

Die Drachenreiter

Wie behauptet man sich im chinesischen Markt? Wir sprachen mit Designbüros aus Deutschland und der Schweiz über unterschiedliche Strategien, gute Geschäfte und langfristige Perspektiven.

AUTOR: MARTIN KRAUTTER



Für die chinesischen Staatsbahnen entwarf das Münchner Büro N+P den Versuchszug „CRH 380B“.

Rechts: Die „Lübecker Toolbox“ (Design ebenfalls N+P), mit der Ärzte Schlüsselochchirurgie trainieren, lässt sich nur in China wirtschaftlich produzieren.



„**HIER IST DOCH BEINAHE** alles gemacht – in China dagegen ist noch so viel zu tun!“ Das sagt Peter Wirz, Managing Partner und Creative Director der Schweizer Design- und Brandingagentur Process AG, und fasst damit gut zusammen, was hiesige Designer zum Aufbruch gen Osten bewegt.

Insgesamt fünf Designagenturen haben wir auf China angesprochen: Tricon, Teams Design, das büro+staubach, N+P

Industrial Design und eben Process aus Luzern. Alle Büros bringen unterschiedliche fachliche Spezialisierungen mit und verfolgen ebenso unterschiedliche Strategien. Sie stoßen oft auf ähnliche kulturelle Hindernisse, berichten aber auch vom persönlichen und geschäftlichen Gewinn. Und sie reflektieren ihre Rolle in einem Land, das sich mit gewaltiger Geschwindigkeit weiterentwickelt, lernt und daraus auch neue Ansprüche formuliert.

Viele Wege führen nach Shanghai

Das Büro Teams Design mit Stammsitz in Esslingen bei Stuttgart ist weltweit an weiteren vier Standorten präsent, auch in Shanghai mit rund 30 Mitarbeitern. Der Sprung nach China ergab sich fast von selbst – durch die Begleitung langjähriger Kunden, darunter die Elektrowerkzeugsparte von Bosch, der Siemens Geschäftsbereich „Infrastructure and Cities“ oder die Haushaltswarenmarke Leifheit. „Zuerst



ging es darum, Entwürfe mit den Ingenieuren in chinesischen Fabriken umzusetzen. Dann kamen Produktkonzepte für den asiatischen Markt hinzu“, berichtet Klaus Baumgartner, Managing Director bei Teams. Die offensichtliche Dynamik der asiatischen Märkte bewegte Teams schließlich 2006 zur Gründung eines eigenen Büros.

Bei Process dagegen führte der Weg über Taiwan nach China: „Taiwan hat 20 Jahre Erfahrungsvorsprung mit Marktwirtschaft gegenüber der Volksrepublik“, erzählt Peter Wirz. Der Standort in Taipeh startete mit zwei taiwanesischen Medizintechnik-Kunden. Von der hoch industrialisierten Insel riskierte das Büro dann den nächsten Schritt auf das chinesische Festland. Heute arbeiten für Process 13 Menschen in Taipeh und acht in Shanghai.

Sehr bewusst pflanzen auch die Transportation-Spezialisten von der Tricon Design AG aus Kirchentellinsfurt bei

Von der Markenentwicklung bis zum Produktdesign: Die Process Group bietet ihren Kunden aus Taiwan Full Service. Oben: LED-Leuchten von Just-led. Unten: Erscheinungsbild des Elektronikherstellers Sapido.

Zwischen den Process-Standorten in Luzern, Zürich, Taipeh und Shanghai findet auch personeller Austausch statt. Rechts im Bild: David Lopez, neuer Art Director für Grafikdesign in Taipeh.





Stuttgart ihren Einstieg in den chinesischen Markt. Die Vorstände Thomas König und Frank Schuster waren überzeugt vom großen Geschäftspotenzial im Bereich Bahnverkehr und tingelten ab 2004 rund zwei Jahre über entsprechende Fachmessen und Kongresse in China; sie knüpften Kontakte, investierten reichlich Geld und Ideen, bis sich schließlich erste Aufträge ergaben.

Nils Krüger vom Berliner büro+staubach schildert dagegen, wie der Zufall dem Sprung nach China nachhalf: „Wir wurden von chinesischen Auftraggebern direkt angesprochen und konnten uns im Vergleich durchsetzen. Das war unser Einstieg in diesen Markt.“

Geduld – eine konfuzianische Tugend

Eine Erkenntnis, die bei allen Gesprächspartnern deutlich wird: Ohne die Unterstützung von Einheimischen geht es nicht. Chinesische Mitarbeiter spielen stets eine zentrale Rolle – als Kontaktpersonen innerhalb der deutschen Standorte, vor allem aber als kulturelle Experten vor Ort; und zunehmend agieren sie auch als Designer und Führungskräfte in den lokalen Teams. Peter Wirz von Process: „Wir starteten in Taipeh mit einer schweizerisch-chinesischen Doppelspitze. Heute haben wir sowohl in Taipeh als auch in Shanghai chinesische Geschäftsführerinnen.“

Bei Tricon arbeiten ein chinesischer Designer im deutschen Team sowie ein ebenfalls chinesischer Key-Account-Manager, der sich in China um Organisation und Kundenbetreuung kümmert. So ist Tricon „24 Stunden für seine chinesischen Kunden da“, wie Thomas König formuliert.

Nils Krüger ist Partner im büro+staubach und Experte für Transportation Design.



Ähnlich geht das büro+staubach vor, für das in Peking eine Designmanagerin arbeitet, die sich als Muttersprachlerin um Akquise kümmert, außerdem Reisen und Termine organisiert sowie große Teile der Kommunikation aus dem Chinesischen ins Deutsche und zurück übersetzt. Und das Büro von Teams in Shanghai ist in allen Funktionen überwiegend einheimisch besetzt. Als einer von zwei Geschäftsführern fungiert ein Shanghai-Chinese: „Ein hervorragend vernetzter Mann“, wie Klaus Baumgartner bemerkt, „der in Deutschland Design studiert und mehrere Jahre bei uns in Esslingen gearbeitet hat.“

Aber selbst mit Hilfe einheimischer Mitarbeiter verlangt die Akquise in China einen deutlich längeren Atem als in Europa, so der Tenor. Peter Wirz konstatiert: „Ein paar Mal haben wir uns die Frage gestellt, ob wir das Abenteuer abbrechen.“ Auch Klaus Baumgartner von Teams bestätigt: „Sie müssen extrem viel Networking betreiben, bevor Sie ein Geschäft machen können. Es ist ein langer Prozess des Kennenlernens, bis man mal

mit den richtigen Leuten am Esstisch sitzt.“ Thomas König bringt hier einen nur schwer übersetzbaren chinesischen Begriff ins Spiel, der aber in der Geschäftswelt Chinas wesentlich ist: „Guan Xi“, er umschreibt die Beziehungen und das unentbehrliche Vertrauen unter Geschäftspartnern.

Plötzlich ging alles ganz schnell

In den nach wie vor strengen, nach dem Senioritätsprinzip organisierten Hierarchien Chinas kommt es oft auf die Entscheidungen respektierter Einzelpersonen an, die man erst spät im Verlauf von Verhandlungen trifft: „Wenn so ein Godfather dann grünes Licht gibt, geht plötzlich alles sehr schnell“, beobachtete Peter Wirz. Die Entwurfs- und Umsetzungszyklen sind kurz, bestätigt Thomas König: „Wir können die Entscheidungsstrukturen manchmal nur schwer nachvollziehen. Aber dann sagt der Ansprechpartner in China ‚ja, machen wir‘, und beim nächsten Besuch steht der Zug da.“

Schnelligkeit bei Entwurf und Umsetzung ist das eine – aber was erwarten chinesische Klienten sonst noch, wenn sie ein

Abwarten und Tee trinken

Stefan Lippert, Geschäftsführer von ipdd in Stuttgart, zweifelt am Sinn aktiver China-Akquise und verweist auf näherliegende Alternativen.

INTERVIEW: MARTIN KRAUTER

DESIGN REPORT: In China boomen die Märkte. Sollten deutsche Designbüros da nicht mitmischen?

STEFAN LIPPERT: Deutsche Designbüros sind sicherlich immer eine richtige Adresse in Designfragen und für Aufgabenstellungen im internationalen Umfeld gut gerüstet. Das Problem: Als kleines bis mittelgroßes Designbüro, wie zum Beispiel ipdd mit 20 Mitarbeitern, kann man ohne Niederlassung vor Ort kaum wirtschaftlich in China operieren. Die Akquise verschlingt enorm viel Zeit und Energie. Es gibt dort zwar jede Menge gründergeführte Unternehmen in der Größe bis zu 5.000 Mitarbeitern, eine interessante Zielgruppe eigentlich, aber die haben oft nie direkt mit Designern gearbeitet oder von aktuellen Designprozessen gehört. Entsprechend umständlich werden die Zusammenarbeit und insbesondere die Anbahnung, ohne dass danach kostendeckende Honorare durchzusetzen wären. Hinzu kommt: Chinesische Entscheider erwarten bei Dienstleistungen den Besuch eines Chefs, also muss ich persönlich ständig für mehrere Tage am Stück reisen – Zeit, die mir bei uns im Hause fehlt. Anfangs ist das aufregend, die zwanzigste Reise ist dann nicht mehr besonders lustig. Die Rechnung geht einfach nicht auf.

Das klingt ein bisschen nach den berühmten sauren Trauben.

Nein, das sind meine persönlichen Erfahrungen. Ich reise seit 20 Jahren etwa dreimal pro Jahr nach China, im Team bringen wir es heute auf etwa zehn Asienreisen pro Jahr. Wir arbeiten mit einigen Kunden und Produzenten in China

und Taiwan sehr erfolgreich zusammen, etwa bei den von uns entwickelten E-Bikes, bei Sport- und Freizeitprodukten. Aber diese mit Designthemen vertrauten Auftraggeber lernen wir in Europa kennen, wo sie auf uns zukommen. Mit einem Stand auf der Hannover Messe lernt man mehr interessierte chinesische Unternehmer kennen als auf jeder Messe in China.

Wenn nicht in China – wo generieren Sie dann Wachstum für Ihr Büro?

Ein Beispiel sind Märkte wie die Türkei: ebenfalls ein Wachstumsmarkt, aber kulturell wie auch geografisch viel näher. Der Bedarf in solchen Ländern ist für Designbüros unserer Größe mehr als ausreichend, um organisch zu wachsen. Für sehr große Agenturen mit weltweiten Niederlassungen oder für hoch spezialisierte Büros mag das anders aussehen. Ich widerspreche vehement der These, es gäbe hier zu Lande nichts mehr zu designen – die hiesigen Unternehmen sind in vielen Fällen Weltspitze und kennen den Zusammenhang zwischen Innovation, Marke und Design genau. Bei der Entscheidung pro oder contra Einstieg in China geht es mir neben der inhaltlichen und wirtschaftlichen Effektivität auch um meine Lebenszeit. Schöne Reisen mache ich lieber mit meiner Familie im Urlaub. ■



Die Metrozüge für die nordchinesische Stadt Harbin. Interieur und Exterieur gestaltete das Berliner büro+staubach.



deutsches Designbüro beauftragen? „Die Chinesen sind fasziniert davon, wie deutsche Firmen und ihre Produkte im Weltmarkt aufgestellt sind. Es geht um Prestige und Ansehen, und genau das wollen sie sich auch leisten“, analysiert Christiane Bausback, Partnerin bei N+P Industrial Design in München. „Deutsches Design hat einen sensationell guten Ruf bei Chinesen, es schafft aber auch die Erwartung absoluter Perfektion“, bestätigt Klaus Baumgartner. „Wir spielen bewusst ‚swiss design‘ als Karte“, bemerkt Peter Wirz zu dieser Frage, „allerdings ist damit kein Preispremium verbunden.“ Auch für ihre Kollegen spricht Christiane Bausback, wenn sie ein zunehmendes Phänomen beschreibt: „Chinesische Firmen zielen mit eigenen Marken und Produkten auf den Weltmarkt. Sie brauchen uns dabei als Strategen, Planer und als Gestalter.“

Von der Herzlichkeit überrascht

Einigkeit herrscht bei den Befragten, dass die Erfahrungen in China eine willkommene Erweiterung des eigenen



Thomas König, Vorstand bei Tricon, ist fasziniert vom kulturellen Reichtum Chinas. Seine Zugentwürfe fahren unter anderem als Metro durch Wuxi (oben) und Hongkong (unten).



kulturellen Horizonts darstellten – bei im Detail ganz unterschiedlichen Erlebnissen. „In unserer Akquisephase konnten wir viel von China sehen. Mehr noch als in Shanghai hat mich in Peking das kulturelle Fundament Chinas fasziniert“, beschreibt Thomas König seine Eindrücke. Christiane Bausback versuchte, möglichst vorurteilsfrei an die Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern heranzugehen, und erlebte Überraschungen, die dem Chinaklischee widersprachen: „Immer wieder bin ich von der Herzlichkeit und der direkten Ehrlichkeit überrascht und geplättet. Damit hatte ich nicht gerechnet.“ Sie betont das Verbindende: „Letztlich kämpfen wir überall auf der Welt mit den gleichen Problemen,

haben ähnliche Ziele und Wünsche – und am Ende entsteht ein gutes Produkt, das emotional und funktional anspricht.“ Skeptischer angesichts der kulturellen Differenzen bleibt Thomas König: „Selbst bei langjährigen Kontakten zu chinesischen Kunden stellt sich nicht das gleiche Vertrauen und die Gelassenheit ein, die wir aus Kundenbeziehungen hier zu Lande kennen.“

Die Chance, über das Chinageschäft die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter zu stärken, wird allgemein genutzt: „Es gibt ein Programm zum Mitarbeiteraustausch quer durch unsere internationalen Büros“, erzählt Klaus Baumgartner. „Sie reisen meist im Rahmen der Projektarbeit für einige Wochen an einen anderen

Teams-Standort.“ Und Thomas König beschreibt den umgekehrten Weg: „Die Reise nach Europa gilt bei vielen unserer Klienten in China nach wie vor als Incentive, entsprechend sind Workshops in Deutschland, die wir im Rahmen eines Projekts veranstalten, sehr beliebt.“

Die Wettbewerber von morgen?

Wenn sich China so rasant entwickelt, wo stehen dann in wenigen Jahren die chinesischen Designer? Lange Zeit beherrschten beim Stichwort China die Themen geistiges Eigentum und Plagiate die hiesigen Medien. Doch die Erfahrungen unserer Gesprächspartner sind differenziert: „Chinesische Partner sagen ganz offen: Wir wollen von euren Methoden, euren Prozessen lernen, bis wir es irgendwann selber können“, stellt Klaus Baumgartner fest. Ähnlich klingt es bei Thomas König: „Es gibt eine andere Idee von Kreativität. Wer in China Geschäfte machen will, muss sich darauf einlassen und diese kulturelle Differenz ökonomisch mit einplanen.“ Von konkreten Problemen mit Plagiaten mag jedoch keiner berichten: „Wer in China ein internationales Designbüro wie uns beauftragt, ist über das Stadium des Kopierens weit hinaus“, erklärt Klaus Baumgartner. Aus Erfahrung mit firmeninternen Designabteilungen und chinesischen Gaststudenten weiß Nils Krüger: „Noch suchen chinesische Designer quasi die Regel für die kreative Regelverletzung. Die für uns als Designer gewohnte Haltung des ständigen Hinter-



In Shanghai begleitet Teams Design deutsche Kunden wie Siemens im chinesischen Markt (oben), betreut aber auch lokale Kunden wie Intel Asien (unten).

fragens muss sich erst entwickeln. Wir haben deshalb keine Angst, uns selbst überflüssig zu machen, vielleicht entwickelt sich in China auch ein ganz eigenständiger Ansatz.“ Die Standards für Büro- und Datensicherheit wiederum, räumt Klaus Baumgartner ein, seien in Shanghai zur Verhinderung von Ideenklau deutlich höher gesteckt, als aus Deutschland gewohnt.

Ein wichtiges Standbein

Bereut hat die Expansion nach China keiner der Befragten: „Wir waren zur richtigen Zeit mit den richtigen Leuchten am richtigen Ort“, sagt Peter Wirz im Rückblick auf die vergangenen zehn Jahre. „Wer jetzt erst startet“, warnt Thomas König, „startet aus der dritten Reihe.“ In der Metropole Shanghai sind inzwischen viele internationale Designbüros mit Dependancen vertreten, hier konzentriert sich auch die aufstrebende chinesische Designszene. Es herrscht ein intensiver Wettbewerb um Kunden und Talente, bei Mieten und Gehältern auf Weltniveau. Doch Shanghai ist nicht gleich China: „Das Land ist groß, und der Unterschied zwischen den erst- und zweitrangigen Städten immens“, gibt Christiane Bausback zu bedenken. Für Nils Krüger ist das eine gute Nachricht: „Das bedeutet für bestimmte Designsparten, beispielsweise für Transportation Design, ein riesiges Potenzial, das bedient werden will.“ Er und seine Kollegen sind dabei. ■

