

# Business geht durch den Magen

**NEU IN CHINA** | Die Großen sind schon da, auch viele Mittelständler. Kleine Firmen, die nach China wollen, brauchen vor allem drei Dinge: genügend Zeit, qualifiziertes Personal, ein gutes Netzwerk.



Gut aufgestellt  
Mias-Chef Fottner (links)  
und Manager David Wang  
in der Zentrale München

Den Satz „I have a good feeling“ kann Johannes Fottner, Geschäftsführer der Mias Group, nicht mehr hören. Denn jedes Mal, wenn sein chinesischer Manager David Wang Zahlen liefern soll, spricht der nur von Gefühlen.

Das Unternehmen aus München (300 Beschäftigte, 30 Millionen Euro Umsatz) baut in China für den lokalen Markt Geräte, die Regale in automatisierten Lagern füllen. Das Geschäft floriert, doch immer wieder bleiben wichtige Investitionen liegen, weil der verantwortliche chinesische Manager keine Zahlen liefert. „Ich vertraue ihm absolut, aber leider sieht er im Controlling ein Hemmnis für seine Flexibilität“, seufzt Fottner. Meist fliegt er dann zur Lösung des Problems persönlich nach China.

Chinabusiness ist zeitaufwendig. Mias-Chef Fottner ist seit Beginn der Chinaaktivitäten 2008 alle zwei Monate eine Woche lang im Reich der Mitte. Heute erwirtschaften die 22 chinesischen Mitarbeiter ein Zehntel des Gruppenumsatzes, 2014 könnte es bereits ein Drittel sein, schätzt Fottner. „Wer der unglaublichen Dynamik dieses Marktes folgen will, muss genügend Ressourcen in Deutschland zur Verfügung stellen“, resümiert er.

## ZIEL DEUTSCHER INVESTITIONEN

„Gehen Sie nicht nach China, wenn Sie es sich nicht leisten können“, warnt auch Jürgen Heraeus, Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (APA). Wichtig sei es, sich Zeit dafür zu nehmen und persönliche Nähe zu den chinesischen Kollegen aufzubauen.

China ist Hauptziel deutscher Direktinvestitionen. Angelockt von der Dynamik des chinesischen Marktes, wagen nach den großen nun auch viele kleinere Unternehmen den Schritt nach Fernost, darunter viele Dienstleister. Branchen, die zur Entwicklung technologisch höherwertiger Produkte beitragen, sowie Dienstleister für Infrastruktur, Städtebau und Umweltechnologien empfängt China mit offenen Armen. Peking hat in Teilen der Nahrungsmittelindustrie und der Dienstleistungen Zugangsbeschränkungen aufgehoben, sagt Rainer Gehnen von der Deutsch-Chinesischen Wirtschaftsvereinigung (DCW). In einigen Bereichen genehmigt China jedoch nur noch Joint Ventures. „Die Chinesen haben eine Liste von Technologien mit Segmenten, die sie Ausländern nicht überlassen wollen“, meint Jürgen Heraeus.

In China zu produzieren entschied die Mias Group Anfang 2008. Zu schwer und

groß sind die Regalbediengeräte, um sie per Luftfracht aus Bayern nach Fernost zu schicken. Auf einer Messe hatte Fottner einen an den Produkten der Deutschen interessierten chinesischen Handelsvertreter kennengelernt. „Als wir ihm sagten, dass wir mit ihm eine Tochter gründen wollten, ging das große Gerangel um die Anteile los“, erinnert sich Fottner.

Fottner wollte eine klare Eigentümerstruktur, auf keinen Fall ein deutsch-chinesisches Joint Venture. Er wusste, dass viele gescheitert waren, dass sie in China andere Genehmigungsverfahren durchliefen und alle Anteilseigner zudem Anrecht auf einen Sitz im Vorstand hatten.

Seinem zukünftigen chinesischen Partner erschien dies allerdings so, als müsse er künftig ein fremdes Kind großziehen. Bis zur Gründung der Gesellschaft Ende 2009 rangen Fottner und sein chinesischer Manager um eine Lösung. Schließlich beteiligte er den Chinesen an der neu gegründeten Holding in Singapur, die 100 Prozent

## Nur gemeinsam fühlen sich deutsche Betriebe in China stark

der Chinatochter hält. „Unserem chinesischen Manager ist es wichtig, dass wir ihn als Unternehmer sehen“, erklärt Fottner. Deshalb dürfe er als Chinageschäftsführer der Mias Group auch Produkte anderer Firmen vertreten. „Er würde es ohnehin machen. Da ist mir lieber, ich weiß davon.“

Während er noch um die Unternehmensform rang, baute Fottner ein Chinanetzwerk auf, besuchte Veranstaltungen der Außenhandelskammer (AHK) in Shanghai oder hielt Vorträge in Deutschland. Dieses Netzwerk lieferte ihm wichtige Informationen über Firmenkonstrukte, Mieten und Gehälter. Die AHK betreute die komplette Gründung von der Rechtsberatung über die Anträge und Gutachten bis hin zum Namensschutz.

Derweil suchte sein chinesischer Manager nach einem geeigneten Standort mit akzeptablen Mieten, schneller Anbindung an Flughafen und Hafen sowie ausreichender Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Damit fiel Shanghai als Wunschstandort des

chinesischen Managers aus: Weil bleibewillige Fachkräfte dort rar sind, wick Mias nach Kunshan aus, eine Stadt zwischen Shanghai und Suzhou. Die Nähe zum Kunden sei bei der Standortwahl zweitrangig gewesen, sagt Fottner. Chinas Infrastruktur erlaubt es, überall schnell hinzukommen.

## EXTREME LERNPROZESSE

Zur Eröffnungsfeier schaltete Mias landesüblich in Fachblättern große Anzeigen. Im Alltag zeigten sich jedoch schon bald die unterschiedlichen Denkweisen: Als das Unternehmen ein Angebot für Reinraumgeräte abgeben wollte, rechneten die deutschen Ingenieure alle Risiken hinein und kamen auf einen hohen Preis. Die chinesischen Manager wollten dagegen mit dem Hinweis „We have a good feeling“ das günstigste Angebot abgeben. Schließlich einigte man sich, auf die Risiken hinzuweisen, sie aber nur in sehr geringem Maße einzukalkulieren. „Das war ein extremer Lernprozess“, erinnert sich Fottner.

Vertreter deutscher Unternehmen gehen normalerweise vorsichtig miteinander um. „Doch in China fühlen wir uns zusammengebunden und sprechen offen miteinander“, sagt Fottner. Nur gemeinsam seien die Mittelständler im Reich der Mitte stark.

Beispiel für einen gelungenen Zusammenschluss kleinerer Dienstleister ist Rheinschiene Architects. Sieben Kölner Architekturbüros mit insgesamt 50 Mitarbeitern haben sich für das Chinageschäft zusammengeschlossen. Bei den Chinesen gelten sie als Großbüro. Seit 2004 macht eine Repräsentanz in Peking die Akquise und den Support. Geplant werden Chinas neue Städte am Rhein. Rheinschiene Architects hat sich mit Energieforschern, Haustechnikern und Verkehrsplanern zu einem großen Verbund zusammengeschlossen: der Ecocity Plus. „Wir treten in China stark auf, das ist auch notwendig“, sagt Architekt Stefan Schmitz. Die wichtigste Entscheidung über ein Projekt falle in China erst, wenn man sich näher kennengelernt habe. Daher dauere es lange, bis große Aufträge vergeben werden. Bei schwierigen Verhandlungen um ein Areal im Schnellzugbahnhof Qingdao verweigerten die Behörden eine Unterschrift aus formalen Gründen. Stefan Schmitz lud kurzerhand alle Beteiligten zum Essen ein. „Das war eine so schöne Stimmung, da fühlten sich Planungsamt und Bauherr einfach verpflichtet“, erinnert sich Schmitz. Am nächsten Tag hatten die Deutschen den Auftrag. ■

astrid.oldekop | wwo-global@wiwo.de

## NETWORKING Starthilfe

Erste Anlaufstellen für Neulinge im Chinageschäft.

Die Außenhandelskammern in Peking, Shanghai, Kanton und Hongkong helfen als Full-Service-Dienstleister bei allen Problemen, von der Rechtsberatung über Office-in-Office-Lösungen bis hin zur gesamten Gründungsbegleitung.  
[www.china.ahk.de](http://www.china.ahk.de)

Die beiden German Center in Peking und Shanghai bieten unter anderem Büro- und Konferenzräume. Bei Plunderteilen und Milchkaffee können die Mieter im Peking German Center Café entspannt ihr Netzwerk knüpfen.  
[www.germancentre.org.cn](http://www.germancentre.org.cn),  
[www.germancentreshanghai.com](http://www.germancentreshanghai.com)

In Deutschland vernetzen und informieren sowohl die Deutsch-Chinesische Wirtschaftsvereinigung (DCW) als auch der Chinesische Industrie & Handelsverband (CIHD). Spezialisiert sind die Berater vor allem auf Mittelständler, die in China aktiv sind.  
[www.dcw-ev.de](http://www.dcw-ev.de), [www.cihd.de](http://www.cihd.de)

Seit über 30 Jahren beraten Fiducia Management Consultants in Hongkong deutsche Unternehmen im Reich der Mitte. Bei Personalsuche und HR-Themen unterstützt das Kienbaum-Spin-Off FJK Consultants in Shanghai.  
[www.fiducia-china.com](http://www.fiducia-china.com),  
[www.kienbaum.cn](http://www.kienbaum.cn)

1994 erhielt Dr. Rödl & Partner als erste deutsche Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft eine Lizenz für die Volksrepublik. Heute bietet sie Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsprüfung aus einer Hand an. Rechtsberatung bei grenzüberschreitenden Direktinvestitionen, Unternehmensgestaltung, M&A sowie IP-Fragen haben Beiten Burkhardt Rechtsanwälte in Peking und Shanghai im Angebot.  
[www.roedl.de](http://www.roedl.de), [www.bblaw.com](http://www.bblaw.com)

Die besten Chinesisch-Crashkurse für Einsteiger bietet das Landesspracheninstitut in Bochum. [www.lsi-nrw.de](http://www.lsi-nrw.de) (siehe Seite 58 Chinesisch lernen)