtsberater helfen Ihnen.
7. Führen Sie eine Due Diligence mit Partnern und Mitarbeitern durch.
8. Bedenken Sie den China-Speed: Wenn sich der Markt ändert, sollten Sie mithalten können.



Sie müssen nicht zwingend als Unternehmen selbst vor Ort aktiv sein. Je nach Produkt reichen Vertreter, Verkaufsbüros oder Joint Ventures. Eine eigene Niederlassung, in welcher Form auch immer, zu haben, ist in der Regel effektiver, aber auch mit höheren Investitionen verbunden.

**Herr Willemsen, wo in China würden Sie, mit Ihrem europäischen Blick, mit der Markterschließung in China beginnen?**

**Willemsen:** Das hängt davon ab, ob eine Repräsentanz oder eine eigene

Niederlassung angedacht ist. Mit in die Entscheidung für einen Standort einfließen sollten auch Faktoren wie Infrastruktur, Kundennähe, Nähe zu Lieferanten, Mitarbeitern und Talenten und auch die Kosten vor Ort. Manche Regionen in China können es in puncto Lebenshaltungskosten und Konsumverhalten längst mit Europa aufnehmen. Großstädte wie Shanghai oder Peking oder Guangzhou mögen attraktiv klingen. Aber da liegen heute die Löhne und Mietkosten auf westlichem Niveau oder höher. Viele weitere Faktoren soll-

ten in die Entscheidung mit einbezogen werden, wie bestehende Wirtschaftskluster oder auch eine Ansiedlung in einer der Sonderwirtschaftszonen. Mein Tipp: Vergessen Sie China als Standort und Produzent von Billigwaren.

**Was gilt es bei B2C und B2B zu beachten?**

**Willemsen:** Im B2C-Bereich entscheiden sich die meisten ausländischen Unternehmen aufgrund des höheren Einkommens der Verbraucher für einen Sitz in Küstenstädten. ▶



### Don'ts im China-Geschäft:

1. Ohne langfristige Strategie werden Sie scheitern, schnelle Gewinne sind eine Illusion.
2. Stichwort Marktinformationen: vertrauen Sie nicht blind und seien Sie vorsichtig bei überschwänglichen Markt- und Absatzprognosen von angeblichen Experten oder neuen Partnern.
3. Wenn Sie Ihre bewährten Vorgehensweisen und Prozesse unverändert nach China übertragen, werden Sie scheitern.
4. Ohne kulturelle und politische Sensibilität geht nichts.
5. Ohne die Anwendung oder zumindest die Berücksichtigung digitaler Technologien kann sich der Erfolg in China spät oder gar nicht einstellen.
6. Richten Sie keinen Standort in Eile ein – wo auch immer.
7. Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihre IP und Namensrechte in China automatisch geschützt sind.
8. Wenn Sie langsam entscheiden und viel kontrollieren wollen, sollten Sie in Ihrer Zentrale bleiben. In China können Sie nur verlieren.

Im B2B-Bereich, insbesondere im Fall des Bedarfs an Produktionsanlagen, sollten sie auch die Gesamtproduktionskosten berücksichtigen, also zum Beispiel die Personal- und Grundstückskosten oder die Infrastruktur beziehungsweise die Nähe von Lieferanten. Im Umkreis von 50 bis 100 km um die großen Zentren herum lassen sich noch immer Standorte finden, die so gut gelegen sind, dass auch geeignete qualifizierte Mitarbeiter kommen. In Betracht könnten auch die sogenannten Tier 2, 3 oder 4 Städte kommen. Diese eher kleineren Städte werden gerade von Peking aufgewertet und versprechen somit ein höheres Wachstum als Shanghai oder Peking.

Was viele Mittelständler außerdem nicht wissen: In China gibt es mittlerweile mehr als 500 Industrieparks, die verschiedene Förderungen anbieten und deutsche Unternehmen beim Ein-



Der chinesische Markt ist zwar sehr online-affin, aber er lässt sich nicht per Knopfdruck erschließen. Neueinsteiger sollten eine solide Beratung und Begleitung nutzen.

tritt in den chinesischen Markt mit der Registrierung und den entsprechenden Büro- und Produktionsflächen aktiv unterstützen.

**Frau Wang, Herr Willemsen:** Es gibt kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland, Europa und China, die zu Missverständnissen führen können. Was raten Sie Ihren Kunden?

**Willemsen:** China gilt als hoch dynamischer Markt, der sich pausenlos ändert. Aber Geschäfte im B2B-Bereich kommen in der Regel erst nach dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Geschäftspartnern zustande. Die Prozesse sind also eher langsam. Das sollte beachtet werden, wenn in Eigenregie ohne lokalen Partner gestartet werden soll. Im B2C-Bereich hingegen werden Unternehmen in hohem Maße vom E-Commerce getrieben. Bei Verkaufsaktionen wie am 11. November (Alibaba Singles Day) wurden im Jahr 2020 im E-Commerce innerhalb von 24 Stunden mehr als 47,7 Milliarden € umgesetzt. Viele Unternehmen haben an diesem Tag mehr als 50 Prozent des Jahresumsatzes erwirtschaftet – auf derartige Marktbesonderheiten sollten Unternehmen

vorbereitet sein. Zum E-Commerce gehört auch die Erwartung von Kunden und Geschäftspartnern nach schnellem Feedback auch außerhalb der normalen Bürozeiten und nach schneller Lieferung und einer anderen Art der Produktdarstellung. Dadurch ergibt sich, dass das eigene Marketing aus Europa nicht eins zu eins nach China kopiert werden kann.

**Wang:** Ich weiß nicht, wie es früher in Europa war, aber heute ist der Unternehmertegeist in China deutlich ausgeprägter als in westlichen Ländern. Chinesen interessieren sich für neue Technologien und Möglichkeiten, sehen aber auch ihre eigenen Verdienstmöglichkeiten. Ideen, die in Europa noch nicht funktionieren, können in China erfolgreich sein. China wird mehr und mehr zum Pioniermarkt – auch für europäische Produkte. Bei Verhandlungen und Gesprächen bedenken Sie bitte, dass, selbst wenn Ihre Partner Englisch oder Deutsch sprechen, dies nicht bedeutet, dass sie auch westlich denken oder handeln. Vertrauenswürdige Netzwerke in China aufzubauen, braucht Zeit. Diese Netzwerke sind dann aber umso wertvoller und hilf-

## Webinar zum Markteinstieg in China

Am Montag, 1. November, bietet die IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern um 15.00 Uhr ein Kleingruppen-Webinar für kleine und mittelständische Unternehmen an. Geboten werden Erfahrungsberichte und praxisgerechte Tipps zum Start in China. Auch das Thema Digitalisierung wird dabei besprochen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Hintergrundinformationen und Hinweise zu den aktuellen Herausforderungen im Zuge der Covid-19-Pandemie sowie Raum für Nachfragen und Diskussionen.

Anmeldungen zum Webinar nimmt Sandra Zumpe an, Tel. 06181 9290-8511, E-Mail [s.zumpe@hanau.ihk.de](mailto:s.zumpe@hanau.ihk.de).



[www.hanau.ihk/  
veranstaltungen](http://www.hanau.ihk/veranstaltungen)

reicher. Auch Mitarbeiter zu halten, ist eine Herausforderung. Um eine hohe Fluktuation zu vermeiden, ist es wichtig, ein möglichst gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen. Neben dem normalen Gehalt helfen da auch Zusatzleistungen wie zum Beispiel Unterstützung bei der Miete, Transportmöglichkeiten zum Arbeitsplatz oder Gutscheine für das Mittagessen. Vergessen Sie bitte nicht: Die Lebensbedingungen in China haben sich in den vergangenen 40 Jahren massiv verbessert. Dafür arbeiten die Menschen noch immer hart und mit einem Engagement, das in Europa kaum noch zu finden ist. Andererseits wächst in China die sogenannte Generation Z, junge Menschen bis etwa 20 Jahre, in einem Wohlstand auf, der ähnlich wie der europäische ist. Die jungen Menschen sind fleißig, aber weniger bereit, sich so stark wie ihre Eltern beruflich zu engagieren. Stattdessen wollen sie

ihr Leben und ihren Wohlstand genießen – bei häufig hohem Bildungsstand. Und der will bezahlt sein. Dieser sogenannte „China Speed“ beeinflusst nicht nur die technologische Entwicklung Chinas, sondern auch den internen Kulturwandel.

**Herr Willemsen: China ist nicht mehr die billige Werkbank des Westens. Die Arbeits-, aber auch die Lebenshaltungskosten bewegen sich teilweise auf westlichem Niveau. Da Standortentscheidungen bekanntlich Folgekosten haben: Was raten Sie einem Mittelständler, der den chinesischen Markt erschließen will, mit Blick auf die künftigen Entwicklungen?**

**Willemsen:** Das fängt – wie überall – an bei den Zertifizierungen, Genehmigungen, Zoll- und Einfuhrgebühren und, und, und. Ja, es fallen Kosten an, die in einer Gesamtkostenrechnung zu berücksichtigen sind. Das gilt auch für das Marketing, einschließlich der Sicherung des eigenen Namensrechts. Auch in China kann der Name eines Produkts oder Unternehmens über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Höhere Kosten fallen auf jeden Fall beim B2C-Marketing an: Es sollte an die chinesischen Gegebenheiten angepasst werden, da das westliche Marketing in China nicht funktioniert. Auch die Transportkosten sollten beobachtet werden: Um eine schnelle Reaktionszeit am Markt zu ermöglichen, kann eine lokale Lagerung oder eine kleine Produktion vor Ort dabei helfen, vom China-Speed zu profitieren. Bei B2B-Produkten führt perspektivisch gesehen selten ein Weg an einer Vor-Ort-Produktion vorbei. Anders lassen sich häufig die Kosten nicht managen, um im lokalen Wettbewerb zu bestehen.

*Das Interview führten Sandra Zumpe und Dr. Achim Knips, IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern*

## Chanfang Wang ...



... verfügt über mehr als 13 Jahre Erfahrung in Europa in den Bereichen Unternehmensstrategie, Change Management, Market / Competitive Intelligence, Business Development, Produktmanagement und Finanzanalyse in verschiedenen Branchen. Sie ist Gründerin der Netzwerke China Expert Services und Digital China-Europe Network mit Sitz in Frankfurt. Wangs Vision ist es, ein nachhaltiges globales Netzwerk aufzubauen, das China mit dem Rest der Welt im Bereich Technologieinnovation und geschäftlicher Zusammenarbeit verbindet.



## Thomas Willemsen ...

... hat 25 Jahre praktische Erfahrung in der Leitung der Bereiche After Sales und Vertrieb im internationalen Maschinen- und Anlagenbau und war verantwortlich für die Leitung und den Auf- und Ausbau verschiedener Niederlassungen in Asien. Heute arbeitet er als unabhängiger Berater und Interim Manager, und er unterstützt Unternehmen bei der Professionalisierung des After-Sales-Geschäfts und bei der Internationalisierung mit dem Fokus auf China / Asien.

## Das AHK Greater China Netzwerk

Die deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) sind mit 140 Standorten in 92 Ländern aktiv. Mit insgesamt zwölf Büros konzentriert sich die AHK Greater China auf den bilateralen Handel und Investitionen zwischen den beiden Ländern. Die freiwilligen rund 2.300 AHK-Mitglieder erhalten unter anderem Marktinformationen, und sie können zusätzliche Dienstleistungen buchen – etwa zum Markteinstieg in China oder zur Geschäftspartnersuche. Auch Mietbüros als Alternative zu einem eigenen Repräsentanzbüro und weitere praktische Dienstleistungen, etwa zum digitalen Markteinstieg, bietet die AHK an.



[www.china.ahk.de/de/services](http://www.china.ahk.de/de/services)