

CHRISTIAN SOMMER

Erfolg hausgemacht

Personal bleibt das Nadelöhr

Der Strom deutscher Mittelständler, die nach China kommen, reißt nicht ab. Die Motive sind sehr unterschiedlich: Stand vor zehn Jahren der vertriebsorientierte Markteinstieg mit – jedenfalls im ersten Schritt – Exporten aus Deutschland im Vordergrund, lassen sich heute komplexere Zielsetzungen ausmachen: Neben Vertrieb gewinnen Sourcing und industrielle Dienstleistungen an Gewicht. Auch die Branchenvielfalt hat deutlich zugenommen.

Von Medizintechnik über Umwelttechnologie bis zum traditionellen Maschinen- und Anlagenbau ist alles vertreten. Industrienähe Dienstleister folgen ihren internationalen Kunden nach China. Trotz neuer Gesetze und Erleichterungen durch die WTO ist und wird China in der Praxis kein leichter Markt werden. Erfahrung, in China gesammelt, bleibt ein Plus im Wettbewerb. Unternehmerische Entscheidungen bestimmen den Weg nach und die Vorgehensweise in China. Sie bestimmen auch die Strategie im Bereich Personal. Der Erfolg ist also hausgemacht, das Finden und Halten von gutem Personal das wesentliche Nadelöhr auf dem Weg dorthin.

Überlegt in den Markt starten

In den German Centres Peking und Shanghai haben weit über 200 mittelständische Unternehmen ihre Chinaaktivitäten gestartet beziehungsweise mit einer Bürogründung ihre ersten vorhandenen Geschäftskontakte ausgebaut. Die meisten Mieter mussten ihre Büros früher als geplant erweitern, um dem steigenden Geschäftsvolumen Rechnung zu tragen. Nur sehr wenige zogen sich erfolglos zurück.

Bei diesen ersten Schritten im chinesischen Umfeld zeigten sich deutlich die Vorteile einer guten Vorbereitung: Klassische Fehleinschätzungen über das »statistisch« vorhandene Marktvolumen gingen in den vergangenen Jahren zurück. Teure Investitionen gleich zu Beginn des Chinageschäfts wurden als zu hohes Risiko bewertet. Die unternehmerischen Abenteurer, die nach ihren ersten Besuchen in

China gleich ein Joint Venture mit dem vielversprechenden chinesischen Partner eingehen wollen, gibt es zwar noch. Praktiker und Berater, die diese Unternehmer bei ihrem ersten Aufenthalt in China treffen, raten davon oft ab oder empfehlen, sehr genau zu prüfen. Unüberlegte Schritte, aus reiner Begeisterung über die Dynamik in China getan, unterbleiben dann doch. Die Politik der kleinen und damit risikobegrenzenden Schritte zahlt sich aus.

Messen als Lernfeld

Messen bieten dem Mittelständler einen guten Überblick nicht nur über die in China aktive ausländische Konkurrenz, sondern auch über die chinesischen Wettbewerber. Dabei bieten die unterschiedlichen Preise für Messestände von ausländischen und chinesischen Firmen einen Vorgeschmack auf das, was im täglichen Geschäft chinesische Konkurrenz bedeutet.

Von den meisten Messen nehmen die mittelständischen Unternehmen eine Fülle an Kontakten mit, die es im Anschluss zu bearbeiten gilt. In der Regel erweist sich die Nachbetreuung aus Deutschland, womöglich noch mit englischsprachiger Korrespondenz, als wenig erfolgversprechend. Zu der – zeitlichen und finanziellen – Investition Messeauftritt in China gehört daher auch die Entscheidung, Ressourcen für eine Nachbetreuung im Land bereitzustellen. Unterstützen können dabei die Deutsche Handelskammer in China oder andere auf dem Mittelstand spezialisierte Dienstleister.



時空有限 交流無止
Kommunikation über Horizonte hinaus

遠東服務

Dr. Boesken & Partner
Ostasien Service GmbH

Büro Hamburg

Beimoorstraße 29
D-22081 Hamburg
Tel (040) 20 94 84-0
Fax -74

Büro Stuttgart

Bopserstraße 8
D-70180 Stuttgart
Tel (0 711) 24 83 98-30
Fax -55

post@ostasienservice.de
www.ostasienservice.de

Fach-übersetzungen: Technik, Wirtschaft, Wissenschaft, Recht, Urkundenübersetzung (beglaubigt)

Technische Dokumentation: Satz und Layout für Printmedien, Web-Design, CJK-Datenbanken, Einsatz von Translation Memory Tools

Dolmetscher-Dienste: Fachdolmetschen, Betreuung von Verhandlungen und Delegationen

Beratung, Schulung: Asien-Seminare, Image und Werbung, Interkulturelles Management



www.ostasienservice.de

...näher dran am Fernen Osten!

wegweiser zu neuen märkten

Die Directories aus dem OWC-Verlagsprogramm geben Auskunft über in Deutschland tätige Unternehmen und Institutionen aus Mittel- und Osteuropa beziehungsweise China und informieren über das Serviceangebot deutscher Firmen für diesen Wirtschaftsraum.

Ja, liefern Sie uns

- Exemplar/e der Broschüre
**ChinaContacter
2006/2007**
750 Adressen,
92 Seiten A4
25 Euro inkl. Versand und Mehrwertsteuer



- Exemplar/e der Broschüre
**Ost-West-Contacter
2006**
2000 Adressen,
156 Seiten A4
25 Euro inkl. Versand und Mehrwertsteuer



Senden Sie Ihre Bestellung an:

OWC - Verlag für
Außenwirtschaft GmbH
Regenskamp 18,
D-48175 Münster
Telefon: 0251-92 43 09-0
E-Mail: al@owc.de

Fax 0251-92 43 09 99

Firma _____

Herr/Frau _____

Straße _____

PLZ _____

Ort _____

Telefon _____

E-Mail _____

Unterschrift _____

www.owc.de

MITTELSTAND IN CHINA

Viele Beispiele belegen, dass der Erfolg eines Mittelständlers in China in erster Linie nicht von der Größe seines Unternehmens in Deutschland abhängt. Die Größe erlaubt lediglich Handlungsspielräume, die ein Kleinerer seiner Branche nicht hat. Maßgeblich ist, den gegebenen Handlungsrahmens erfolgreich auszufüllen, der sich mit dem neuen Außenhandelsgesetz erweitert: Aufgrund der drastisch gesenkten Eigenkapitalanforderungen ist die Gründung einer Handelsgesellschaft als Tochterunternehmen seit Anfang 2005 auch für mittelständische Firmen kein Problem. Zum anderen ist das international wettbewerbsfähige Produkt des Mittelständlers für seine Erfolgsaussichten maßgebend. Auch kleinere Nischenanbieter mit weniger als 100 Angestellten sind mit und in China erfolgreich tätig.

Ein-Mann-Show vermeiden

Mittelständler neigen allein schon aus Kostengründen dazu, aus den Geschäftsanfängen eine »Ein-Mann-Show« zu machen. Wenn dann diese Person nach einem Jahr nicht mehr gehalten werden kann, gehen viele mühsam aufgebaute Geschäftskontakte verloren.

Daher empfiehlt es sich, so schnell wie möglich eine zweite Person einzustellen, die nicht als reine Sekretärin agiert, sondern auch Einblick in Kundenkontakte bekommt und die Vertriebsinformationen kennt. Da vertriebsrelevante Informationen in der Regel nicht freiwillig aktenkundig werden, bedarf es bei der Aufgabenverteilung zwischen den beiden Kollegen entsprechender Vorgaben aus Deutschland.

Die vorwiegend für den Innendienst eingestellte Kollegin kann zum Beispiel für die vollständige Erfassung der Kundendaten und das Weiterleiten von Besuchs- und Reiseberichten des Vertriebs nach Deutschland verantwortlich gemacht werden. Und warum sollte sie nicht den so genannten »roten Stempel« des Büros aufbewahren, auch wenn sie nicht die Position des Chief Representatives innehat?

Diese Struktur der gesplitteten Verantwortung in Innendienst und Vertrieb schafft ein minimalistisches Vier-Augen-Prinzip. Die zweite Person kostet zwar etwas mehr Geld als eine »einfache« Sekretärin, das zahlt



sich aber bei wachsendem Geschäft nach kurzer Zeit aus. Ebenso kann es die richtige Entscheidung sein, statt eines Chinesen einen jungen deutschen Ingenieur oder Vertriebsmann für den Aufbau des Chinageschäfts zu gewinnen. Idealerweise ist diese Person bereits im Land oder hat einen Chinaaufenthalt im Lebenslauf aufzuweisen.

Erfahrungsgemäß werden die Kosten für diese Personalvariante deutlich überschätzt, da auch bei lokalem Vertrag von einer Bezahlung ausgegangen wird, die in die Nähe einer Entsendung zu rücken ist. Dies ist nicht der Fall.

Hinzu kommt, dass alle Unternehmen im so genannten »Nadelöhr Personal« den Chinesen suchen, der vertriebsorientiert, fachlich qualifiziert ist, selbstständig arbeiten kann, in mindestens einer Fremdsprache sicher ist, Erfahrungen hat und dabei auch noch bezahlbar ist. Diese Chinesen gibt es, nur billig sind sie nicht. Zudem ist die Gefahr der Abwerbung groß, da gut ausgebildete junge Chinesen häufig eine Vorliebe für Großunternehmen haben. Des Weiteren steigen die Gehälter des chinesischen Führungspersonals jedes Jahr stark an, denn es gibt mehr Angebote an Jobs als geeignete Bewerber. Das wird

Foto: CC/pt



Start im German Centre – gerade für mittelständische Unternehmen ist das ein idealer Einstieg in das Chinageschäft.

sich in den kommenden Jahren kaum ändern.

Personalstruktur anpassen

Ist das Büro eröffnet und der richtige Leiter eingestellt, stellt sich die Frage nach der Personalstruktur in Deutschland. Wer ist für China, und zwar in erster Linie, im Headquarter zuständig? Denn das, was in China an potenziellen Anfragen, Ausschreibungen oder Aufträgen herangeschafft wird, muss zum Teil mit oder ganz und gar in Deutschland bearbeitet werden. Die Vertreter der Unternehmen in China klagen häufig über die mangelnde Unterstützung aus Deutschland.

Ob das berechtigt oder unberechtigt ist sei dahingestellt. Jedes mittelständische Unternehmen muss aber prüfen, wie es den vermehrten Arbeitsanfall in Deutschland mit der im chinesischen Umfeld geforderten Geschwindigkeit bearbeitet – unter Berücksichtigung der Zeitverschiebung und unterschiedlicher Feiertage.

Sourcing wird immer wichtiger

Die steigende Anzahl der mittelständischen Firmen, die nach den ersten Jahren erfolgreichen Vertriebs eine Produktion beginnen, hat auch dazu geführt, dass das Thema Sourcing in

China im Vergleich zu den Vorjahren immer wichtiger geworden ist. Denn eine Produktion im Land rentiert sich in der Regel langfristig nur, wenn die Materialien wenigstens teilweise lokal beschafft werden. Die Qualifikation der chinesischen Zulieferindustrie ist die logische Folge des Engagements ausländischer Firmen in China. Die Schwierigkeiten bei der zuverlässigen Beschaffung qualitativ hochwertiger Materialien werden allerdings häufig unterschätzt.

Natürlich gibt es weitere, china-spezifische Themen, die berücksichtigt werden müssen. Dazu gehören das Behördenmanagement oder Maßnahmen zum Schutz Geistigen Eigentums.

Vorteile für beide Seiten

China ist und bleibt für mittelständische Unternehmen ein wichtiger Absatzmarkt, ein Standort für Service und Produktion oder eine Sourcingquelle. Der Erfolg hängt maßgeblich von den Entscheidungen der Verantwortlichen im Mutterhaus und dem Zusammenspiel zwischen chinesischen und deutschen Kollegen ab. Denn selbst in einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft handelt es sich aus Sicht des Erfolgsfaktors Personal um ein »De-facto-Joint-Venture«.

Die Kooperation muss für beide Seiten Vorteile bringen, damit sie langfristig eine Perspektive hat. Der Großteil der deutschen Unternehmen profitiert von seinem Chinaengagement auch in Deutschland, sichert oder schafft gar Arbeitsplätze. Dies lässt sich allein an den Exportzahlen nach China und der Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft davon ablesen. Chinas Wirtschaft wird weiter wachsen. Deutschland wird langfristig an diesem Wachstum partizipieren, wenn es seine Rolle als führender europäischer Investitions- und Handelspartner Chinas festigen kann. Auch auf dieser Ebene scheint der Erfolg im Chinageschäft hausgemacht. ■

Christian Sommer

ist CEO und Chairman des German Centre Shanghai.

Kontakt

German Centre for Industry and Trade Co., Ltd., Shanghai
Telefon 0086 21 / 28 98 68 88
Fax 0086 21 / 28 98 68 92
christian.sommer@gcshanghai.com

AUCH IN ASIEN ZU HAUSE:
EUROPAS NR. 1



Industrie-Sectionaltor mit Ladebrücke und Torabdichtung

Tore, Türen, Verladetechnik: All-inclusive vom Spezialisten.



Welches Projekt Sie auch planen, Hörmann hat die richtige Lösung. In China fertigen wir für Sie direkt vor Ort. Natürlich in der Qualität, die Sie von Europas Nr. 1 erwarten. Bei uns finden Sie diverse Tore und Türen für Industrie- und Wohnungsbau – nach chinesischen Normen. So öffnen wir Ihren Projekten das Tor nach Fernost.

HÖRMANN

Tore • Türen • Zargen • Antriebe
防火门、防盗门、车库门、工厂大门



Mehr Infos unter:

www.hoermann.com

Deutschland: Tel. 0049 - 52 04 - 915 359

China: Tel. 0086 - 10 - 67 88 83 71