

## Hintergrundinformation zu den 2. CrossViews

Wollerau, im November 2011

### *China – die einstige Weltmacht kehrt zu alter Bedeutung zurück*

Schlagzeilen selbst in renommierten Medien erwecken den Eindruck, China setze seine hohen Devisenreserven gezielt dafür ein, um über den Ankauf von Westunternehmen ihrem Ziel, die einstige Weltmarktstellung wiederzuerlangen, rasch näher zu kommen. Doch die Experten, die auf Einladung der Inova Management AG zu dieser These Stellung bezogen, äusserten durchwegs differenziertere Meinungen: Die kommunistische Partei Chinas müsse primär den riesigen und rasch wachsenden Heimmarkt befriedigen. Zusätzliche Probleme durch den Zukauf von Firmen lade es sich nur dann auf, wenn dies der Versorgung mit Technologie, Rohstoffen oder Energie und damit dem übergeordneten Ziel diene. Ein aggressives Auftreten wurde nicht konstatiert.

Kauft China Europa? Diese aktuelle wie provokative Frage galt es aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren und zu beantworten. Urs Schoettli, langjähriger China- und Fernostkorrespondent, Buchautor und selbständiger Asienberater machte klar, worum es geht: „Wir erleben heute den Beginn des asiatischen Jahrhunderts.“ Die in der Geschichte von Gottfried W. Leibniz über Marx und Engels bis hin zur 68er Revolution begangenen Fehler, die jeweils eigenen Wunschvorstellungen auf China zu oktroyieren, sollten wir in dieser Situation nicht wiederholen. Und auch die Hoffnung vieler, die Chinesen würden sich auf ihrem Marsch schon noch in den eigenen Fuss schiessen, ginge total an der Realität vorbei. Nicht nur Schoettli gab sich überzeugt, dass die Chinesen nichts gegen den Westen im Schilde führten, sie wollten mit ihm aber kooperieren, mit seiner Assistenz den Status quo als Billiggüterproduzent der Welt überwinden. „China braucht“, so Schoettli, „Hochtechnologie und Brands.“ Doch es wolle diese Ziele harmonisch erreichen – am liebsten über die Kooperation mit westlichen Firmen. Bei günstigen Gelegenheiten würden sie auch zum Mittel der Akquisition greifen.

#### **Chinesen wollen so leben wie wir**

Als verständliches Anliegen bezeichnet er den Wunsch der Chinesen, mit uns auf Augenhöhe zu kommunizieren. Die faktische Stärke des Landes und seine Rolle auf vielen Weltmärkten liessen uns ohnehin keine andere Wahl, als dies zu tun. Die gnädige Zulassung des chinesischen Ministerpräsidenten zum Dessert anlässlich eines G8-Gipfels ginge völlig an der Realität vorbei, und sie verbaue uns obendrein Chancen. Der Chinese, so Schoettli, ticke genau gleich wie wir, habe Bedürfnisse wie wir, aber andere gesellschaftliche Modalitäten, an denen er sich ausrichte. Die Nicht-Trennung von Wirtschaft und Politik sei eine davon.

Schoettli sieht in der Entwicklung von Schwellenländern wie China, aber auch Indien, vor allem Opportunitäten für den Westen, die es letztmals gegeben habe, als die Amerikaner die Eisen-

bahn in den Westen bauten. 400 bis 500 Millionen Menschen seien in den letzten Jahren in den Mittelstand aufgerückt, viele hätten nur ein Ziel: So zu leben wie wir. Und vor diesem Hintergrund verfiel Europa in eine Kollektivdepression, aus Angst, die Chinesen würden sie an den Rand drängen und sie ihrer Aufträge berauben. Die Abwanderung ganzer Industrien nach Osten ist Realität. Doch die Entwicklung bietet auch Chancen: „Wir können einen Boom entfachen – inklusive umweltschonenden und energiesparenden Technologien – den es in der Geschichte der Menschheit noch nie gegeben hat“, ist der Asienberater überzeugt. „Dazu werden uns die Chinesen ein sehr wertvoller und kooperationswilliger Partner sein, sofern wir ihnen im Handel etwas zu bieten haben.“

### **Chinas Stärke – sein Businessmodell**

Frank Sieren, Politikwissenschaftler, Bestsellerautor und Dokumentarfilmer, charakterisiert die aktuelle Lage und das asiatische Jahrhundert mit einem geschichtlichen Vergleich: Der Westen, so Sieren, sei heute in der gleichen Situation wie der Adel gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Die Zeit, dass eine Minderheit in der Welt die Spielregeln definiere, gehe zu Ende. „Die Zeiten der monopolaren und bipolaren Weltordnung ist vorüber. Wir bewegen uns in Richtung einer multipolaren Ordnung.“ Sieren geht davon aus, dass China global betrachtet wohl nie die Macht der USA ausüben werde. Aber die Chinesen sässen künftig mit am Tisch, an dem die wichtigsten Entscheidungen getroffen würden.

Worauf ist der Erfolg der Chinesen zurückzuführen? Sicher nicht auf Mythos oder Verschlagenheit, ist Sieren überzeugt. Er sieht die Basis im chinesischen Businessmodell, einem Tauschgeschäft Marktanteile gegen Technologie. Solange der Westen China die gesuchte Technik liefere, könnten seine Unternehmen vom gewaltigen Marktpotenzial in China profitieren. Problematisch würde die Lage – für den Westen – erst dann, wenn dieser keine wirklichen Innovationen mehr liefern könne. China böte dem Weltmarkt heute eine exzellente Kombination aus Preis, Qualität und Logistik. Das trage nicht nur zur Stärke der Chinesen bei, die Kombination mache es Kunden schwer, zu alternativen Produktionsstätten zu wechseln, selbst wenn in China die Preise nun stiegen. Als weiteren Vorteil der Chinesen macht Sieren ihre starke und durchsetzungsfähige Verwaltung aus. Diese befähige die Politik, ihre Beschlüsse rasch und gezielt umzusetzen. Das sei in Ländern wie Indien und Vietnam ganz anders.

### **Schweizer Firmen profitieren bereits**

Wenn sich den Chinesen die Gelegenheit bietet, Technologie zu kaufen, greifen sie zu. Mit Volvo und Saab haben sie sich gerade zwei renommierte Brands aus der europäischen Automobilindustrie geschnappt. Der erfolgreiche Telekommunikationsausrüster Huawei (>110'000 Mitarbeiter) wurde mit West-Know-how (von Symantec) verstärkt, die chinesische Sinopec, einer der grössten Gas- und Ölproduzenten Chinas, habe mit der Akquisition der Genfer Addax Petroleum das Gleiche getan. Die Reihe lässt sich fortsetzen. Um den steigenden Hunger der eigenen Bevölkerung nach Energie und Konsumgütern möglichst rasch mit eigenen Produkten zu stillen, mache das Zukaufen natürlich Sinn, zeigte sich Kurt Haerri, Managing Director der Top Range Division von Schindler und Präsident der Wirtschaftskammer Schweiz-China, überzeugt. Seine Schilderungen über die Entwicklung des weltweiten Aufzuggeschäfts und die absolute Dominanz der Chinesen auf diesem Markt – vorerst auf der Bedarfs-, zunehmend aber auch auf der Angebotsseite – untermauerten den Eindruck seiner Vorredner:

China, einstige Weltmacht, kehrt zurück. Am Beispiel der amerikanischen Pecan-Nuss, deren Absatz aufgrund von Aussagen über ihren positiven Gesundheitseinfluss auf ältere Menschen in China plötzlich gewaltig anzog, fasste er den Einfluss der chinesischen Marktmacht in folgenden

Worten zusammen: Alles, was die Chinesen kaufen, verteuere sich auf dem Weltmarkt, alles was sie herstellen, würde hingegen billiger.

Die Schweiz, unterstrich Haerri, sei ein typisches Beispiel für ein westliches Land, das vom Handel und Austausch mit den Chinesen profitiere. Bei einem Exportvolumen von CHF 7.5 Mrd. und Importen in Höhe von CHF 6 Mrd. konnte sie im vergangenen Jahr einen Handelsbilanzüberschuss von CHF 1.5 Mrd. erzielen. Dieser sei im Vergleich mit anderen westlichen Volkswirtschaften äusserst positiv zu bewerten, zumal er vor allem auf die Leistung innovativer Schweizer KMU zurückzuführen sei. Maschinen, Uhren und Schmuck, aber auch Chemie, Pharma und andere Branchen dominierten den Handel. Das erfreuliche Resultat widerspiegle die Chancen der Schweizer Wirtschaft, wenn sie China hilft, die Bedürfnisse ihres gigantischen Heimmarkts zu decken. Die Chinesen, ist Haerri überzeugt, nützen den Weltmarkt über den Absatz ihrer Produkte auch zur Beschaffung von Devisen. Davon hätten sie jetzt mehr als jedes andere Land, nämlich 2'300 Mrd. US-Dollar, die sie einsetzen könnten, um Rohstoffe, Energie und Technologie zu erwerben. Der Binnenmarkt erlaube den Chinesen bei der Produktion Skaleneffekte, die ihresgleichen suchten. Diese Herausforderung habe auch direkt Einfluss auf Schindler: Dessen Wettbewerbsfähigkeit am globalen Aufzuggeschäft entscheide sich heute mit seinem Anteil am chinesischen Markt, wobei letzterer inzwischen die Hälfte des Weltmarkts ausmache.

### **Lieber chinesische als Schweizer Besitzer**

Welche Erfahrungen hat nun ein Unternehmer gemacht, der unter chinesische Fittiche geraten ist? Jürgen Lauber, Direktor der Saia-Burgess Controls AG, wusste dazu nur Positives zu berichten. Nach mehrfachen Übernahmen durch westliche Firmen und Investoren habe sein Unternehmen 2005 einen weissen Ritter gesucht, um endlich wieder Ruhe und Perspektiven zu finden. Im chinesischen Familienunternehmen Johnson Electric habe man es gefunden und sei aus heutiger Sicht mehr als zufrieden mit dieser Lösung. Die anfänglichen Befürchtungen, im Konzern filetiert zu werden, hätten sich für ihn und seinen Geschäftszweig zumindest nicht bewahrheitet. In Murten werden heute Steuerungssysteme für die Mutter hergestellt, bewusst Hightech-Produkte, Made in Switzerland. Und damit sei das Unternehmen auf der Erfolgsstrasse. Johnson sei ein typisches chinesisches Familienunternehmen – heute bereits in der 3. Generation. Die Eigentümer seien sich für nichts zu schade, kümmerten sich persönlich um viele Entscheidungen und kennen alle Mitarbeiter persönlich. Es sei – erinnert sich Lauber an seine Aktivzeit bei der Basler Endress & Hauser-Gruppe – ein Gefühl wie an Familienfesten beim alten Endress. Typisch für die Führungsstruktur seien Familienmitglieder, die neben dem CEO auftauchten und eine wichtige Rolle spielten. In China, so Lauber, traut man niemandem, ausser einem Familienmitglied. Und wenn doch, dann eher jemandem aus Europa als aus dem eigenen Land. Das merke er heute. Typisch für die Kooperation sei die Erfahrung, dass die Chinesen von einer Kooperation so wie von jedem Geschäft profitieren wollten. Wenn dies nicht (mehr) sichergestellt sei, verlören sie das Interesse am Partner. Das sollten von diesem deshalb verhindert werden. Eine für Europäer unbekannt und kritisch hinterfragte Rolle spielen in chinesischen Unternehmen die Polit-Kommissare. Leute, die herumliefen wie Hausmeister, sich aber als oberste HR-Manager entpuppten, ohne deren Mitsprache niemand entlassen, befördert oder versetzt werde. Als verlängerter Arm der Partei wüssten diese Leute allzu gut, dass sie ihren Einfluss nur in China selbst ausüben könnten. Das sei – unter vielen anderen – ein weiterer Grund dafür, dass viele Chinesen kein Interesse hätte, Europa zu kaufen. Führungsprinzipien, wie sie in China üblich sind, sind im Ausland nicht durchzusetzen. Sollte es doch zu einer Übernahme kommen, werde sich das für den Übernommenen – so Lauber – als das kleinste Problem herausstellen. Für ein europäisches Unternehmen sei es ohnehin besser, von einem Japaner oder Chinesen gekauft zu

werden als von einem Schweizer, schloss er seine Ausführungen mit einer Provokation. Das hätten Erfahrungen mit der einst stolzen Schweizer Airline eindrücklich bewiesen.

### **Aus Fehlallokationen gelernt – das ist die Frage**

Auch in der Abschlussdiskussion stellten alle Experten China als Kooperationspartner ein gutes Zeugnis aus. Peter A. Fischer, während vier Jahren Chinakorrespondent der NZZ und heute Leiter der NZZ-Wirtschaftsredaktion, zeigte hingegen wenig Verständnis für das Vorgehen Europas, China auf der einen Seite um den Kauf von Staatsanleihen zur Rettung hochverschuldeter europäischer Staaten anzufragen, auf der anderen wie einen Halbwüchsigen zu behandeln. China möchte seine Devisenwährungen diversifizieren, um die Verluste, die sie aufgrund der Dollarabwertung in Kauf nehmen mussten, zu reduzieren, aber China werde wohl keine Junk-Bonds kaufen oder den griechischen Staat finanzieren. Das Land habe, so Fischer, insgesamt ein sehr pragmatisches Verhältnis zu anderen Staaten. Das gelte auch gegenüber Europa. Die Exportstruktur der Chinesen sei allerdings immer noch von asiatischen Nachbarn geprägt. Ihre Wertschöpfungskette sei eng verknüpft mit Ländern wie Japan, Hongkong und Taiwan. Europa sei allerdings der zweitgrösste Handelspartner gefolgt von den USA. Dass China keine Insel der Glückseligen ist, habe man bei der Krise 2008 bemerkt, als die rückläufige Nachfrage das Land stark getroffen hat. Zwar wurden damals alle Motoren angeworfen, um die weggebrochene Auslandsnachfrage über Inlandaufträge – insbesondere für Infrastrukturprojekte – zu kompensieren. Doch da es dabei auch zu Fehlallokationen gekommen sei, sei es fraglich, ob China bei einem erneuten Ausfall der Exportnachfrage nochmals gleich reagieren werde wie damals.

Der Durchschnittschinese will so zu leben wie wir. Das Problem dabei ist, dass unser Globus „ökologisch aus den Angeln fliegt“, sollten diese Vorstellungen realisiert werden, ohne dass es andernorts zu Reaktionen kommt. Ernsthaftige Diskussionen darüber, zu welchen Anpassungen Europäer und Amerikaner Hand bieten müssen, werden bereits geführt. Welche Schritte freiwillig, welche der Not gehorchend gemacht werden, ist offen. Dass China kaum Hand bieten wird, hoch verschuldeten und maroden Ländern Europas mit dem Ankauf von Junk Bonds aus der Klemme zu helfen, wundert Peter Fischer in dieser Situation überhaupt nicht. Für Griechenland hat das Jahrhundert des Teilens und der Einschränkungen bereits begonnen. Andere Länder dürften sich schon bald einreihen. Darauf sollten Schweizer Firmen, die über das in China dringend gesuchte Know-how und die entsprechende Technologie verfügen, nicht spekulieren. Denn mit ihren Ressourcen können sie dazu beitragen, den ökologischen Fussabdruck Chinas zu verkleinern und den Druck hinsichtlich Einschränkungen durch intelligente Lösungen zu reduzieren.

Box

#### **Die China-Experten anlässlich der 2. CrossViews:**

- Dr. Urs Schoettli, selbständiger Asienberater
- Frank Sieren, Politikwissenschaftler, Buchautor
- Kurt Haerri, Managing Director der Top Range Division von Schindler
- Jürgen Lauber, Direktor Saia-Burgess Controls AG
- Peter A. Fischer, 2007-2010 Chinakorrespondent, heute Leiter Wirtschaftsredaktion NZZ
- Hans Jakob Graf, Präsident des Beirats der Inova Management AG, Wollerau
- Peter Mandler, VR-Präsident der Inova Management AG, Wollerau

\*

## **Über Inova**

Seit 1992 unterstützt die Inova Management AG ihre Kunden im Supply Chain Management, in der Logistik, Organisationsentwicklung und Informatik – von der Strategieentwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Unternehmen aus Industrie, Handel, Dienstleistung sowie der öffentlichen Verwaltung nutzen Inovas Know-how und Erfahrungen im Wertschöpfungsmanagement. Inova-Berater sind pragmatische Visionäre: Mit Fokus auf die praktische Umsetzbarkeit erarbeiten sie innovative, massgeschneiderte Lösungen. Das Team besteht aus 25 erfahrenen, interdisziplinären Unternehmerpersönlichkeiten. Inova ist europaweit mit eigenen Stützpunkten in der Schweiz, Deutschland und England präsent.

## **Weitere Informationen:**

Inova Management AG

Sabine Ernsting

Tel. 044 786 33 11, [sabine.ernsting@inova-ch.com](mailto:sabine.ernsting@inova-ch.com)

[www.inova-group.com](http://www.inova-group.com)