Herausforderungen und Lösungsstrategien für ausländische Automations- und Sensorunternehmen in China

China ist ein großer, aber auch sehr wettbewerbsintensiver Markt. Aufgrund des starken Einflusses der Politik als Treiber des Wirtschaftsgeschehens sind Entwicklungen in den letzten drei Jahrzehnten mit einer auf der Welt bisher ungekannten Geschwindigkeit vorangekommen, allerdings mit dem Preis hoher Volatilität. Das Ziel der chinesischen Regierung, mittel- bis langfristig eine eigene leistungsfähige Sensorindustrie aufzubauen, mahnt ausländische Investoren zur Vorsicht. Gleichzeitig wird ausländische Technologie benötigt, um den industriellen Wandel voranzutreiben. China, die Fabrik der Welt, ist als Markt so wichtig, dass sich die meisten Unternehmen nicht erlauben dürfen, ihn zu vernachlässigen.

China ist die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt, die verschiedenen Regionen und Industrien des Landes stellen eigene wirtschaftliche Subsysteme dar.

Während manche davon rezessive Tendenzen zeigen, prosperieren andere und zeigen attraktive Wachstumspotentiale. So leiden etwa viele Sensorlieferanten für Anwendungen in der Prozessautomation unter dem Nachfragerückgang aufgrund der existierenden Überkapazitäten in den entsprechenden Absatzbranchen. Auf der anderen Seite entwickelt sich das Geschäft für deutsche Anbieter von Sensor- und Steuerungstechnik, die wir beim Markteintritt etwa in mobile Arbeitsmaschinen unterstützt haben, besser als ursprünglich erwartet.

Wie können ausländische Unternehmen in diesem Umfeld erfolgreich sein? Im Folgenden beschreiben wir einige der wichtigsten Herausforderungen, die wir in unserer täglichen Arbeit für Unternehmen aus dem Automations- und Sensorbereich sehen und unterbreiten Vorschläge, wie diese bewältigt werden können.

Mangel an fähigen Systemintegratoren einerseits und unerfahrene Käufer andererseits

Wie bereits im SENSOR MAGAZIN 5/2016 dargelegt, bleibt das sich abkühlende Wirtschaftswachstum nicht ohne Auswirkungen auf die Nachfrage nach Automationslösungen, zu denen auch die Sensorik gehört.

Insbesondere im Bereich der Privatunternehmen erleben wir eine unglückliche Kombination von einem Mangel an qualifizierten Systemintegratoren auf der Angebotsseite sowie unerfahrenen Käufern mit traditionell extrem kurzen Investitionshorizonten auf der Nachfrageseite.

Unternehmen aus dem Automationsbereich sollten diesem Phänomen damit begegnen, dass sie die Rolle eines Systemintegrators annehmen und in notwendige personelle Ressourcen und Partnerschaften investieren. Bosch zum Beispiel agiert weltweit nur in einem Markt als Engineering-Berater, und das ist China. Der Konzern bildet seine Vertriebspartner und Kunden aus dem produzierenden Gewerbe aus, um einen Markt für seine Automationslösungen zu schaffen. So hat das Unternehmen beispielsweise den Werkzeugmaschinenhersteller Qinchuan Machine Tool Group beim Aufbau einer intelligenten Produktionslinie für hochpräzise Robotergetriebe unterstützt – einem Produkt, an deren Herstellung chinesische Unternehmen bisher gescheitert sind. Als einer der weltgrößten Hersteller von web-basierten Sensoren setzt Bosch diese auch in seinen eigenen Werken und bei der Kontrolle seiner Lieferkette in China ein und zeigt als Lead Operator potentiellen Kunden, was mit intelligenten, vernetzten Produktionssystemen möglich ist. Ferner sollten die Anwendungsbeispiele ausländischer Lieferanten von Sensor- und Automationslösungen die angespannte finanzielle Situation vieler Unternehmen in der chinesischen Industrie berücksichtigen, kurze Amortisationszeiträume aufweisen (idealerweise unter zwei Jahren) und leicht zu verstehen sein.

Wissensabfluss und Kapazitätenbindung in der Geschäftsanbahnung

Insbesondere bei komplexeren Automationsprodukten erwarten chinesische Kunden häufig eine intensive Betreuung während der Geschäftsanbahnung, ohne monetäre Gegenleistung für diese Services. In dieser Zeit binden sie personelle Ressourcen und greifen auch häufig Know-how ab. Wie verhindert man, dass so etwas geschieht?

Unternehmen sollten sich bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Kunden an mehrstufigen Prozessen wie aus dem M&A-Geschäft orientieren. Ein intensiverer Know-how-Austausch sollte jeweils erst dann erfolgen, wenn ein Projekt-Meilenstein erreicht ist, der auch die chinesische Seite zu entsprechenden Gegenleistungen verpflichtet. Dies erfordert eine genaue Priorisierung des Wissens, das geteilt werden darf.

Schlussendlich sollte man auch seinem Bauchgefühl vertrauen und notfalls den Mut haben, »Nein« zu sagen, wenn sich ein Geschäft nicht so entwickelt wie erhofft.

Den Herdentrieb nutzen

Eine Vorgehensweise, die den Einstieg bei chinesischen Unternehmen unter Umständen erleichtert, ist die Arbeit mit inoffiziellen Botschafter-Unternehmen. Viele Bereiche der fertigenden Industrie in China sind nach Clustern organisiert. Die dort ansässigen Unternehmen beobachten sich permanent. Wenn es gelingt, führende Unternehmen aus einer Branche als Kunden zu gewinnen, kann man sich den Herdentrieb, der Investitionsentscheidungen in China häufig zu Grunde liegt, zu Nutze machen.

Zunehmender Wettbewerb durch ausländische und einheimische Unternehmen

China ist ein Markt mit einer hohen Wettbewerbsintensität. Auch für ausländische Lieferanten von Hochtechnologie geraten die Preise dort zunehmend unter Druck. Die meisten internationalen Wettbewerber sind vor Ort vertreten und kämpfen um Umsatz und Marktanteile. Einheimische Hersteller verfügen, bezogen auf den gesamten chinesischen Sensormarkt, nach unseren Schätzungen über 33 Prozent Marktanteil. Nach Maßgabe der chinesischen Regierung soll dieser bis zum Jahr 2020 auf 50 Prozent steigen. Allerdings sind die technischen Fertigkeiten der einheimischen Sensorindustrie noch sehr unterentwickelt – von den weltweit bekannten Sensortypen können in China je nach Schätzung in etwa ¼ hergestellt werden. Einheimische Unternehmen sind noch stark von importierten Chips abhängig und haben große Schwächen bei ihrer Innovationsfähigkeit sowie der Zuverlässigkeit und Präzision ihrer Produkte. Die chinesische Regierung möchte dies ändern, indem sie in den nächsten Jahren 500 Mrd. RMB für die Entwicklung neuer elektronischer Komponenten bereitstellt und im Land 10 Industriecluster geschaffen werden sollen. Ferner sollen verstärkte M&A-Aktivität und einfachere IPOs die Wettbewerbsfähigkeit einheimischer Sensorhersteller stärken. Tatsächlich gibt es erfolgsversprechende Ansätze wie etwa vom chinesischen Marktführer für Gas-Sensoren Hanwei. Das Unternehmen hat ein breiteres Produktspektrum und stößt in neue Dienstleistungs- und Technologiebereiche vor. Andere erfolgsversprechende einheimische Hersteller sind beispielsweise MEMSensing oder Beijing Qingdao Yuanxin im Bereich Drucksensoren. Auch wenn dies bisher erst Nischen betrifft, sollten die Wettbewerbsvorteile einheimischer Sensorhersteller ernst genommen werden:

- Günstigere Kosten und die Bereitschaft, für einen Zuwachs an Marktanteilen auch geringe Margen in Kauf zu nehmen.
- Exklusiver Zugang zu Projekten, die von der Regierung initiiert wurden sowie Förderung durch eine Vielzahl an Subventionen.
- Eine größere Flexibilität bei der Erfüllung von kundenspezifischen Wünschen, kürzere Produkteinführungszeiten sowie dementsprechend schnellere Reaktionen auf sich ändernde Markttrends.

Ausländische Unternehmen sollten versuchen, in diesem Zusammenhang von ihren chinesischen Wettbewerbern zu lernen. Dies bedeutet auch, lokale Standards zu adaptieren, falls das angebracht erscheint. Im Optimalfall erlaubt dies den Unternehmen, günstiger und flexibler zu werden sowie neue Produkte schneller auf den Markt zu bringen. Durch das einzigartige Ökosystem in der Region um Shenzhen etwa können Prototypen für bestimmte elektronische Produkte signifikant schneller und günstiger als in Europa produziert werden.

Wie den chinesischen Markt bearbeiten?

Im Falle von kleineren Sensorherstellern hat sich ein Vertrieb durch einen lokalen Distributor als erfolgreich erwiesen. Wenn dieser sorgfältig ausgewählt wurde, verfügt er über die notwendigen Kontakte für eine erfolgreiche Marktentwicklung und federt Zahlungsrisiken ab. Sensoren unterliegen keinem Joint-Venture-Zwang von Seiten der chinesischen Regierung. Die meisten mittelständischen und großen ausländischen Sensorhersteller vor Ort haben sich deshalb für eine eigenständige Präsenz im chinesischen Markt entschieden. Wesentliche Gründe für dieses Vorgehen: Die Furcht vor Know-how-Abfluss sowie undurchsichtige Eigentümerstrukturen auf der chinesischen Seite. Es existieren auch Beispiele, bei denen ausländische Sensorhersteller ihre Kräfte mit einem lokalen Partner bündelten. Ein chinesischer Joint-Venture-Partner kann zusätzliches Kapital mobilisieren, ist mit der lokalen Kultur vertraut und kann helfen, Türen bei der Marktbearbeitung zu öffnen. Teilweise wurden Ansiedlungen auch von lokalen Regierungen gefördert, wobei wir ausländischen Unternehmen nicht empfehlen würden, ihre Investitionsentscheidungen maßgeblich von solchen Arrangements abhängig zu machen.

Darüberhinaus gibt es folgende Möglichkeiten für einen Ausbau der Präsenz auf dem chinesischen Markt:

- Zukäufe chinesischer Unternehmen. Damit können ausländische Sensorhersteller ihr Produktprogramm durch kostengünstige Lösungen nach unten hin abrunden sowie um einheimische System-Integrations-Fähigkeiten und Vertriebskapazitäten ergänzen. Allerdings ist die Integration chinesischer Unternehmen eine Herausforderung. Auch löst so eine Übernahme nicht das Problem des beschränkten Marktzugangs für ausländische Unternehmen in bestimmten Industrien.
- Partnerschaften können Schwächen in lokalen Fähigkeiten ausgleichen, lösen allerdings auch nicht alle Herausforderungen bei Marktzugangsbeschränkungen für Ausländer.
- Lizenzierung kann helfen, Marktzugangsbeschränkungen für ausländische Unternehmen zu umgehen. Allerdings vergeben ausländische Unternehmen damit die Chance,

eine eigene starke lokale Präsenz aufzubauen und riskieren, früher oder später von ihrem lokalen Partner aus dem Markt gedrängt zu werden.

Anpassung an geringeres Wachstum, Fokus auf Lichtblicke

Die Zeiten von BIP-Wachstumsraten im zweistelligen Bereich in China sind vorbei. Viele chinesische Unternehmer sehen zum ersten Mal in ihrem Leben einem dauerhaften wirtschaftlichen Abschwung entgegen. Diese Situation ist neu und die Unsicherheit ist groß. Ein ausländischer Roboterhersteller formulierte es im vergangenen Herbst folgendermaßen: »Die Chinesen erwarten, dass sich neue Projekte innerhalb von zwei Jahren amortisieren. Momentan wissen viele nicht, ob sie in zwei Jahren noch im Geschäft sind.«

Lieferanten von Automations- und Sensortechnologie sollten sich daher auf Lichtblicke im chinesischen Markt konzentrieren. Momentan sehen wir eine starke Nachfrage insbesondere in den folgenden Bereichen:

- Obwohl der Automobilsektor bereits stark automatisiert ist, sorgt der Trend zu einem höheren Anteil an Hybrid- und Elektrofahrzeugen für eine Nachfrage von neuen Automationslösungen, etwa in der Batterieproduktion.
- In der Massenproduktion von Elektronikprodukten wie etwa Smartphones streben die Hersteller nach einem höheren Automationsgrad. Designänderungen bei Endprodukten (z. B. ein iPhone 8 einer mit Rückseite aus Glas statt Aluminium) sorgen für zusätzliche Dynamik.
- Die Produktion von Gütern für die wachsende urbane Mittelschicht, wie Home Appliances oder Möbel wird ebenfalls zunehmend automatisiert. Chinesische Kunden haben wenig Berührungsängste mit Smart Home-Anwendungen.
- Lagerhäuser und Distributionszentren profitieren von Chinas Boom im Bereich E-Commerce.
- Ein weiteres vielversprechendes Feld ist die Umwelttechnik. Nachdem eine nachhaltigere und umweltfreundlichere Entwicklung schon Bestandteil der letzten beiden Fünfjahrespläne war, scheinen insbesondere die beiden südchinesischen Städte Shenzhen und Guangzhou sich dem Thema ernsthaft anzunehmen und sich daranzumachen, die Umweltsünden der vergangenen drei Jahrzehnte zu beseitigen.

Wie eingangs bemerkt, sind dies relativ generelle Beobachtungen. Sie können eine detaillierte Analyse der individuellen Unternehmenssituation, bzw. wie das jeweilige Angebot in China am besten vermarktet wird, nicht ersetzen.

► INFO

Autor:
Georg Stieler leitet die Niederlassung der Stieler Technologie- & Marketing-Beratung GmbH & Co. KG in Shanghai seit 2011. Er hat seither mit ausländischen Lieferanten und Anwendern von Robotern, Sensoren und CNC-Systemen in der Region gearbeitet.

Kontakt Niederlassung China:
Stieler Enterprise Management Consulting (Shanghai) Co., Ltd.
7F Tower C The Place · 150 Zun Yi Road
Shanghai 200051 · P.R. China
Phone: +86 21 2218 3015
Fax: +86 21 2218 3099
E-Mail: georg@stieler.co

Stammhaus in Deutschland:
Stieler Technologie- & Marketing Beratung GmbH & Co. KG
Marie-Curie-Str. 8 · 79539 Lörrach
Tel.: 07621 55 00 444 · Fax: 07621 55 00 455
E-Mail: joachim@stieler.co

Anzeige

JUMO im »Reich der Mitte«

JUMO ist bereits seit Anfang 1992 in China aktiv. Im Jahr 1997 wurde eine eigene Tochtergesellschaft gegründet. Heute ist die chinesische Tochtergesellschaft JUMO Automation Dalian Co. Ltd. mit rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zweitgrößte Standort in der JUMO-Unternehmensgruppe.

▲ **Luftbild der JUMO-Niederlassung in Dalian.**

▲ **Eingangshalle**

▲ **Fertigung von Wärmemengenfühler in Dalian.**

Das starke Engagement in China hat zweierlei Gründe: Zum einen besteht hier natürlich ein enormes Wachstumspotenzial. Das resultiert aus dem industriellen Nachholbedarf in den verschiedensten Branchen. Der jährliche Umsatz in China steigt im zweistelligen Prozentbereich. Selbst wenn die Dynamik hier in den nächsten Jahren nachlassen wird, so sind die Prognosen immer noch viel besser, als für den Rest der Welt.

Zum anderen sind sehr viele große JUMO-Kunden in China aktiv und in diesen Fällen wird erwartet, dass die Zulieferer ebenfalls vor Ort präsent sind.

Im Herbst 2015 wurde ein neuer Firmenkomplex in Dalian mit einer Gesamtfläche von 15.000 m² bezogen und damit eine der derzeit modernsten Fabriken für Temperaturfühler in China etabliert. Mit Kosten in zweistelliger Millionenhöhe war das gleichzeitig die größte Auslandsinvestition in der bisherigen Firmengeschichte. Zum Hauptstandort kommen noch sechs Verkaufsbüros im ganzen Land.

China spielt eine wichtige Rolle in der Internationalisierungsstrategie. Als Produktionsstandort – insbesondere für Temperaturfühler – kann von Dalian aus das enorme Marktpotenzial in ganz Asien erschlossen werden. Darüber hinaus werden Produkte, die in Deutschland hergestellt werden, nach China exportiert und über die dortige Tochtergesellschaft erfolgreich vertrieben. Für den Erfolg auf dem chinesischen Markt ist es dabei wichtig, keinerlei Qualitätsabstriche bei Produkten und Dienstleistungen zu machen. Dazu gehören hervorragend ausgebildete Mitarbeiter, die teilweise in Deutschland geschult werden und ein Management mit einer umfassenden Kenntnis der chinesischen Mentalität und der dortigen Marktstrukturen. Denn Geschäfte werden dort teilweise ganz anders gemacht, als zum Beispiel im europäischen Raum. Für die Zukunft sieht das Unternehmen auch weiterhin ein großes Potenzial in China, zum Beispiel im Bereich der Bahn- oder Umwelttechnik.

▪ www.jumo.net

Plattform für Vertriebserfolg in China: HBM feiert 20. Geburtstag seines Werkes in Suzhou

In diesem Jahr feiert der Messtechnik-Spezialist HBM den 20. Geburtstag seines Werkes in China. Die Eröffnung des Standortes in der alten Kaiserstadt Suzhou (nahe Shanghai) im Jahre 1997 markierte einen Meilenstein für die Entwicklung des Unternehmens – kam doch zu den (auch heute noch bestehenden) starken Produktionsstandorten in Darmstadt und Marlboro (USA) ein dritter wichtiger Pfeiler für die internationale Ausrichtung hinzu.

▲ **Werk in Suzhou.**

▲ **Wägezellen-Produktion in Suzhou.**

Zu den Produkten, die am chinesischen Standort China gefertigt werden, gehören zum Beispiel Wägezellen. Von Anfang an galten große Anstrengungen, eine gleichbleibend hohe Produktqualität zu gewährleisten. Hier – wie auch in allen in Suzhou gefertigten Produktlinien – gilt der hohe Qualitätsanspruch, den die Marke »HBM« auszeichnet.

Das rund 700 Mitarbeiter starke Werk in Suzhou ist nicht nur eine moderne, selbstverständlich ISO9001-zertifizierte Produktionsstätte. Der Standort ist auch der Nukleus für die systematische Entwicklung des Absatzmarktes in China.

Im globalen Technologiewettbewerb positionieren sich auch chinesische Unternehmen nicht mehr nur als Preisführer, sondern vermehrt über die Faktoren »Qualität« und »Innovation«. Und hier kommt vermehrt Qualitäts-Messtechnik von HBM zum Einsatz. So konnten zum Beispiel chinesische Hersteller von Abfüllmaschinen gewonnen werden, die z. B. auf die aseptischen Wägezellen von HBM setzen. Viele tausend LKW-Mautstationen in China messen in ihren Waagen mit Komponenten von HBM. Und auch die weltbekannten chinesischen Hochgeschwindigkeitszüge sind mit Messverstärkersystemen von HBM ausgestattet.

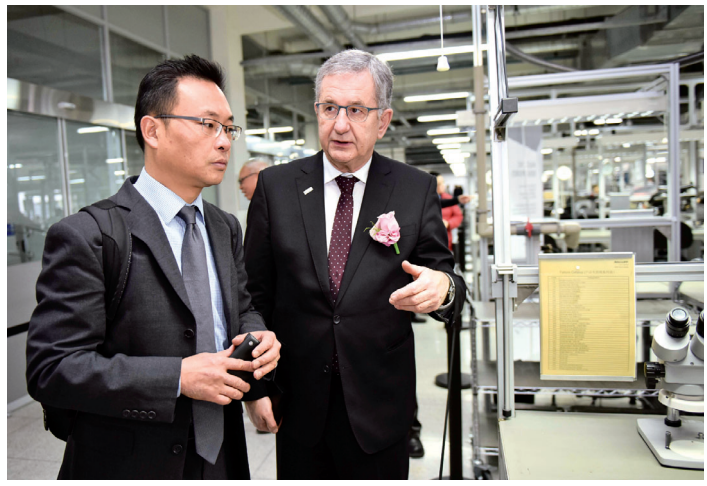
▪ www.hbm.com

Anzeige

Balluff in China

»Auf Dauer gesehen ist China der weltweit größte Markt für Produktionsautomatisierung mit einem Bedarf, der aus unserer Sicht noch lange stetig steigen wird«, betont Michael Unger, Sprecher der Balluff-Geschäftsführung.

▲ **Im Neubau wird das Produktprogramm durch eine teilautomatisierte Produktion und Montage eines Sensor-Plattformkonzepts erweitert. Damit hat der chinesische Standort dann eine der modernsten Produktionsanlagen im gesamten Fertigungsverbund.**



▲ **Geschäftsführer Michel Unger im Gespräch mit einem chinesischen Journalisten während der Eröffnung des Neubaus.**

Mit seinen weltweit 3.200 Mitarbeitern ist der Sensorspezialist und Industrial Networking-Anbieter Balluff mit Hauptsitz in Neuhausen a. d. Fildern seit mehr als 20 Jahren in China aktiv. 1994 wurde in Shanghai eine Service-Niederlassung gegründet. Zwei Jahre später vergab das Unternehmen erste Montageaufträge nach Chengdu – damals noch an einen externen Partner. 2004 wurde die Tochtergesellschaft in Chengdu gegründet. Die Eröffnung des Werks erfolgte drei Jahre später. Seit 2014 ist Chengdu auch ein Entwicklungsstandort. Diese Fabrik in der Hauptstadt der Provinz Sichuan gilt als der wichtigste Standort des Unternehmens für die Erschließung des asiatischen und chinesischen Marktes.

Derzeit beschäftigt Balluff in Chengdu 160 Mitarbeiter, wobei das Unternehmen davon ausgeht, dass die Zahl der Mitarbeiter in den nächsten Jahren weiter wachsen wird.

Und so hat das Unternehmen gerade erst das Werk in Chengdu für 2,1 Mio. € um 50 Prozent erweitert. Nach rund neun Monaten Bauzeit sind 2.000 Quadratmeter Produktionsfläche und eine 400 Quadratmeter große Multifunktionsfläche sichtbarer Ausdruck der wachsenden Bedeutung des asiatischen Marktes. Balluff produziert in Chengdu derzeit mechanische und induktive Sensoren sowie lineare Wegmesssysteme für die Industrieautomation.

Im Neubau wird das Produktprogramm durch eine teilautomatisierte Produktion und Montage eines Sensor-Plattformkonzepts erweitert. Damit hat der chinesische Standort dann eine der modernsten Produktionsanlagen im gesamten Fertigungsverbund. Außerdem wird die Entwicklung in Chengdu in den nächsten Jahren deutlich ausgebaut, um dort sowohl kundenspezifische Anpassungen als auch Plattform-Konzepte entwickeln zu können. Die Kunden profitieren von kurzen Lieferzeiten, einer optimierten Logistik und einem umfassenden Service direkt vor Ort.

»Die Kernmannschaft in Chengdu arbeitet seit 20 Jahren für Balluff. Diese Mitarbeiter haben im Lauf der Jahre ein immenses Know-how aufgebaut«, sagt Michael Unger.

»Die Erfahrung und die Loyalität der Stammmannschaft sind viel wert. Sie bilden die Voraussetzung, um in Chengdu immer mehr komplexe Produkte und anspruchsvolle Entwicklungsaufgaben zu platzieren.«

Chengdu ist innerhalb des weltweiten Produktions- und Logistiknetzwerkes mit neun Werken insgesamt eines der beiden Werke, das sich auf die Produktion von Großserien innerhalb des Netzwerkes konzentriert. Weitere Produktionsstandorte befinden sich in Deutschland, Ungarn, der Schweiz, den USA und Brasilien. Heute ist Balluff in 68 Ländern mit Niederlassungen und Repräsentanzen vertreten. Dies garantiert den Kunden eine schnelle globale Verfügbarkeit der Produkte und eine hohe Beratungs- und Service-Qualität direkt vor Ort.

▪ www.balluff.com

Gemeinsam an den Markt: Micro-Epsilon in China

China befindet sich im Wandel hin zu mehr Automatisierung und höherer Qualität. Das erfordert den Einsatz hochpräziser Messtechnik unter anderem für die Halbleiterindustrie. Viele High-Tech-Branchen werden vorangetrieben. Interessant ist für das Land besonders das, was mit der Digitalisierung von Fabriken, also dem Stichwort »Industrie 4.0«, einhergeht. Da spielt die Sensorik eine wesentliche Rolle, als Baustein für eine intelligente Vernetzung von Maschinen. Gleichzeitig sichert der Einsatz moderner Sensortechnologie hohe Produktqualität und minimiert Ausschuss und entsprechende Folgekosten.

▲ **Kulturelle Regeln sind wichtig nach Verhandlungen.**

Micro-Epsilon China wurde 2004 gegründet und ist Teil der weltweit tätigen Micro-Epsilon Unternehmensgruppe mit ihren 25 Tochterunternehmen.

Der heutige Geschäftsführer Jiang Zhu absolvierte im Jahr 2002 ein Ingenieurstudium in Deutschland und war im Anschluss bei Micro-Epsilon in Ortenburg beschäftigt. Im Jahr 2004 übernahm er die Geschäftsleitung des chinesischen Tochterunternehmens mit Hauptsitz in Peking. Daraus entwickelten sich regionale Büros in Shanghai, Chengdu und zukünftig auch in Shenzhen im Süden des Landes.

Die größte Herausforderung, um auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen, besteht in der enormen Größe des Landes. Persönliche Beziehungen spielen hier eine große Rolle, aber auch die Bekanntheit des Unternehmens und das Vertrauen in die Marke. Sich die Basis für gute Geschäftsbeziehungen zu erarbeiten ist ein langer Prozess. Eine weitere Schwierigkeit bringt der staatliche Einfluss, der bestimmte Abläufe im Geschäftsprozess erschwert. Die Entwicklung für Unternehmen erfolgt über staatliche Institute für Forschung und Entwicklung, die pro Institut von ihrem Umfang einer größeren Universität hierzulande entsprechen, wodurch Abläufe komplexer werden. Für unsere Vorstellung durchaus etwas kurios: Das eine oder andere Institut beherbergt auch eine eigene Brauerei. Da für den wirtschaftlichen Erfolg in China natürlich auch die Einhaltung kultureller Regeln einen wesentlichen Aspekt darstellt, ist es bei geschäftlichen Verhandlungen also durchaus üblich, dass nach der Unterredung das selbst gebraute Bier der eigenen chinesischen Brauereien mit den Geschäftspartnern getestet wird, um die persönlichen Beziehungen für die weitere Zusammenarbeit zu stärken.

▪ www.micro-epsilon.de