

Markteintritt im urbanen China

Thomas Geser

China gilt als Markt mit ungeheurem Potential. Dies kann so manche Unternehmung verlocken, in der einen oder anderen Form im Reich der Mitte zu investieren, sei das mit oder ohne direkte Kapitalbeteiligung. Das Joint Venture ist eine Markteintrittsform mit Direktinvestition, welche in der Literatur eingehend diskutiert worden ist und vielfach als *die* Investitionsform in China gepriesen wird. Mit dem Entschluss, auf dem chinesischen Markt Fuss fassen zu wollen, lässt man sich auf eine Reihe von Herausforderungen ein, die es zu meistern gilt. Eine davon ist sicherlich die Konfrontation mit dem chinesischen Kulturkreis und den für westliche Unternehmen fremden Wertauffassungen.

Insofern zeigt sich bei der Betrachtung des chinesischen und westlichen Kulturkreises, dass es eine Reihe von vielschichtigen Unterschieden in der Art und Weise, wie kommuniziert wird, gibt, die wiederum in Vertragsverhandlungen zu Konflikten führen können. Westliche Marketingakteure sollten sich dessen bewusst sein, denn wie sich in der Befragung von zehn Unternehmen in der Schweiz und Deutschland gezeigt hat, werden kulturspezifische Umgangsformen und Verhandlungspraktiken mitunter als erfolgsrelevante Faktoren für das Zustandekommen einer Kooperation angesehen.

Insofern kann unterschieden werden zwischen zwei verschiedenen Kommunikationsstilen, die sich genau konträr gegenüberstehen, das heisst, chinesische und westliche Marketingakteure bedienen sich nicht nur verschiedener verbaler und nonverbaler Codes; auch was zum Beispiel ihre Zeit- und Informationsstrukturierung anbelangen, offenbaren sich Differenzen.

Die Ergebnisse der Umfrage untermauerten, dass eine gewisse Sensibilisierung für die fremde Kultur unabdingbar ist und kulturspezifische Kommunikation, Umgangsformen und Verhandlungspraktiken erfolgsrelevante Faktoren beim Aufbau von Kooperationen sein können. Selbst mit China vertraute Manager bekunden immer wieder Mühe mit der Interpretation von chinesischen Kommunikationselementen wie Gestik, Mimik und/oder Rhetorik.

Unter anderem muss auch dem Konzept "Gesicht" Beachtung geschenkt werden, doch zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass das Konzept im Westen, wenn auch in anderer Form, durchaus bekannt ist; auch wir kennen die Angst vor Blamagen und Blossstellungen.

Im Rahmen des Marketing-Mix kann die Distributionspolitik (place) von der Planung bis zur Umsetzung eines Joint Ventures als Dreh- und Angelpunkt betrachtet werden. Dass preis-

(price), produkt- (product), und kommunikationspolitische (promotion) Entscheide beim Markteintritt in China aber eine ebensolche Rolle wie in unseren Breitengraden spielen, konnte in der Befragung unter den Unternehmen mit Schweizer Sitz und Joint Venture in China ebenfalls nachgewiesen werden.

Neben den klassischen Elementen des Marketings gibt es in China einen zusätzlichen Faktor, der nicht nur die chinesische Gesellschaft, sondern auch nachhaltig deren Wirtschaft konstituiert: Guanxi. Der Begriff umreisst ein soziales Interaktionskonzept, welches darauf abzielt, Begünstigungen in persönlichen Beziehungen zu sichern.

Das Verständnis von Guanxi gehört für Vertreter von westlichen Unternehmen zum Basiswissen, auch dann, wenn die Unternehmung nicht gewillt ist, nach chinesischen Spielregeln zu spielen. Die Auswertung der Literaturrecherche und der Studie ergeben das gleiche Bild: Guanxi ist ein Faktor, der in fast allen Bereichen des unternehmerischen Umfelds in China zum Tragen kommt.

Die Kultivierung und Pflege von Guanxi ist aber zeit- und kostenintensiv, was als grosser Nachteil gewertet wird. In der Literatur finden sich etliche Vorteile, die sich durch im unternehmerischen Umfeld Chinas eingesetzte Guanxi hervortun können. Leider wurden die meisten Studien unter Managern chinesischer Herkunft durchgeführt, was ein relativ verzerrtes und einseitiges Bild von der Rolle Guanxis ergibt. Hauptsächlich Vorteile ergeben sich durch Guanxi im Umgang mit den chinesischen Behörden. Der Verbund mit einem chinesischen Partner ermöglicht, dessen Guanxi-Beziehungen symbiotisch zu nutzen, denn gute Guanxi-Beziehungen zu offiziellen Stellen werden als zuverlässigere Informationskanäle gewertet als beispielsweise öffentliche Publikationen und bieten so auch einen gewissen Schutz für die Unternehmung. Im direkten Verkauf offenbaren sich zusätzliche Vorteile von Guanxi in der Erweiterung der Kundenkreise respektive der schnelleren Marktpenetration. Überdies wird häufig die zuverlässigere und schnellere Beschaffung von Ressourcen als Vorteil von Guanxi gewertet.

Das Joint Venture ist eine der Alternativen, um auf dem chinesischen Markt Fuss zu fassen. Für westliche Unternehmen, deren Bedarf an Managementkontrolle relativ hoch ist, kann das Joint Venture aber durchaus problembehaftet sein, davon zeugt der grosse Anteil der Unternehmen, welche ihr Joint Venture in eine Tochtergesellschaft umwandeln möchte. Das Joint Venture ermöglicht aber Unternehmen mit relativ geringer Markterfahrung den Markteintritt, im Vergleich zum Markteintritt über eine Tochtergesellschaft mit reduziertem Risiko. Zusätzlich können westliche Partner unter Umständen vom Wissen, den Erfahrungen und dem Guanxi-Beziehungsnetz des chinesischen Partners profitieren.

