



## “Chance China”

Chance oder Herausforderung für die Schweizer  
KMU im Reich der Mitte?

Kurt Haerri

Leiter globale Geschäftsprozesse & Montage für Neuanlagen

15. Januar 2015

*sgv*  *usam*

  
**Schindler**

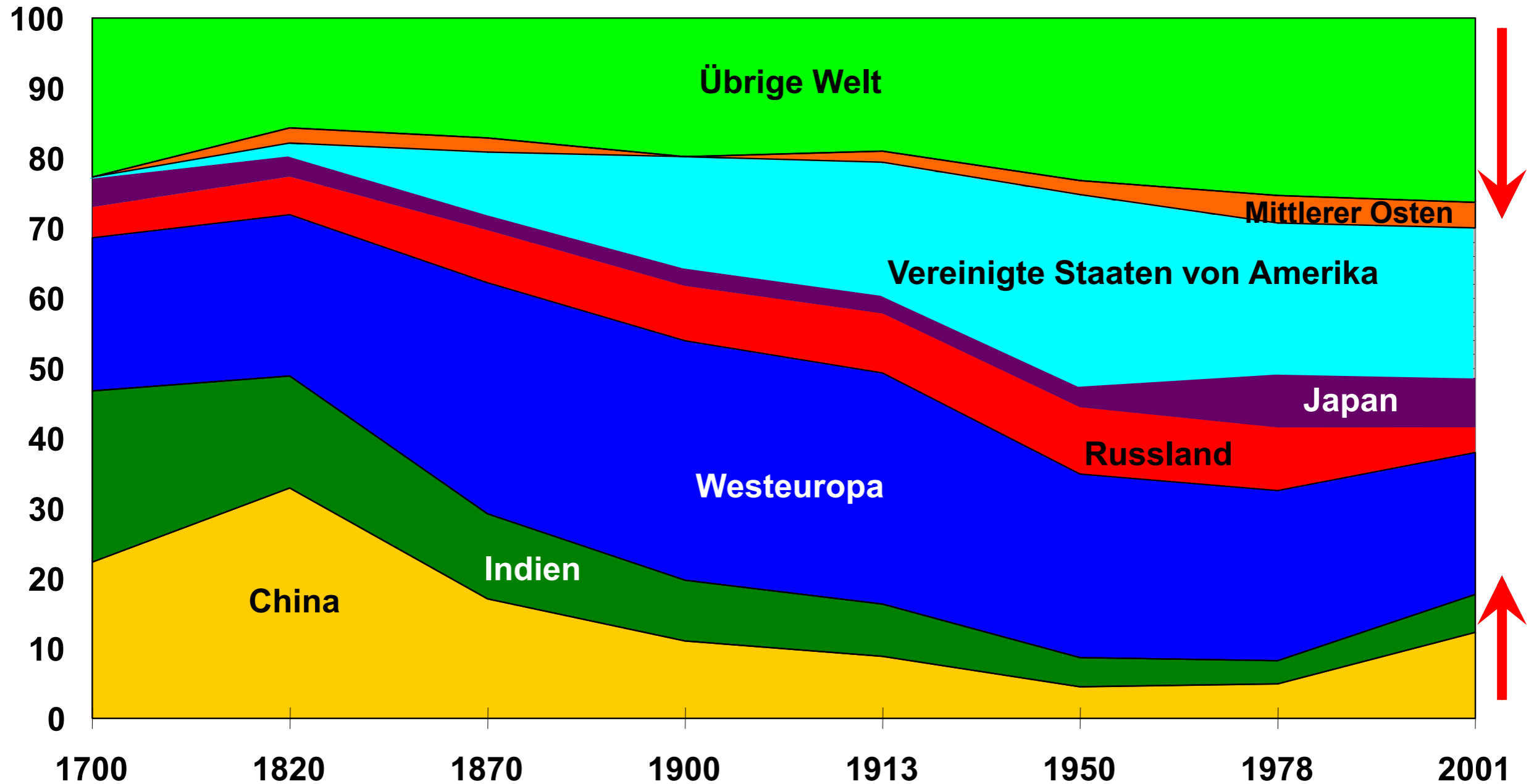
**Flaute Wirtschaft: China verfehlt Exportziel für 2014**  
**Chinas Wirtschaft bereitet Anlegern große Sorgen: Die Exporte sind 2014 viel schwächer gewachsen als geplant - trotz starker Zuwächse im Dezember.**

Peking - Chinas **Außenhandelsvolumen** ist **2014** insgesamt nur um 3,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gewachsen. Das berichtet der chinesische Zoll am Dienstag in Peking. Die Regierung hatte ursprünglich einen Zuwachs um 7,5 Prozent angestrebt.



# „Mega-Trend“: Die heute entwickelten Länder verlieren langfristig an Gewicht im globalen Kontext

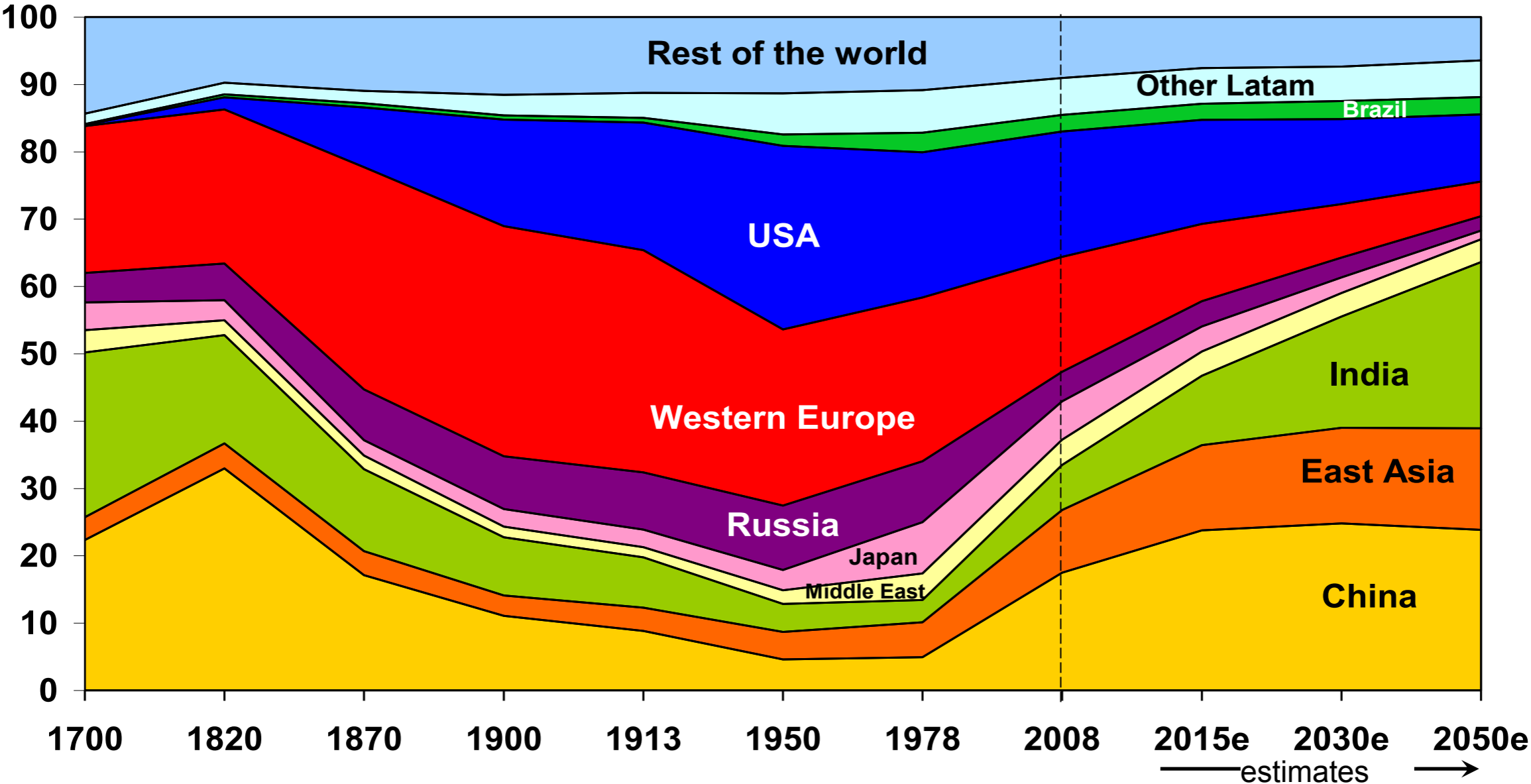
Anteile am globalen BIP in % nach Kaufkraftkriterien



Quellen: The World Economy: Historical Statistics, Angus Maddison, Bank Julius Bär

# Emerging Markets werden innert weniger Jahren die Führung in der Wirtschaft übernehmen

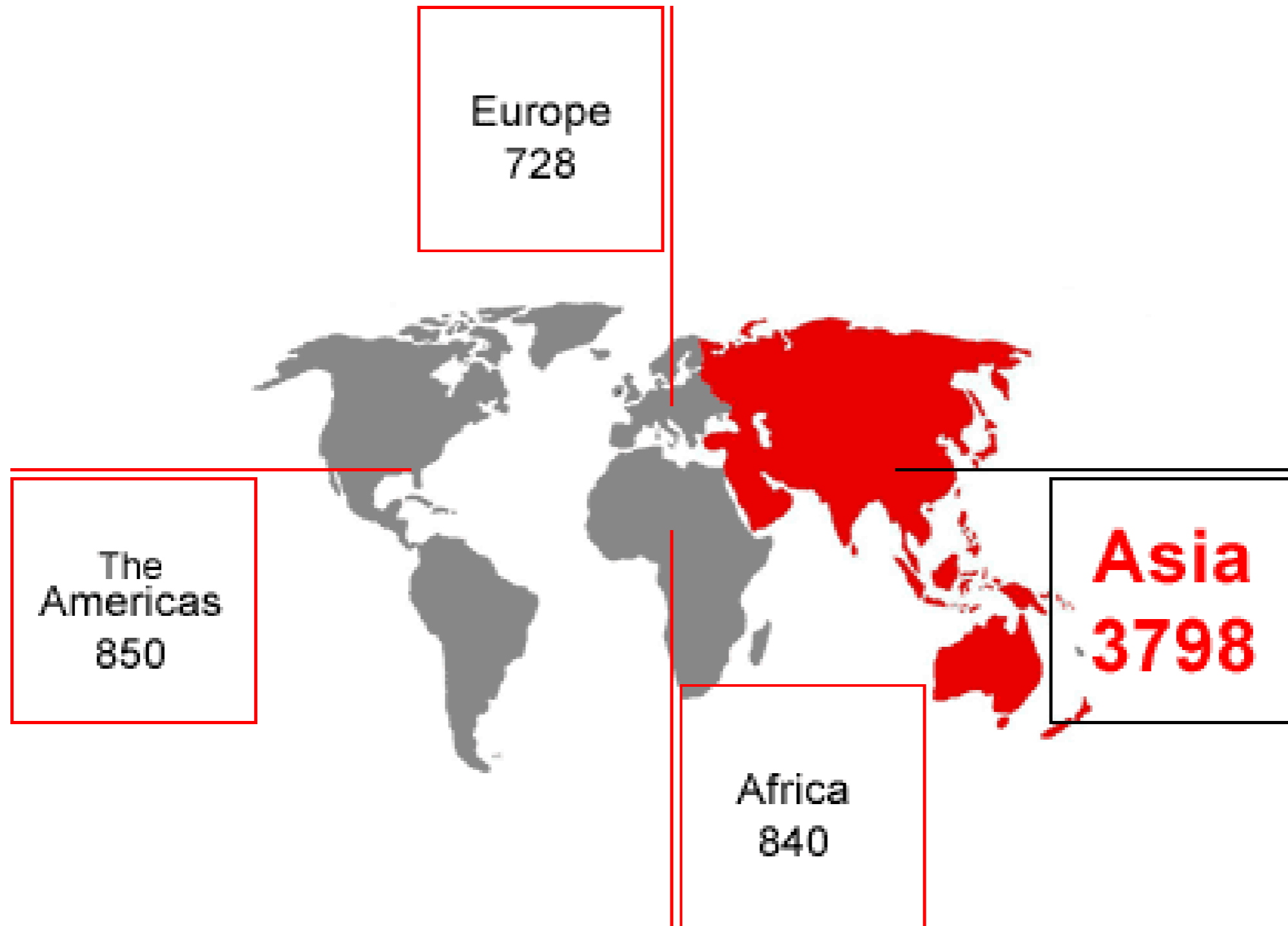
Major economies as % of global GDP\*



Quelle: Bank Julius Bär

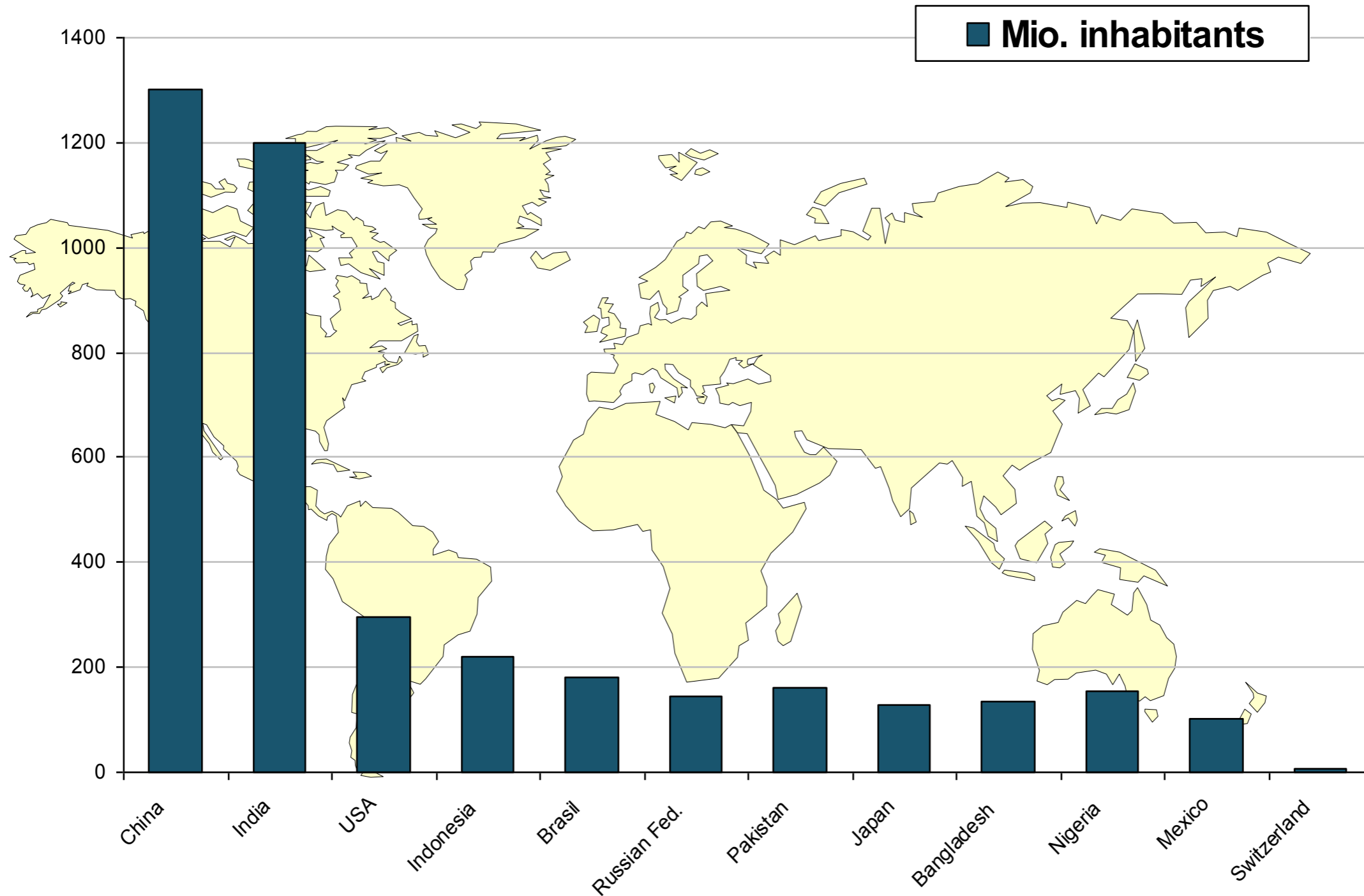
# Fakten zu China

## Verteilung der Weltbevölkerung.



# Fakten zu China.

## Chinas Bevölkerung im Vergleich mit den grössten Ländern



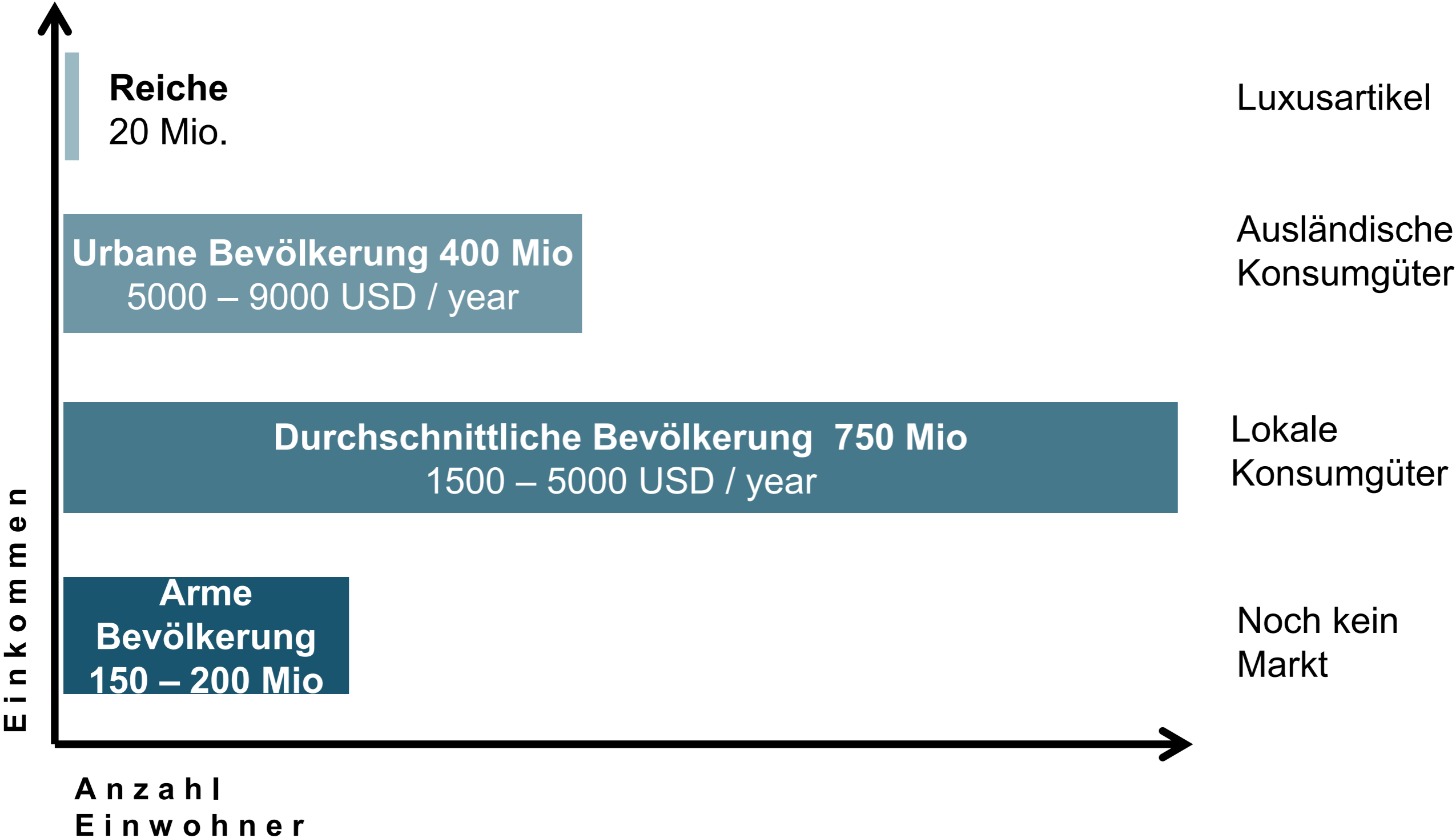
# China: Beeindruckende Fakten

- Anteil am globalen BIP: von 1978 bis 2010, von 1.8% auf 9.3%
- BIP pro Kopf: von 2005 bis 2010 von 24.9% auf 46.8% des weltweiten Durchschnittes
- Aussenhandelsvolumen: von USD 20.6 Mia (1978) auf USD 2974 Mia (2010)
- Ausländische Direktinvestitionen bis 2010; USD 1050 Mia
- Chinesische Investitionen im Ausland: von USD 1Mia (2000) auf USD 59 Mia (2010)
- Anzahl Uni – Abschlüsse von 200'000 (1978) auf 6'500'000 (2013)

Neue Märkte: Sind wir bereit?

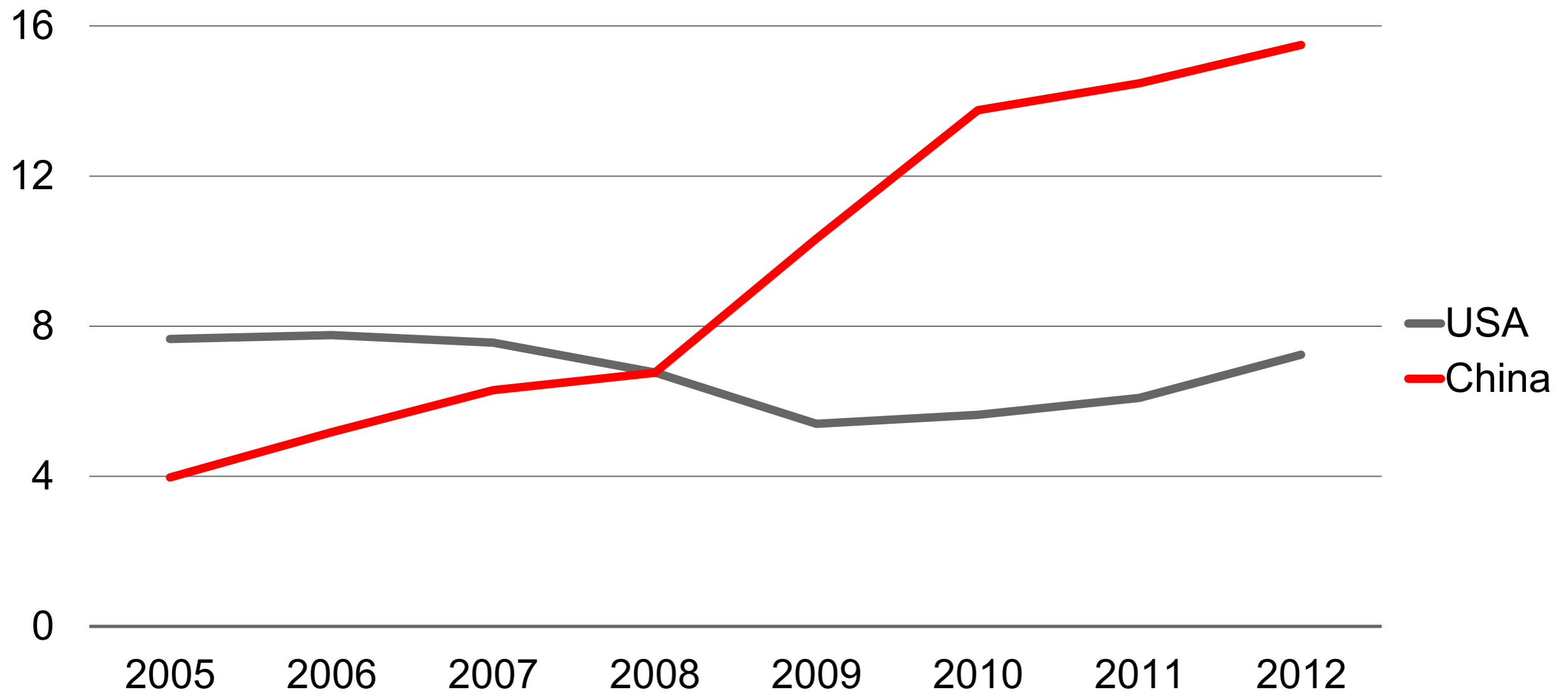


# Marktsegmentierung China



# Autoverkäufe 2012 in China **50%** höher als in 2009

Anzahl der jährlich verkauften Autos (in Mio.)



Quelle:  
International Organization of Motor Vehicle  
Manufacturers

# Chinas Märkte: Urbanisierung & Infrastruktur

# Shanghai Metro System - 2000



**No. of lines:**  
3

**Length of network:**  
Approx. 65 km

# Shanghai Metro System - 2006



**No. of lines:**  
5

**Length of network:**  
approx. 190 km

# Shanghai Metro System - 2011

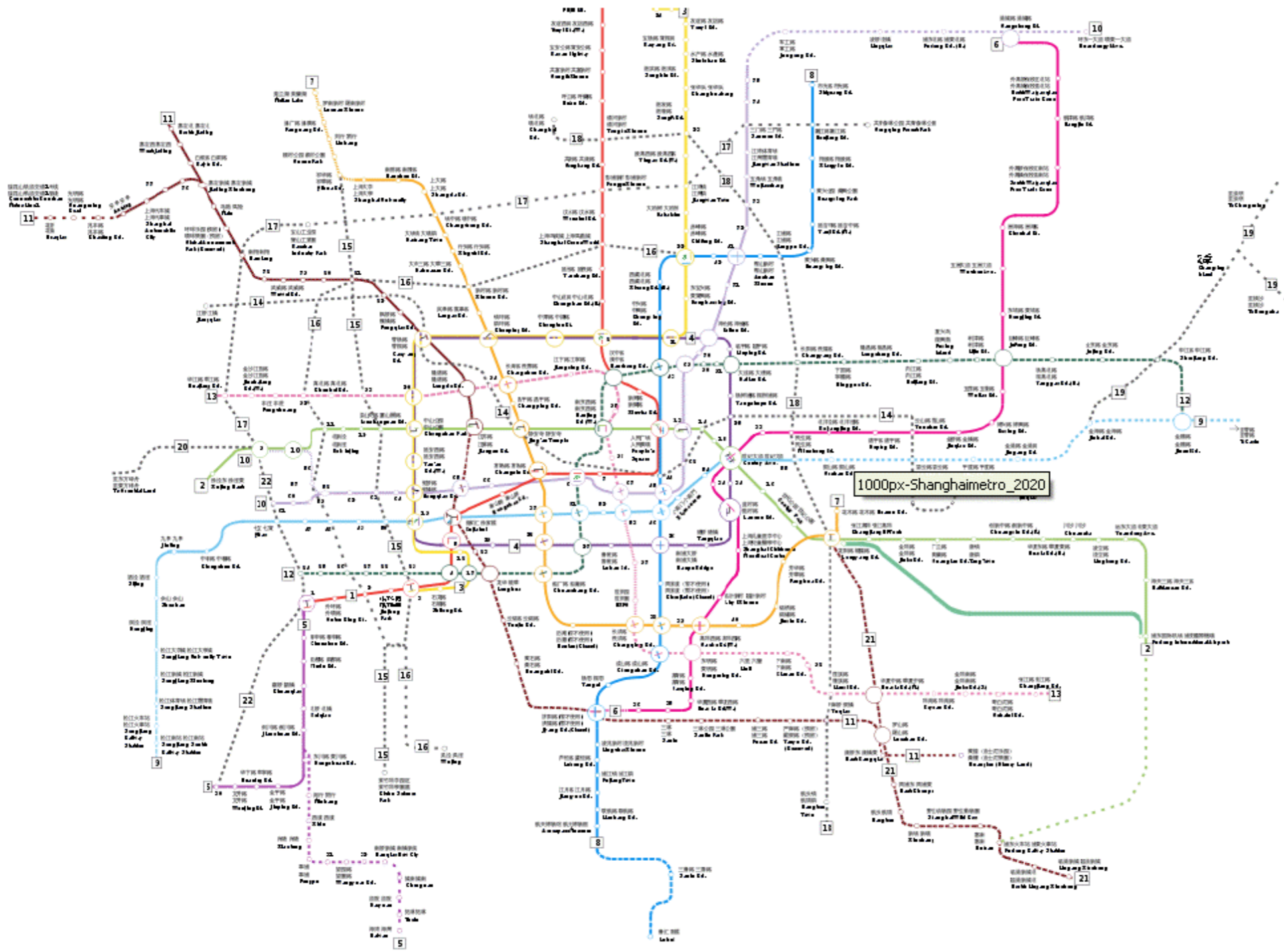


**No. of lines:**  
12

**Length of network:**  
approx. 420 km

( London : 408 km,  
New York : 368 km)

# Shanghai Metro System - 2020



No. of lines:  
22

Length of network:  
approx. 970 km

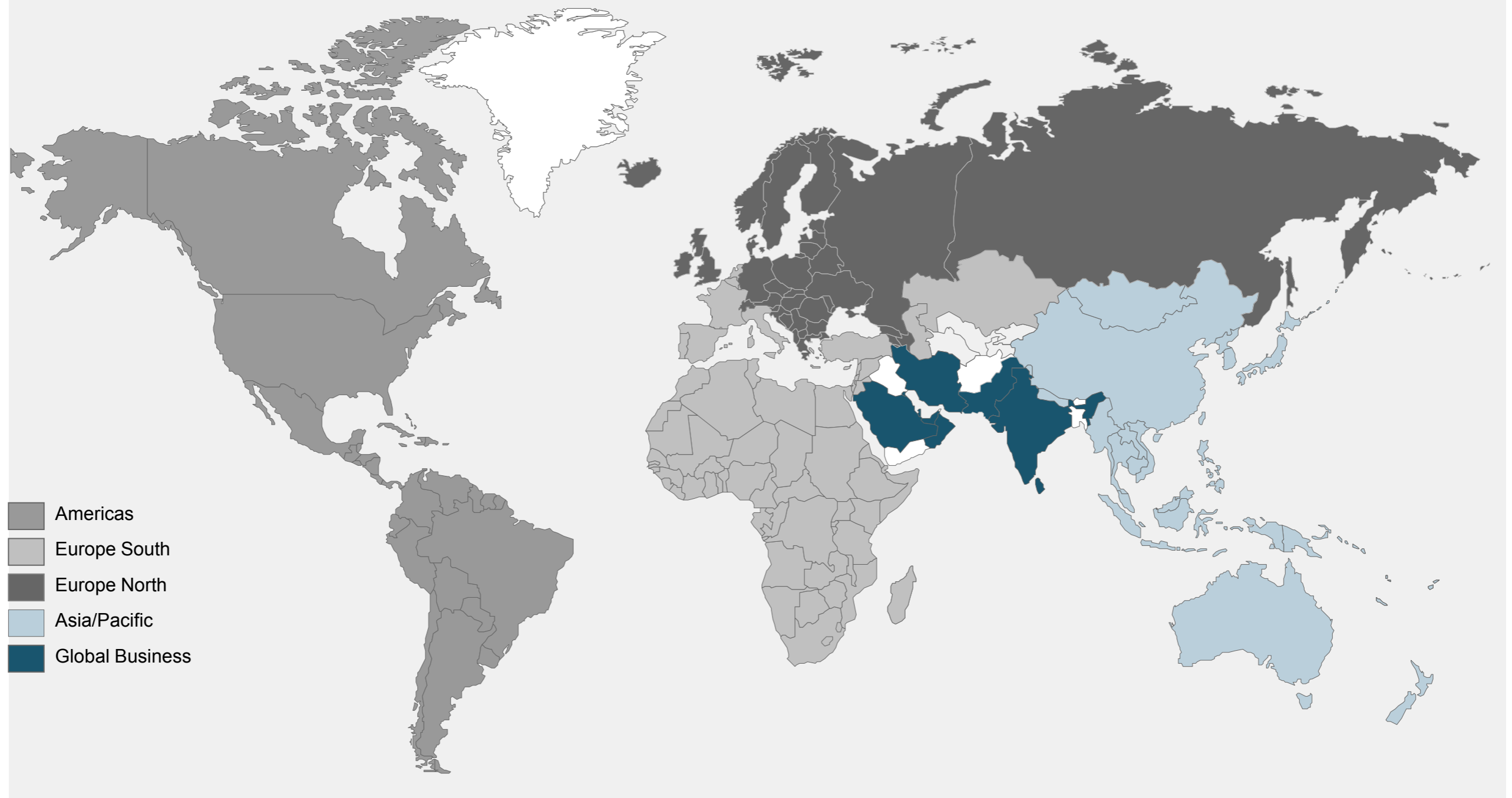
# Die Herausforderung für Schindler



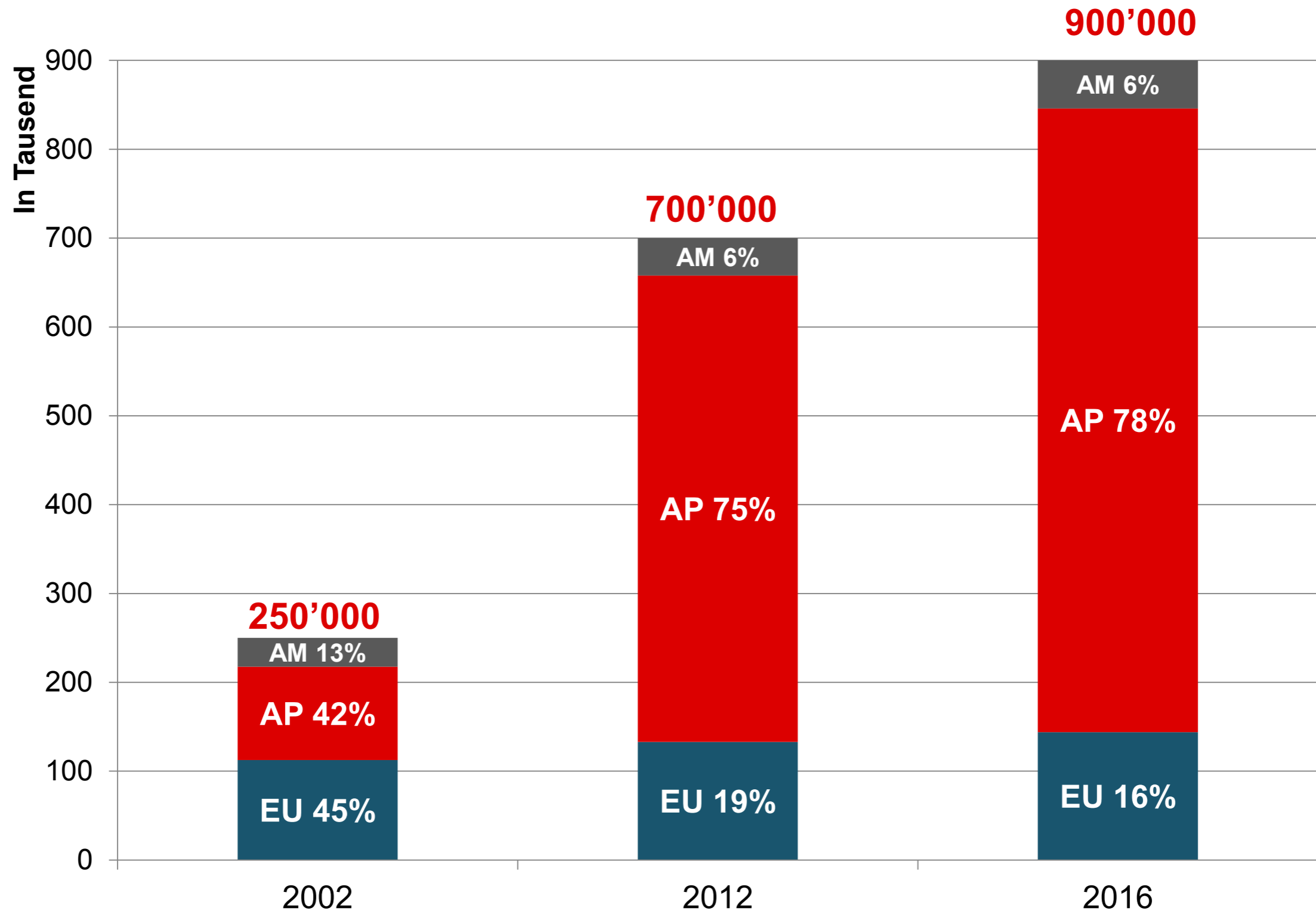
# Schindler Gruppe

## Globale Präsenz

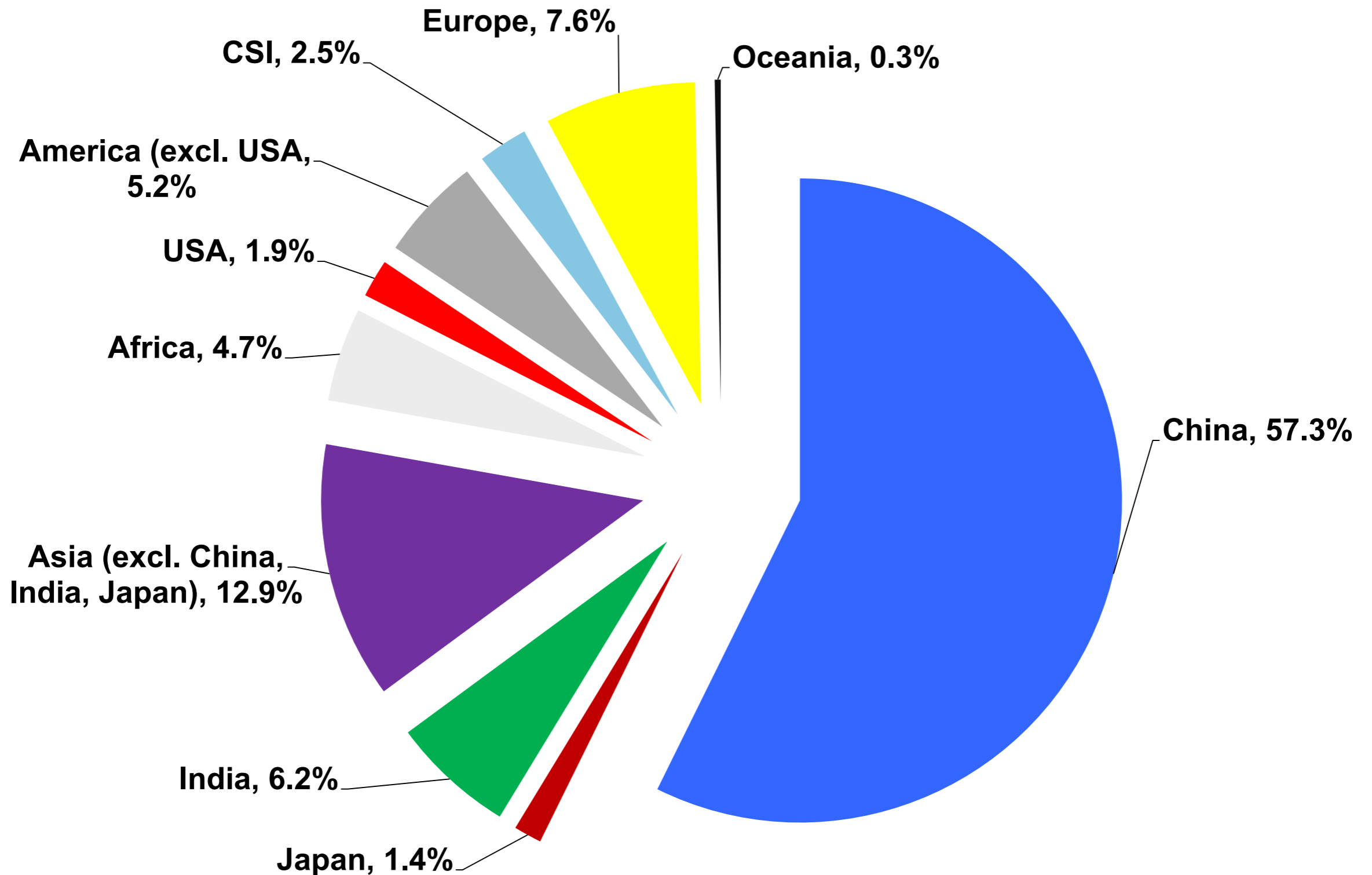
54 000 Mitarbeiter – mehr als 100 Länder – mehr als 1000 Regionalstellen



# Globaler Aufzugs- und Fahrtreppenmarkt



# 2012: Weltproduktion Zement: 3.6 Mia Tonnen



Quelle: Cement Review, 2012

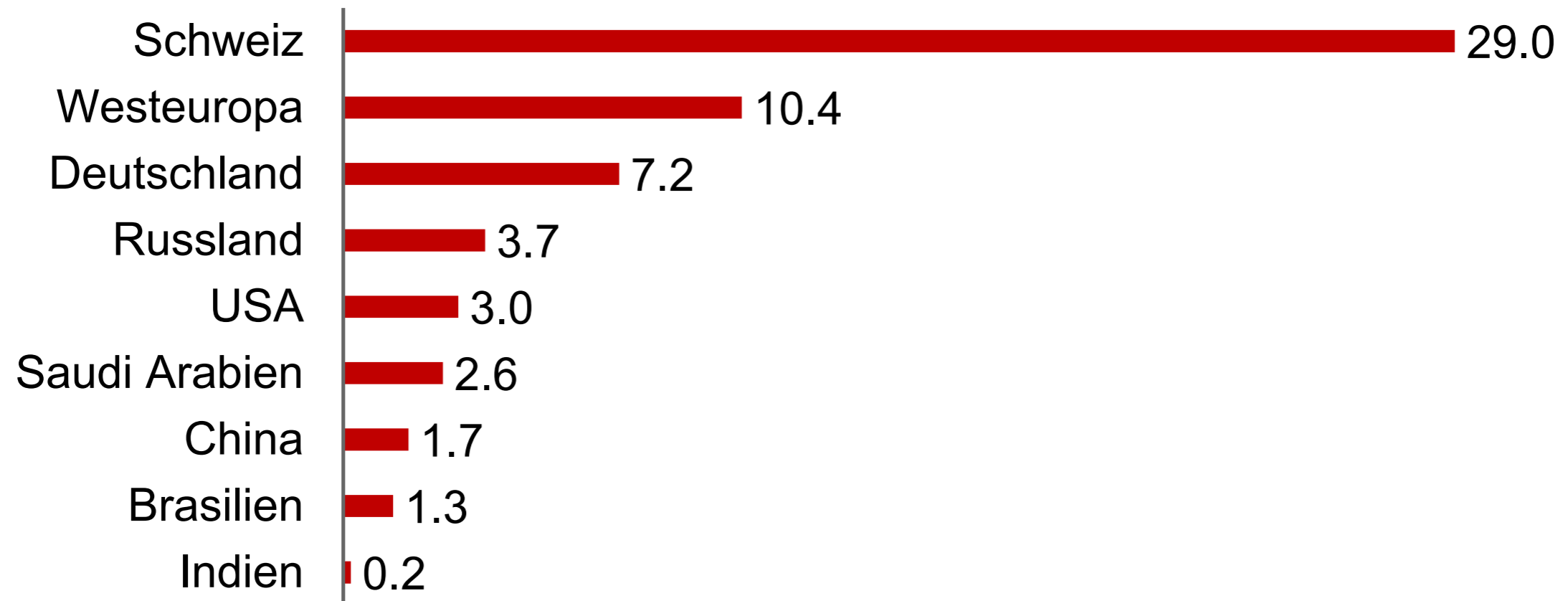
# 5 grösste Märkte für Aufzüge und Fahrtreppen



Gesamtmarkt in Anzahl Neuanlagen (2013)

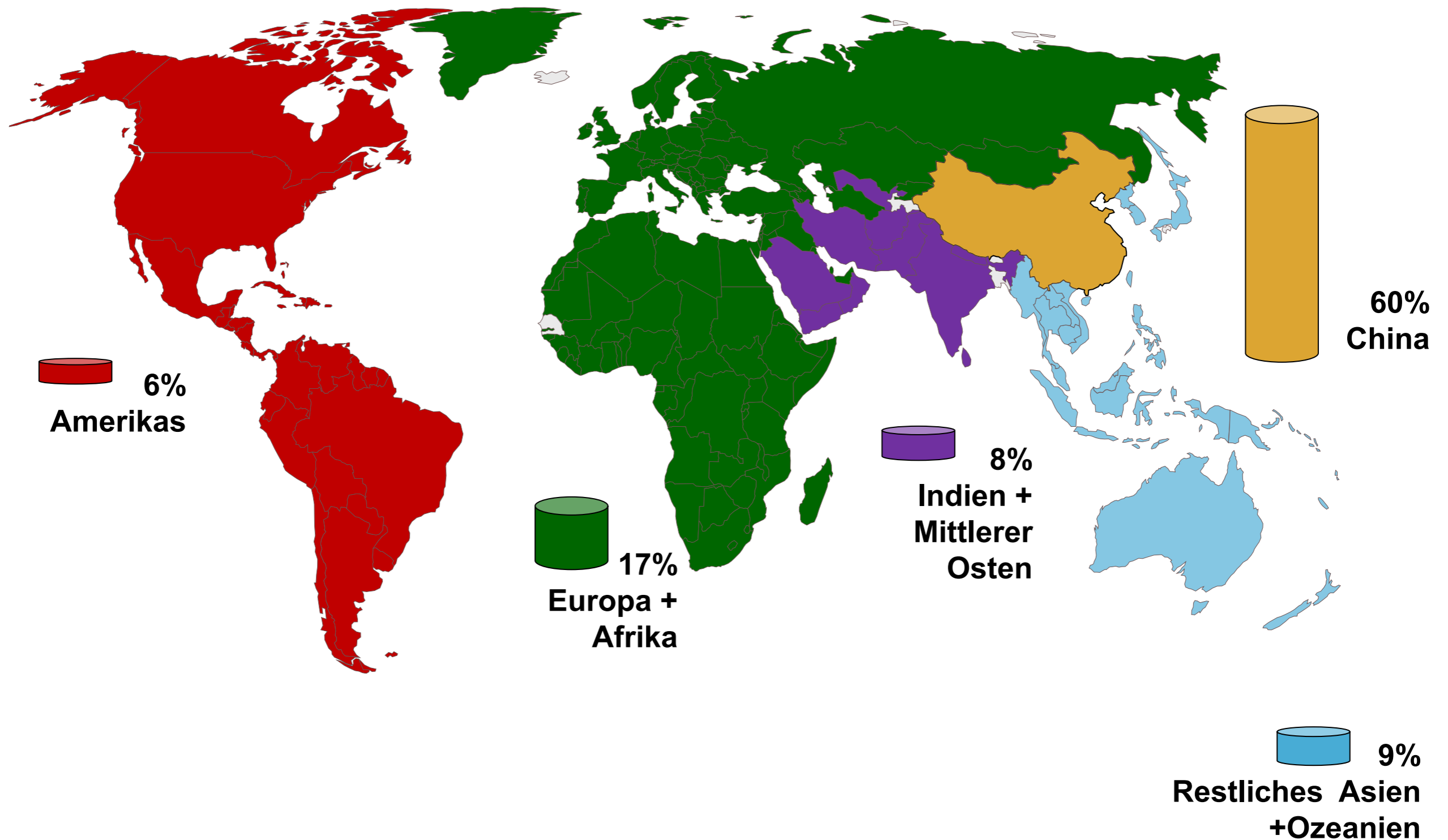
# Aufzugsdichte

Emerging Markets mit grossem Wachstumspotenzial



Anzahl Aufzüge pro 1000 Einwohner

# Weltmarkt für Aufzüge: Verteilung nach Zonen



# China Strategie für KMU

# Sechs wichtige Fragen für Ihre China Strategie

1. Wie offen ist Ihre Branche in China heute und in Zukunft?
2. Können Sie mit den Unsicherheiten und mit der hohen Geschwindigkeit der Veränderungen leben? Welche Vorkehrungen treffen Sie, um in diesem Umfeld bestehen zu können?
3. Welche Geschäftsmodelle wollen Sie nutzen? Einkauf, Verkauf, Produktion, Export oder einen Mix? Wie segmentieren Sie das Angebot im Verkauf?
4. Wie können Sie Ihr China Geschäft in Ihre globale Strategie integrieren?
5. Welche Teile Ihrer Wertschöpfung wollen Sie nach China verlagern und welche nicht?
6. Wie integrieren und halten Sie chinesische Talente und Führungskräfte erfolgreich in Ihrem Unternehmen?



# Erfolgsfaktoren für KMU

# Kooperation mit Chinesen: 10 Wichtige Aspekte

1. Begegnung mit Respekt und Fairness! Akzeptieren wir die Spielregeln, die wir selber eingeführt haben.
2. Das chinesische Modell basiert stark auf dem Prinzip des „gegenseitigen Nutzen“. Was erwarte ich, was kann ich bieten?
3. In der Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern gilt: Alles ist möglich, nichts ist einfach. Die Anfangsphase ist langsam, wenn das Vertrauen einmal da ist, kann es sehr schnell gehen.
4. Lernen Sie den möglichen Partner, den Investor genau kennen. Beachten Sie die Dimensionen, die der chinesische Markt mittlerweile angenommen hat.
5. Die Politik nimmt viel mehr Einfluss auf die Wirtschaft, als dass wir es uns im Westen gewohnt sind
6. **Von den Besten lernen!** Zum Beispiel von Taiwan oder auch von Japan. Wer ist erfolgreich in Ihrer Branche und warum – welches sind die Erfolgsfaktoren?
7. China-Kompetenz ins Unternehmen integrieren, auch in der Schweiz!
8. Weniger „senden“ dafür etwas mehr auf „Empfang“ stellen
9. Passion für China und für seine Menschen
10. Es gibt keine Sicherheit! Gute langjährige und freundschaftliche Kontakte stehen beim Risikomanagement an erster Stelle. Das fordert Ihre Agenda!

# Die kulturellen Unterschiede

# Von westlichen Firmen oft unterschätzt

90% aller Probleme in China entspringen in China  
entspringen den „Soft-Faktoren“

Westlicher Ansatz	Chinesischer Ansatz
<b>kulturelle Werte und Denkweisen</b>	
individualistisch	kollektivistisch
egalitär	hierarchisch
informationsorientiert	beziehungsorientiert
reduktionistisches Denken	ganzheitliches Denken
bearbeitet Probleme Schritt für Schritt nach Zielvorgaben	bearbeitet in vielen Runden alle Aspekte gleichzeitig
strebt das beste Ergebnis an	sucht nach dem besten Weg
Kultur der Argumentation	Kultur des Feilschens
Ethik basiert auf gesellschaftlich breit anerkannten Werthaltungen	Ethik basiert auf der Qualität der Personenbeziehung

# Von westlichen Firmen oft unterschätzt

90% aller Probleme in China entspringen in China  
entspringen den „Soft-Faktoren“

Westlicher Ansatz	Chinesischer Ansatz
<b>Kultur des Verhandeln</b>	
<b>a) Sondierungsphase</b>	
schnelle Zusammenkünfte	langsamer Annäherungsprozess
informell	formell
sucht Direktkontakt mit Entscheidungsträgern	arbeitet mit Mittelsmännern (Agenten)
<b>b) Informationsaustausch</b>	
Weitgehende individuelle Handlungsfreiheit	stark eingeschränkte individuelle Handlungsfreiheit
direkt	Indirekt und taktierend
Vorschläge an erster Stelle	Erklärung an erster Stelle

# Von westlichen Firmen oft unterschätzt

90% aller Probleme in China entspringen in China  
entspringen den „Soft-Faktoren“

Westlicher Ansatz	Chinesischer Ansatz
<b>c) Art der Überzeugung</b>	
aggressiv	hinterfragend
ungeduldig	ausdauernd
<b>d) Einigungsbedingungen</b>	
will ein gutes Geschäft	will seinen Beziehungskreis festigen
<i>Quelle: Harvard Business Review 2004, adaptiert und erweitert von Kurt Haerri, Mitglied der Geschäftsleitung Schindler Aufzüge. Haerri ist Dozent an der ETH Zürich, seit anfangs Jahr Präsident der Swiss-Chinese Chamber of Commerce und war verantwortlich für den Aufbau des China-Geschäfts bei Schindler.</i>	

# Die neuen unternehmerischen Herausforderungen in China

# Neue Herausforderungen in den BRIC Staaten

## 1. Höhere Kosten

### Ursachen

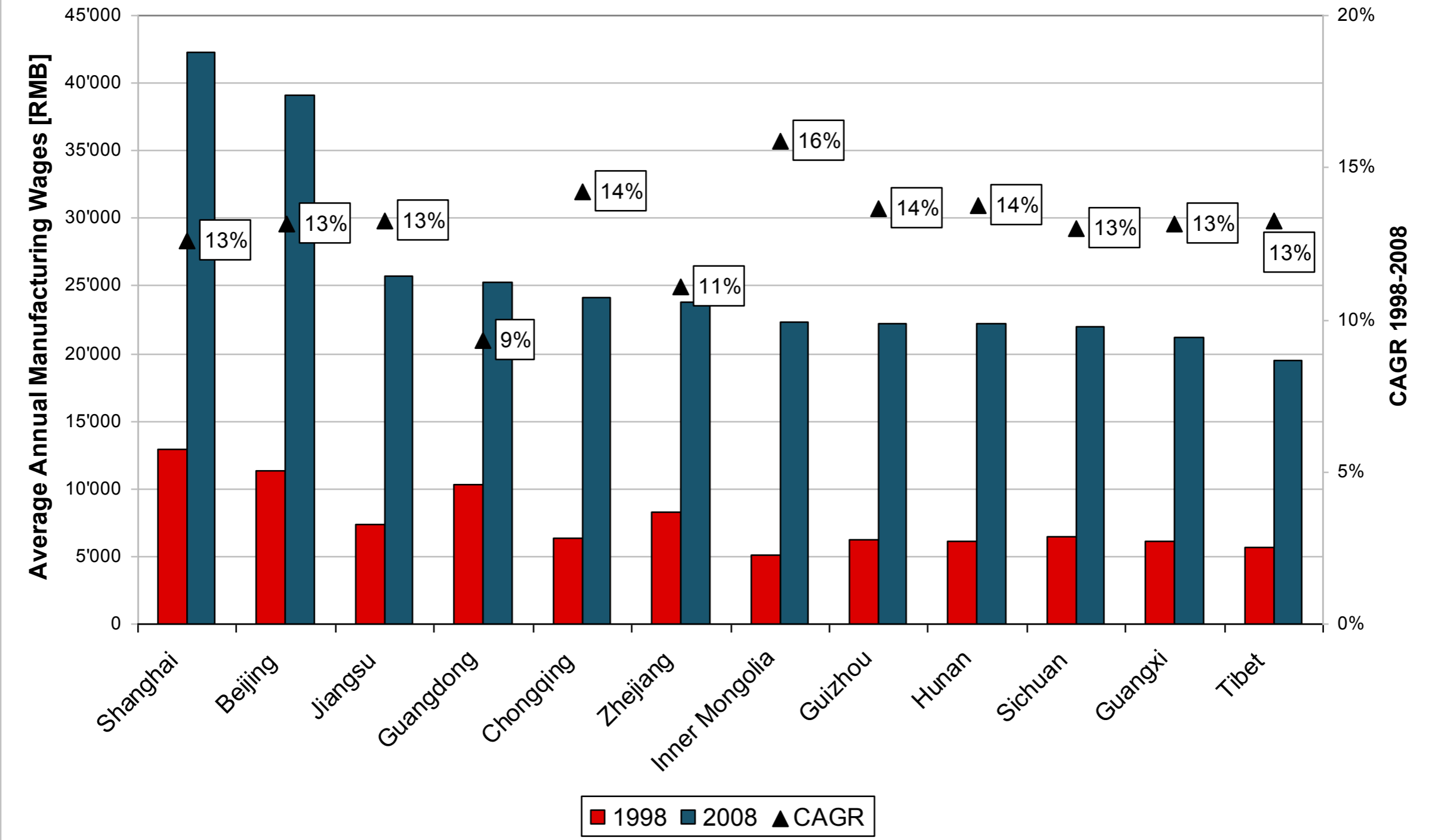
- Steigende Lohnkosten
- Höhere Standortkosten
- Starke Schwankungen der Wechselkurse
- Wegfall von Incentives wie z. B. Steuervergünstigungen
- Steigende Preise für Rohstoffe und Energie

### Lösungsansätze

- Suchen sie Produktionsstandorte ausserhalb der entwickelten Zentren
- Nutzen sie den grossen Wettbewerb um ausländische Direktinvestitionen
- Partizipieren sie an den immer wichtiger werdenden Skaleneffekten in den emerging markets. Entweder direkt oder indirekt durch Integration lokaler Drittlieferanten – auch in die globale supply Chain



# Development of Manufacturing Labor Costs in China



Source: China Daily, July 19, 2010

# Neue Herausforderungen in den BRIC Staaten

## 2. Konkurrenz durch lokale Firmen

### Ursachen

- In vielen Branchen wachsen lokale Firmen schneller als die ausländischen Unternehmen
- Die lokalen Unternehmen sind besser vernetzt
- Chinesische Unternehmen haben oft weniger Auflagen als Firmen aus dem Ausland
- Chinesische Unternehmen haben oft Zugang günstigeren Rohstoffen

### Lösungsansätze

- Kooperation mit lokalen Unternehmen
- Aufbau lokaler Führungskräfte
- Beziehungsnetze ausbauen
- M&A

# Neue Herausforderungen in den BRIC Staaten

## 3. Hohes Tempo

### Ursachen

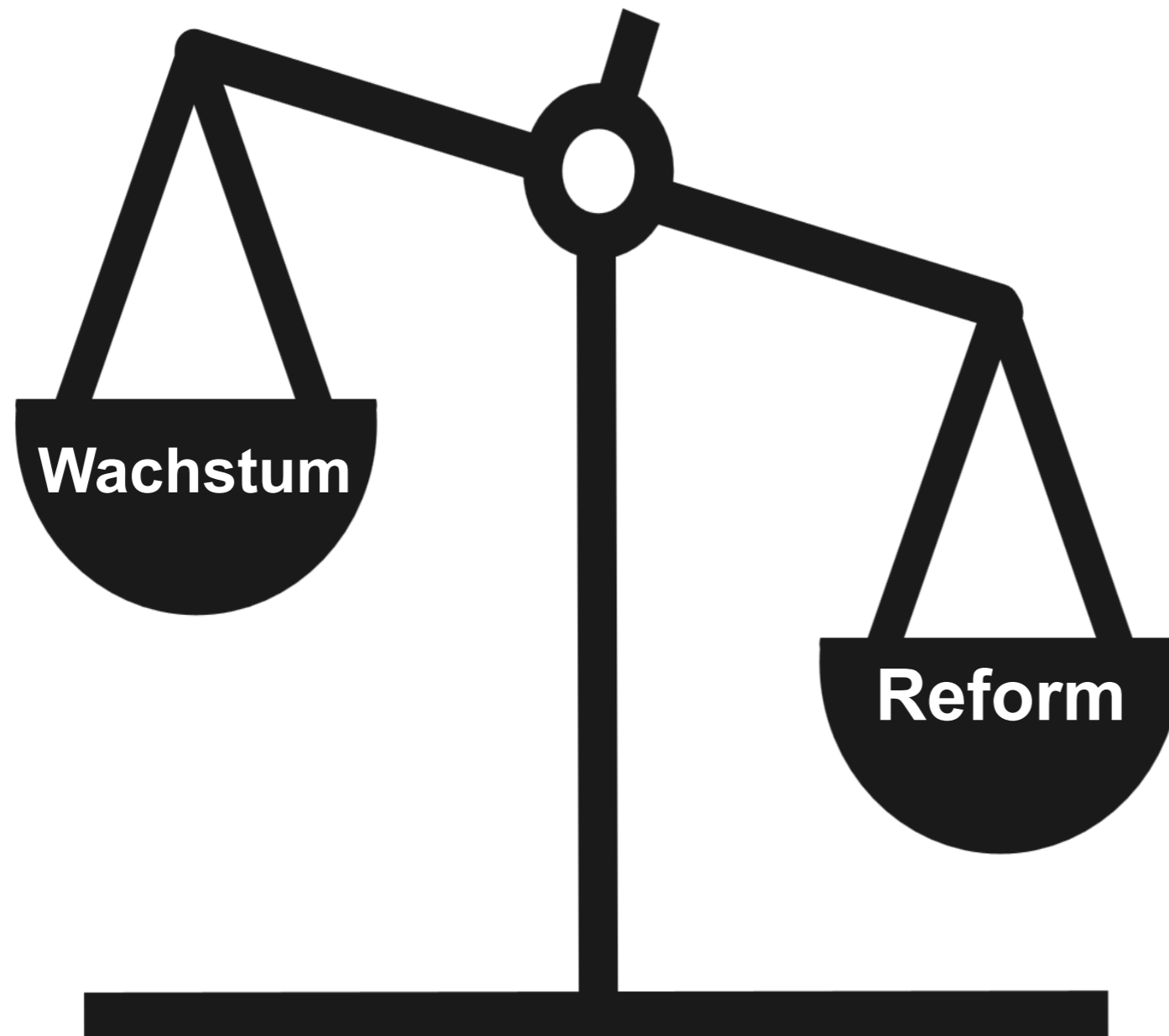
- Starkes Wachstum der Wirtschaft
- Riesige Anzahl von lokalen Start-ups:  
Trial & Error

### Lösungsansätze

- Von den Besten lernen
- Flexibilität zeigen
- Regelmässig vor Ort sein
- Lokale Champions integrieren

Was heisst das für China?

# Die schwierige Balance seit 1978



- **Umwelt**
- **Bildung**
- **Gesundheit**
- **Korruption**
- **Partei**

Was heisst das für uns?

# Herausforderung China: Unsere Antwort aus der Schweiz

## 1. Die erweiterte globale Herausforderung

Akzeptieren wir den neuen globalen Player. Dann erkennen wir auch die grossen Chancen, die damit einhergehen.

## 2. Besinnen wir uns auf die alten Stärken

Fleiss und Tüchtigkeit in der täglichen Arbeit, vorgelebtes Pflichtbewusstsein in der Gesellschaft.

**Wir haben die Technologien, die China dringendst braucht!**

## 3. Bildung

Das herausragend gute Berufsbildungssystem ist einer unserer wichtigsten Wettbewerbsvorteile. Wir müssen dieses weiter ausbauen und die Mittel entsprechend zur Verfügung stellen.

Weltklasse in Forschung und Entwicklung ist die Voraussetzung für Innovationen. Mut zu einer echten Elite, Nivellierung nach unten ist keine Option für die Schweiz.

## 4. Wirtschaftsfreundliches Umfeld

Die Politik ist aufgefordert, sich noch vermehrt um die Schaffung und nicht nur um die Verteilung des Wohlstandes zu kümmern.

# China: Jeder gibt sein Bestes





Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit.