



Miriam Fritz, Lutz Berners, Martin Krott, Christina Lee

DER ROTE FADEN DURCHS REICH DER MITTE

Mit leichter Hand das Schaf wegführen
Chancen am chinesischen Markt strategisch meistern



Text: Miriam Fritz, Lutz Berners, Martin Krott, Christina Lee
Cover: Hermann Kienesberger / Reklamebureau Wien
Layout und Satz: Nora Frisch
Redaktion und Lektorat: Michelle Giffels, Nora Frisch

Der Titel „Mit leichter Hand das Schaf wegführen“ folgt der Übersetzung des 12. der 36 Strategeme in Harro von Sengers Buch „Die Kunst der List“, München 2001 (5. Auflage 2007), S. 61.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2018 Drachenhaus Verlag, Esslingen
Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



Printed in China.

ISBN: 978-3-943314-13-7

Lieferbares Programm und weitere Informationen:
www.drachenhaus-verlag.com

INHALT

Gewinner schreiben Geschichte, bevor sie beginnt	5
Die 36 Strategeme	10
Einer, der auszog, seine Position zu sichern	14
Das Glück belohnt den Tüchtigen	25
Plagiatoren mit den eigenen Waffen schlagen	34
Wie man Eulen in Athen verkauft	41
Mit gutem Vorbild voran	51
Was ist schon ein einzelnes Schaf gegen eine ganze Herde	62
Buy and Build: Das Schmieden eines globalen Marktführers	72
Partner für's Leben – oder doch nur gute Bekannte?	82
Black Box Staatsunternehmen	92
Zu guter Letzt	105
Für Sie in China unterwegs	110

MIT LEICHTER HAND EIN SCHAF WEGFÜHREN – WIE MACHT MAN DAS?

Gewinner schreiben Geschichte, bevor sie beginnt

Über siebentausend deutsche Unternehmen sind in China aktiv; über tausend davon mit einer eigenen Niederlassung. Dass alles stets „mit leichter Hand“ vonstatten gegangen ist – so würden aber wohl nur die wenigsten ihre Erfahrungen beschreiben. Insgesamt sind deutsche Unternehmen jedoch zufrieden mit ihren China-Engagements und schauen optimistisch in die Zukunft, wie die jährliche *Business Confidence Survey* der European Chamber of Commerce in China regelmäßig zeigt. Aber die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen gegenübersehen, haben sich im Laufe der letzten Jahrzehnte verändert.

Noch in den frühen 2000er-Jahren stellten der Fachkräftemangel und die Bürokratie große Probleme dar. Die Bewältigung der zahlreichen bürokratischen Hürden hingegen hat inzwischen weitgehend an Schrecken verloren. Es ist zwar immer noch schwierig, aber es gibt mehr Möglichkeiten und auch insgesamt mehr Transparenz als vor 15 Jahren. Im Hinblick auf Gesetze und Vorschriften hat China in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte gemacht. So existiert heute eine Vielzahl an qualifizierten und erfahrenen Dienstleistern, die sich auf diverse Aspekte der Gesetzes- und Behördenlandschaft spezialisiert haben. Der Umgang mit chinesischem Personal hingegen bleibt ein Dauerbrenner. Der Stammsplatz unter den Top 3 an Knackpunkten ist diesem Thema laut Umfragen der deutschen Auslandshandelskammer sicher. Aber viele deutsche Unternehmen in China haben ihre eigenen Rezepte für den Umgang mit dieser Herausforderung entwickelt, und auch Dienstleister können helfen.

Heute liegen die größten Schwierigkeiten vor allem in der zunehmenden Komplexität und in der Geschwindigkeit der Veränderungen. Ersteres Phänomen beobachten wir in vielen Bereichen. Bei der Wahl des Standortes zum Beispiel konnte man sich noch vor zehn Jahren auf eine Handvoll Möglichkeiten, wie beispielsweise den Großraum Shanghai oder das Perlflossdelta, konzentrieren. Heute gibt es Dutzende Standorte,

an denen deutsche Unternehmen gute Bedingungen vorfinden. Hinsichtlich der Absatzmärkte ist die Veränderung noch stärker, denn die Mittelschicht der anspruchsvollen chinesischen Konsumenten hat sich inzwischen auch auf die etwa hundert mittleren und kleineren Städte ausgedehnt. Und hier sind Internetvertrieb und -marketing noch gar nicht berücksichtigt. In diesen Bereichen hat China seine ganz eigene Dynamik entwickelt, die vom Ausland aus nur sehr schwer nachzuvollziehen ist.

Ein relativ neues Thema stellt der chinesische Wettbewerb in höherwertigen Segmenten dar. Dieser macht deutschen Unternehmen in China, wie auch in Europa, immer mehr zu schaffen. Hinzu kommen neue Regulierungen oder Interventionen durch den Staat, die ausländische Unternehmen zunehmend als diskriminierend empfinden. Schließlich geraten dadurch ausländische Firmen oft in einen Wettbewerbsnachteil gegenüber chinesischen Unternehmen.

Wie aber geht man als ausländischer Investor mit solchen Situationen um? Wie verhält man sich korrekt, ohne dabei ins Hintertreffen zu geraten? Wo liegen die Grenzen des Machbaren? Wann agiert man besser allein, und wann mit einem lokalen Partner? Wann ist ein strategischer Rückzug angesagt, ohne dem chinesischen Partner das Gesicht zu nehmen?

Es gibt viele Etikette-Ratgeber zum Umgang mit Chinesen und ihrer uns oft sehr fremden Mentalität. Literatur über den Umgang mit chinesischen Unternehmen oder die strategische Diskussion mit chinesischen Unternehmern ist jedoch nach wie vor rar. In diesem Buch haben wir daher eine Sammlung von Fallstudien zusammengetragen, die helfen soll, diese Lücke zu schließen, indem sie einen Einblick in die Vorgehensweisen deutscher Mittelständler in China gibt. In jedem unserer Beispiele hat ein deutsches Unternehmen mit chinesischen Partnern oder Mitarbeitern zu tun. Oft werden im Rahmen dieser Partnerschaft dann auch andere Themen behandelt, beispielsweise Investitionen in Deutschland, Umgang mit deutschen Wettbewerbern oder chinesische Innovationen

für den deutschen Markt. Immer wieder gibt es Überraschungen für die Deutschen, mal mit gutem und mal mit weniger gutem Ausgang.

Die privaten chinesischen Industrieunternehmen, die heute eine starke Stellung im chinesischen Markt einnehmen, haben sich in einem natürlichen Ausleseprozess im Laufe der letzten Jahrzehnte durchgesetzt. Die Führungspositionen werden meist von gestandenen Unternehmern besetzt, die den Betrieb eigenhändig aufgebaut oder sich durch hervorragende Leistungen in ihren Unternehmen an die Spitze gearbeitet haben. Sie haben jahrelange Erfahrung im internationalen Wettbewerb oder in der Konkurrenz mit internationalen Unternehmen in China gesammelt. Sicherlich gibt es immer noch Aspekte, in denen sich deutsche Unternehmen berechtigterweise ihrer chinesischen Konkurrenz gegenüber überlegen fühlen können. Doch der Abstand dieses Vorteils schmilzt dahin, und insbesondere die ständig wachsende Größe der chinesischen Unternehmen verleiht ihnen eine nicht zu unterschätzende Wettbewerbsfähigkeit.

Die meisten erfolgreichen chinesischen Unternehmen haben eines gemein: Sie haben ihr Bestehen am chinesischen Markt nicht zuletzt ihrer Fähigkeit und Flexibilität zu verdanken, mithilfe derer sie bei der einen oder anderen Gelegenheit *das Schaf mit leichter Hand* weggeführt haben.

Wir beleuchten in diesem Buch eine Reihe von Fallstudien mittelständischer deutscher und chinesischer Unternehmen, die ihr Glück in China (oder von China aus in Deutschland) versucht haben. Die Auswahl der Fälle erfolgte nicht etwa nach der Größe des Unternehmens oder dem Bekanntheitswert der Marke. Vielmehr haben wir uns an dem praktischen Nutzen orientiert, den der Leser aus unseren Beispielen ziehen kann.

Daher haben wir auch nicht nur Erfolgsbeispiele ausgewählt. Etwa die Hälfte der ausgewählten Projekte war erfolgreich; die anderen wurden aus diversen Gründen abgebrochen. Der rote Faden, der sich durch alle Fallstudien zieht, ist die (oft auch schwierige) Auseinandersetzung von

Die Improvisation: Um auf unerwartete Marktgelegenheiten erfolgreich reagieren zu können, bedarf es oft der Improvisation, wie etwa bei der EXPO, wo Trodat spontan nicht nur das Stempelmaterial selbst, sondern auch die Gravur der Stempel anbietet, auch wenn das bis dahin nicht zum regulären Portfolio gehört.

Die Lehre: Es empfiehlt sich, Geschäftsmodell und Produkt an die lokalen Bedürfnisse anzupassen. Dies umfasst u.a. die zu chinesischen Verhältnissen passenden Vertriebs- und Kommunikationskanäle, Produkteigenschaften sowie einen einprägsamen Markennamen.

Es ist sinnvoll, die chinesischen Tochterfirmen mit relativ großer Eigenständigkeit auszustatten, damit sie ihr unternehmerisches Potential voll ausschöpfen können. Gleichzeitig ist jedoch strenges Controlling notwendig, damit eventuelle Fehlentwicklungen sofort korrigiert werden können.

Um eine kompetente und loyale Belegschaft aufzubauen, ist es ratsam, die Personalentwicklung sehr bewusst zu verfolgen. Häufiger Personalwechsel auf Managementebene sollte vermieden werden.

Selbst in den Wirren des Tagesgeschäfts oder im Zuge notwendiger Sparmaßnahmen sollte man seine persönliche „China-Strategie“ stets im Blick behalten – also das langfristige Ziel der Geschäftstätigkeit in China, wie die Marktführerschaft bei Stempeln im Falle Trodats.

Selbst wenn ein Vorhaben aussichtslos erscheint, sollte man unbedingt die Nerven bewahren. Dank der sprichwörtlichen chinesischen Flexibilität lässt sich so gut wie immer eine Lösung für (fast) jedes Problem finden!

MIT GUTEM VORBILD VORAN

Von Miriam Fritz

Hohe Standards in Deutschland, hohe Standards in China!

Gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen, das gelang der Brugger Magnetsysteme GmbH: Im Zuge eines zweijährigen Projekts zur Steigerung des Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutzes stärkte die Firma ihre geschäftlichen und persönlichen Beziehungen zu chinesischen Schlüssellieferanten, indem sie die Stabilität der Produktionsqualität und Transparenz in der Zulieferkette maßgeblich erhöhte.

Gesellschaftliches Engagement zahlt sich aus!

Unverhofft kommt oft – über ein Jahr nach seinem Abschluss wurde Brugger als Finalist für das Projekt von der Deutschen Handelskammer in China und der Bertelsmann Stiftung mit dem „More Than a Market“-Award für herausragendes soziales Engagement in der chinesischen Gesellschaft ausgezeichnet: Im Mai 2018 erhielt die Brugger GmbH als einziger Mittelständler unter vier namhaften Finalisten eine Trophäe für ausgezeichnetes Lieferkettenmanagement. Ebenfalls ausgezeichnet wurden REWE, METRO und eine gemeinschaftliche Initiative von Evonik, BASF und Henkel.

Mit einer *Politik der kleinen Schritte* hatte die Brugger GmbH ihre chinesischen Magnetslieferanten fast zwanzig Jahre lang aufgebaut. Dabei war noch keiner der Mitarbeiter jemals in China gewesen, und die Situation vor Ort in den Bereichen Umwelt- und Arbeitsschutz war gänzlich unbekannt: „Wir hatten langjährig über weite Distanzen zusammengearbeitet, kannten aber weder die dahinter stehenden Gesichter noch die Unternehmen. China war für uns eine Black Box.“ So beschrieb der kaufmännische Geschäftsführer Thomas Brugger den damaligen Status Quo.

Die mit diesem Geschäftsmodell verbundenen Risiken für Brugger waren exemplarisch für einen Mittelständler, der signifikante Volumina aus China bezieht: So sahen die Führungskräfte beispielsweise zunehmend ein Problem in der „mangelnden Transparenz, sowohl bezüglich der jeweiligen Entscheidungsträger, als auch darüber, ob ein Lieferant

nun selbst produzierte oder lediglich Händler war“, so Thomas Brugger weiter. „Unsere Beziehungen zu den Lieferanten waren rein virtuell, es bestand bisher keinerlei persönlicher Kontakt zu den Lieferanten und deren Entscheidungsträgern. Ein persönliches Kennenlernen, das in China gerade auf Management-Ebene oft sehr wichtig ist, hatte in den vorangegangenen Jahren noch nicht stattgefunden.“

Darüber hinaus war die Magnetindustrie und der damit verbundene Abbau *Seltener Erden* in China zunehmend in Verruf geraten: Im „Westen“ machten sich Bedenken hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz breit. Nachhaltigkeit nimmt jedoch im Wertekanon der Brugger GmbH einen hohen Stellenwert ein. So stellte sich die Geschäftsleitung die Frage, wie sie im Einklang mit den bestehenden Unternehmenswerten noch guten Gewissens weiterhin in China einkaufen könnte.

Starke Werte, heikle Branche

Eine Besonderheit in der Magnetindustrie stellen die sogenannten *Seltenen Erden* dar. China führt den Abbau dieser begehrten Seltenerdmetalle und ihrer Verarbeitung weltweit an. Kürzlich sind diese jedoch aufgrund des Verdachts, Risiken für Umwelt und Gesundheit zu bergen, zunehmend kritisiert worden.

Doch im Hinblick auf solch kritische Stimmen reagiert China auf jegliche Einmischung von außen sehr sensibel. Gleichzeitig wirbt die chinesische Regierung, die an den meisten Unternehmen, die *Seltene Erden* abbauen, beteiligt ist, damit, dass sie die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards überwache.

Die Brugger GmbH zeichnet sich durch eine ausgeprägte Werte- und Nachhaltigkeitsorientierung aus – das ist in vielfacher Hinsicht deutlich erkennbar, wie der technische Geschäftsführer Georg Brugger-Efinger erläutert: „Wir sind stolz auf unsere nachhaltige Unternehmenspolitik. Wir sind seit 2008 von EMAS zertifiziert, haben E-Bikes als Firmenfahrzeuge, CO₂-neutrale Logistik sowie Preise und Auszeichnungen in

sozialen und Nachhaltigkeits-Bereichen. Dabei die Lieferkette außer Acht zu lassen, wäre nicht ehrlich gegenüber uns selbst, unseren Mitarbeitern und unseren Kunden.“

Auf dieser Basis initiierten wir für Brugger ein Projekt zur Stärkung des Umwelt- und Arbeitsschutzes in den chinesischen Lieferketten für Magnete. Von einer „Leichten Hand“ konnte hier keine Rede sein, vielmehr handelte es sich um ein extrem schwieriges, nahezu aussichtsloses Unterfangen: Schließlich ging es ans Eingemachte, man verlangte Transparenz und klare Sozial- und Umweltstandards von chinesischen Zulieferern innerhalb einer sehr sensiblen Branche.

Die größte Herausforderung war dabei zunächst, chinesische Betriebe davon zu überzeugen, ihre Produktion dahingehend zu verändern, dass sie annähernd westliche Standards in Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz erreichten. Dabei ist zu beachten, dass das Definieren solcher Standards, anders als in westlichen Industrieländern, die mit der Industrialisierung um Jahrzehnte früher begonnen haben, noch in den Kinderschuhen steckt. Dazu kommt, dass diese Branche zunehmend unter Kostendruck steht und daher wenig Spielraum für ökologische Maßnahmen und Investitionen besteht.

Um also das *Schaf* – bzw. den chinesischen Betrieb – *wegzuführen*, galt es, diesen für handfeste Maßnahmen, z.B. in Form von Investitionen, in eine nachhaltigere Produktion zu gewinnen.

Das Unwahrscheinliche wahrscheinlich machen

Wir gingen unter persönlicher Mitwirkung der Geschäftsführer und Inhaber der Brugger GmbH an die Sache heran. Den chinesischen Betrieben näherten wir uns mit den Maßgaben „Authentizität, Aufgeschlossenheit und Persönlichkeit“. Auch diesmal griffen wir zur Unterstützung auf unseren bereits bewährten Netzwerker, Herrn Han, zurück.

Im Laufe der Zeit nahmen wir uns außerdem zunehmend die Offenheit heraus, das Problem direkt beim Namen zu nennen.

Eine der ersten unternehmerischen Zielsetzungen, die wir definierten, war, die bereits bestehenden Kontakte aus der rein operativen und virtuellen in eine strategische und v.a. persönliche Ebene „unter Unternehmen“ zu überführen. Gleichzeitig galt es, in einem Corporate Social Responsibility-Projekt (CSR) die Steigerung von Umwelt- und Arbeitsschutz in der Lieferkette in Angriff zu nehmen.

Nachdem das Einkaufsteam von Brugger bereits einen Grundstock an Lieferanten, laut Thomas Brugger „sozusagen per Fernbeziehung aufgebaut hatte“, ging es als nächstes um das persönliche Kennenlernen, um die sogenannten *Guanxi*, jene in China so wichtigen Beziehungsnetzwerke und persönlichen Verbindungen.

Bevor die Geschäftsführung nun zum ersten Mal nach China reiste, wurden jedoch noch folgende Fragestellungen von uns ausformuliert und vorausgeschickt: Wer sind die Lieferanten und wo produzieren sie? Handelt es sich dabei um Hersteller oder lediglich um Handelsorganisationen? Welchen Stellenwert hat der Kunde Brugger bei ihnen? Das Augenmerk lag dabei nicht nur auf der Produktion und der Produktqualität, sondern vor allem auch auf den jeweiligen Betriebsstrukturen und den Personen der Entscheidungsträger. Dieses ganzheitliche Audit führte Herr Han, unser bereits bewährter chinesischer Kontakt in Sachen Lieferanten-Management, in den Werken der chinesischen Magnethersteller durch.

Zeitgleich zu diesem Audit und während wir daran arbeiteten, die oben formulierten Ziele umzusetzen, suchten wir Unterstützung bei einem starken und offiziellen Förderer – der deutschen Regierung. Mit Erfolg: Nachdem das CSR-Projekt im Frühjahr 2014 ins Leben gerufen worden war, erhielt es bereits in einem sehr frühen Stadium finanzielle Unterstützung vom Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Diese Förderung ermöglichte nicht nur wertvolle zusätzliche Projektbausteine, sondern erleichterte bisweilen die Akquise der chinesischen Zulieferer. Es stellte sich heraus, dass die staatliche Autorität die chine-

sischen Teilnehmer zusätzlich motivierte, bzw. den Einstieg in die Kooperation erleichterte, wie Thomas Brugger darstellt: „Wir hätten auch ohne die BMZ-Förderung ein CSR-Projekt gemacht, aber ein kleineres. Insbesondere hätten die Lieferanten die Investitionsmaßnahmen zur Verbesserung von Umwelt, Sicherheit und Gesundheit komplett selbst finanzieren müssen, was die Hemmschwelle enorm erhöht hätte.“ Damit waren alle Weichen gestellt, die Überzeugungsarbeit bei den chinesischen Magnetherstellern konnte beginnen.

Sesam öffne dich!

Für das nun beginnende CSR-Projekt wurde ein interdisziplinäres Team, bestehend aus deutschen und chinesischen Experten, zusammengestellt und von uns, je nach Bedarf, in Deutsch, Englisch oder Chinesisch koordiniert.

Führende chinesische Experten für Umwelt- und Arbeitsschutz übernahmen die Umsetzung vor Ort. „Die Einbindung der chinesischen Experten war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um die Hemmschwelle bei den beteiligten chinesischen Akteuren zu senken und den Eindruck einer zu starken Einmischung von außen zu vermeiden,“ so Thomas Brugger.

Im Zuge dieser von uns verfolgten *Politik der begrenzten Einmischung* gelang es schließlich, dass einem der Lieferanten ein Besuch in Chinas größter Seltenerde-Mine gestattet wurde. Auf diese Weise mussten wir nicht als „Ausländer“ um Zutritt zu solch einem sensiblen Gebiet bitten. Doch in Deutschland erhielten wir nach dem Besuch einen detaillierten Bericht inklusive Fotos.

Gemeinsam mit den Experten aus China und Deutschland leiteten wir Anfang 2014 die erste China-Reise des Brugger-Teams in die Wege. Die besuchten chinesischen Magnet-Lieferanten waren beeindruckt von dem authentischen, motivierten Auftreten in Schwarzwälder Unternehmer-Manier und der aufgeschlossenen Persönlichkeit der Führungskräfte. Dies war nicht nur für den Projekterfolg essentiell,

sondern auch für die Akzeptanz der Chinesen, ihre Produktionsbedingungen offenzulegen und dem deutschen Besuch die Werke „ungefiltert“ zu zeigen. Es ist nicht unbedingt üblich, dass chinesische Betriebe ausländische Besucher, die ihre Werke begutachten wollen, mit offenen Armen empfangen. Schon zu oft hatte es – zuweilen durchaus berechtigt – negative Schlagzeilen über die Produktionsbedingungen in China gegeben.

Doch absolute Transparenz war für den Erfolg unseres CSR-Projekts natürlich unverzichtbar. Neben den im Voraus angekündigten Werksbesuchen wurden noch weitere Werke spontan besucht. Möglich war diese kurzfristige Planung durch die vertrauensvolle Kommunikation, die gute Beziehung zu den chinesischen Ansprechpartnern und v.a. durch die Wertschätzung, die Brugger seinen chinesischen Lieferanten als Kunde und strategischer Partner vermittelte. „Wir wollten die Wirklichkeit gezeigt bekommen, und zwar so, dass die chinesischen Geschäftspartner ihr Gesicht nicht verlieren“, erklärt Thomas Brugger. Das gesamte Brugger-Team setzte sich intensiv mit den chinesischen Betrieben auseinander: Jeweils zwei bis drei Mitarbeiter reisten an und traten vor Ort mit beeindruckender Motivation, Aufgeschlossenheit und Authentizität auf. Das verlieh dem Projekt aus Sicht der Chinesen hohe Glaubwürdigkeit und Sinnhaftigkeit. Dass die chinesischen Entscheidungsträger die Relevanz der von Brugger gesetzten Ziele schnell (an-)erkannten, ist auch der Tatsache geschuldet, dass Umwelt- und Gesundheitsprobleme – gerade in der chinesischen Stadtbevölkerung – mittlerweile omnipräsent sind.

„Die Reaktionen auf unsere Vorschläge reichten von anfänglichem Erstaunen bis hin zum Begreifen der chinesischen Ansprechpartner, dass unsere Vorschläge wirklich wichtig waren und die langfristige Arbeits- und Lebensqualität jedes Einzelnen betrafen“, erinnert sich Georg Brugger-Efinger. Die chinesischen Gesetze zum Umwelt- und Arbeitsschutz sind zwar inzwischen mit deutschen Ethikgedanken überwiegend kompatibel, jedoch hapert es bisweilen noch an der Umsetzung.

Den Worten Taten folgen lassen

Damit war das Ergebnis der ersten Reise positiv und ließ auf die Mitwirkung der Betriebe hoffen. Nicht zu erwarten war allerdings, mit welcher unglaublich „leichter Hand“ die Verantwortlichen tatsächlich überzeugt werden konnten: In den folgenden Monaten verpflichteten sich die Magnethersteller ausnahmslos, an dem zweijährigen CSR-Programm teilzunehmen. Dieser Zusage ließen sie auch umgehend Taten folgen, und das, obwohl das Projekt für die Lieferanten eine beachtliche Anstrengung darstellte: Sie mussten Ressourcen für Schulungen und Audits von Mitarbeitern auf allen Ebenen sowie für Investitionen in verbesserte Umwelt- oder Sicherheitsausstattung bereitstellen. Auch das geforderte Transparentmachen der Lieferkette bedeutete eine große Umstellung.

Die Förderung durch das BMZ war in dieser Phase insbesondere hilfreich, als dass es die Seriosität des deutschen Unternehmens zusätzlich untermauerte, wie Georg Brugger-Efinger ausführt: „Die Tatsache, dass wir unsere Lieferanten bei physischen Investitionen finanziell unterstützten, war enorm wichtig. Damit erlangten die Lieferanten neues Wissen und Ideen für finanziell überschaubare, aber effektive Verbesserungen. Das steigerte die Glaubwürdigkeit der Initiative spürbar.“

Für das BMZ war es wiederum sehr wichtig, dass die Fördermittel in direkte und vor allem nachhaltige Verbesserungen sozialer, ökologischer und Sicherheitsstandards flossen. Das heißt, dass es nicht genügte, bestimmte Rahmenvorgaben einmalig zu erreichen, sondern es sollten langfristige Veränderungen nachweisbar sein.

Nach der zweiten China-Reise des Brugger-Teams standen die Lieferanten dann vor der Entscheidung, sich per Unterschrift zur Teilnahme am CSR-Projekt zu verpflichten – oder eben nicht. Das bedeutete für sie eine zweijährige Mitarbeit an Schulungen, Audits und diversen anderen Verbesserungsmaßnahmen. Das überraschende Ergebnis lautete: Alle vier angesprochenen Lieferanten wollten gerne am Programm teilnehmen.

Rückblickend betrachtet ...

Die Gelegenheit: Durch einen Zusammenschluss mit einem großen, aufstrebenden chinesischen Akteur kann das deutsche Unternehmen einen Quantensprung in seiner Marktposition vollführen.

Die leichte Hand: Die leichte Hand zeigt sich bei Partnerschaften mit Staatsunternehmen eher während einer laufenden Kooperation als in der Aufbauphase. So weit kommt es in diesem Fall leider nicht.

Die Vorbereitung: Die Grundsituation des chinesischen Partners, seine strategische Ausrichtung und seine konkreten Ansätze für den europäischen Markt werden akribisch durchdrungen.

Das Unvorhergesehene: Ein taktisches Missgeschick von seiten des deutschen Geschäftsführers lässt das deutsche Unternehmen für die chinesischen Partner mit einem Mal in falschem Licht erscheinen.

Die Improvisation: Nicht alle unvorhergesehenen Ereignisse lassen sich durch Improvisation wieder ausgleichen – so auch in diesem Fall.

Die Lehre: Abstimmen, abstimmen, abstimmen ... Man kann es nicht oft genug sagen. Gerade bei hoch komplexen Partnerschaftsprojekten kann es schnell passieren, dass ein Teammitglied den Überblick verliert oder sich zu einer unüberlegten Aktion hinreißen lässt. Teamdisziplin und die Bereitschaft aller Beteiligten, sich umfassend vorzubereiten, sind absolute Grundlagen für den Erfolg.

** Kenner der Mobilfunksparte werden bemerken, dass wir uns zur Schilderung dieses Falls stark unserer Phantasie bedienen haben, um jene Branche, innerhalb der diese Kooperationsanbahnung tatsächlich stattfand, ausreichend zu verschleiern.*

ZU GUTER LETZT ...

Von Miriam Fritz

Welche Lehren ziehen wir?

Die Fallstudien in diesem „Ratgeber“ sollen Ideen geben und das Bewusstsein schärfen für Chancen und Gelegenheiten, die nicht unbedingt geplanten Strategien oder Prozessen entsprechen. Das erfordert ganz im Sinne des Strategems Nr. 12 Improvisationsbereitschaft und Handlungsflexibilität. Wir geben hier nochmals einen Überblick über die wichtigsten Lehren und Vorgehensweisen aus den Fallstudien.

Gegenseitiges Vertrauen ist nicht gleich gegenseitiges Verständnis! Wenn etwas *too good* oder *too easy* to be true erscheint, sollten Sie zunächst mit gesundem Misstrauen prüfen, ob wirklich beide Seiten das Gleiche verstanden haben.

Wenn es um umfassende strategische und finanzielle Projekte geht, sollte stets die Geschäftsführung (auf beiden Seiten!) involviert werden – von Beginn an. Es reicht nicht, Mitarbeiter für Verhandlungen zu bevollmächtigen, wenn diese nicht die finalen Entscheidungsträger sind.

Die vorangegangenen Lehren werden beispielsweise in der Fallstudie Mölln deutlich.

Es kommt auf das richtige Fingerspitzengefühl an zwischen „Zeitdruck ausüben“ und „Projekt einschlafen lassen“. Beide Extreme können eine geplante Partnerschaft zum Scheitern bringen.

Diese Lehre wird in der Fallstudie Chumach deutlich.

Mit den richtigen Anreizen kann man in China neue bzw. westliche Themen wie Corporate Social Responsibility (CSR), Nachhaltigkeit und soziales Unternehmertum oft mit (unerwartet) breitem Erfolg umsetzen. Wenn Sie einen Ansatzpunkt in China identifiziert haben, wagen Sie die Umsetzung Ihres Plans besser früher als später, wagen Sie es, Pionier zu werden!

Wer ein Expertenteam vor Ort gefunden und diesem sein Engagement bewiesen hat, kann guten Gewissens viele Aufgaben an dieses Team delegieren.

Für Sie in China unterwegs:



Miriam Fritz ist Gesellschafterin und Senior Consultant bei Berners Consulting GmbH und unterstützt deutsch-chinesische Kooperationen. Ihre China-Kompetenz in Wirtschaft, Politik und Technologie basiert auf etwa 20 längeren Aufenthalten in China seit 2006, und einem tiefen Verständnis für die chinesische Kultur.



Christina Lee verantwortet das Geschäft mit chinesischen Auftraggebern der Berners Consulting GmbH. Als erfahrene Vertriebsingenieurin im chinesischen Maschinenbau verfügt sie über umfassende Kenntnisse der praktischen Aspekte mittelständischer technologieintensiver Unternehmen.



Lutz Berners ist Gründer und Geschäftsführer der Berners Consulting GmbH. Seit fast zwei Jahrzehnten befasst er sich intensiv mit deutsch-chinesischen Partnerschaften. Er ist einer der wenigen westlichen Berater, denen es gelungen ist, eine vertrauensvolle Stellung bei chinesischen Unternehmern zu erlangen.



Martin Krott vereint als Sinologe vier Jahrzehnte praktische Geschäftserfahrung in China mit fundiertem kulturellem Hintergrundwissen. Er ist Autor mehrerer Bücher über Chinas Politik und Wirtschaft.

