

## Markterfolge mit China

Der Fokus der Tätigkeit von MBL China Consulting liegt auf der strategischen Management Beratung. Die Kunden des Unternehmens sind kleine und mittlere Unternehmen aus Europa, USA und Asien, größere familiengeführte Gesellschaften und internationale Verbände, die den Markteintritt in China suchen oder ihre Präsenz in Ostasien ausweiten bzw. optimieren wollen. Darüber hinaus berät MBL China Consulting chinesische Klienten, die Zugang zum europäischen und amerikanischen Markt suchen. MBL unterhält Büros in Peking, Harbin und Xi'an, Augsburg, München und Chicago.

cks media GmbH führte hierzu ein Interview mit Herrn Dr. Stefan Söhn, Partner MBL China Consulting.

*Chinas Boom ist noch lange nicht zu Ende. Welche Unterstützung können Sie deutschen Unternehmen bei ihren China-Aktivitäten geben?*

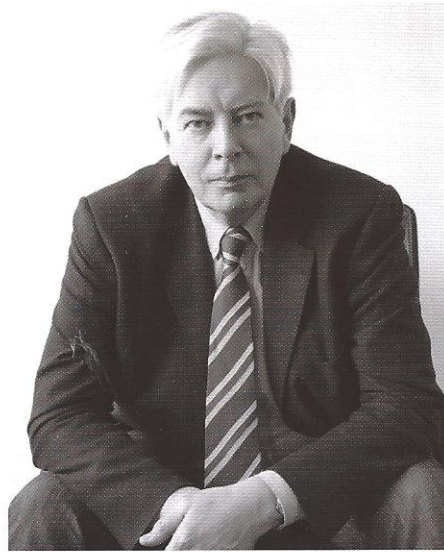
Die Zeiten zweistelliger Wachstumsraten von Chinas BIP sind sicherlich vorbei. Es muss deshalb klar sein, dass man dort kein Eldorado erwarten kann – der Wettbewerb wird härter, und zwar sowohl unter den Ausländern in China aber auch und insbesondere der Wettbewerb mit einheimischen Unternehmen. Umso wichtiger ist es für jedes Unternehmen, das in China aktiv sein möchte, sich mit den Bedingungen des Gastlandes umfassend vertraut zu machen. Mit unseren erfahrenen Mitarbeitern und unserem exzellent ausgebauten Netzwerk in Verwaltung, Politik und Wirtschaft unterstützen wir diese Recherchen und können unsere Klienten persönlich vor Ort kompetent begleiten.

*Worin sehen Sie die entscheidenden Erfolgsfaktoren für das China-Geschäft?*

Die Frage kann nicht eindeutig beantwortet werden, da die Gegebenheiten von Branche zu Branche sehr unterschiedlich sind und auch die rechtlichen Rahmenbedingungen sowohl regional wie auch branchenspezifisch differieren. Es reicht eben nicht aus, ein paar Mal nach China zu reisen und dann zu glauben, man habe das Land verstanden.

Der wichtigste Ratschlag: zunächst einmal Informationen einholen. Wie entwickelt sich der relevante Markt, welche Wettbewerber treten auf, passen meine Produkte zu den lokalen Bedürfnissen? Sehr oft ist es ratsam, Produkt-Anpassungen vorzunehmen, z.B. um kulturelle Unterschiede und Verbrauchergewohnheiten zu berücksichtigen. Wie sieht das regulatorische Umfeld aus? Wo gibt es möglicherweise Steuerpräferenzen oder sonstige finanzielle Unterstützung? Wo sitzen meine Kunden, meine Zulieferer? Wie finde ich einen zuverlässigen lokalen Partner? Wo bekomme ich qualifizierte und loyale Mitarbeiter her?

*Was sind Ihrer Ansicht nach beim Aufbau und/oder der Führung einer Tochtergesellschaft in China die besonderen Herausforderungen?*



Dr. Stefan Söhn, Partner MBL China Consulting



Neben den gerade beschriebenen Erfolgsfaktoren ist die Auswahl des Führungsteams enorm wichtig: Wir raten dringend, nur die besten Mitarbeiter mit dem Aufbau der Strukturen im Lande und der Führung einer Tochtergesellschaft zu betrauen, auf keinen Fall Mitarbeiter nur deshalb nach China zu schicken, weil sie gerade disponibel sind. Eine besondere Herausforderung ist sicherlich die Suche nach qualifizierten chinesischen Führungskräften; so klar das Suchprofil ist – unternehmerisch denkend, branchenerfahren, gut vernetzt, vertraut mit deutschen Unternehmensstrukturen – so schwierig ist es, den geeigneten Kandidaten zu finden – auch dabei hilft unser Netzwerk. Nicht minder bedeutend ist die Auswahl des richtigen Partners, wenn man sich für ein Joint Venture entscheiden sollte; hier helfen wir sehr gerne bei der Identifikation und dem Screening potentieller Partner; wichtig ist vor allem, auch Informationen zu nutzen, die nicht ohne weiteres öffentlich zugänglich sind.

*Wie gehen Sie bei einem neuen Beratungsprojekt konkret vor?*

Es gibt zwei Ansätze: wir greifen selbst ein aus unserer Sicht relevantes Thema auf und konfrontieren einzelne Unternehmen oder Branchen mit der Problembeschreibung und möglichen, zunächst allgemein gehaltenen Lösungsansätzen. Häufiger kommen Unternehmen auf uns zu, die sich mit der Absicht tragen, erstmals in China aktiv zu werden oder aber ihre bereits vorhandenen Aktivitäten ausweiten oder optimieren wollen. Sehr wichtig ist schon die Phase der Anbahnung eines Projektes. Wir verwenden viel Zeit darauf, zunächst einmal zu verstehen, was der Kunde wirklich will. Aus diesem Verständnis heraus entwickeln wir dann erste Lösungsideen für die konkrete Aufgabenstellung und Vorschläge für ein Projektkonzept verbunden mit

einem Angebot. Die meisten Projekte beginnen mit einer gründlichen Recherche, die dann in konkrete Umsetzungsvorschläge münden. Ein gewisses Alleinstellungsmerkmal sehen wir darin, den Kunden nicht mit unseren Vorschlägen alleine zu lassen, sondern bei der Umsetzung tatkräftig mitzuwirken.

*Was raten Sie Ihren Kunden, beispielsweise um in China neben der inländischen Konkurrenz zu bestehen, um das geistige Eigentum des Unternehmens zu schützen oder um Steuerungsprozesse der chinesischen Tochter zu optimieren?*

Zunächst zum Schutz des geistigen Eigentums: Unseres Erachtens muss man mehrgleisig vorgehen; das Wichtigste ist die Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter zum sorgsamem Umgang mit schutzwürdigem Know How. Produkte, Prozesse, Marken sollten in allen für das jeweilige Unternehmen relevanten Märkten, so auch in China, rechtlich geschützt werden, da ohne Registrierung überhaupt kein Rechtsschutz gewährt werden kann. Unsere Erfahrung zeigt, dass gewerbliche Schutzrechte zunehmend mehr respektiert werden und auch gerichtlich durchgesetzt werden können, seitdem chinesische Unternehmen selbst den Wert dieser Rechte für sich erkannt haben. In technischer Hinsicht empfehlen sich z.B. ergänzend die Einführung von Tracking- und Tracing-Systemen zur Verhinderung des Einschleusens von Plagiaten in die Lieferkette und die Implementierung von Embedded Security in industriellen Produkten und Systemen zum Schutz von Reverse Engineering und Manipulation. Was die Steuerung der Tochtergesellschaft angeht: Wichtigste Voraussetzung für ein Optimum an Transparenz und Steuerung ist die Auswahl der richtigen Mitarbeiter. Etablieren Sie zügig ein integriertes, den Bedürfnissen Ihrer Tochtergesellschaft (und ggf. Ihrer Konzernberichterstattung) angepasstes ERP-System, das Sie schnellstmöglich in die Lage versetzt, auch den lokalen Anforderungen an die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung zu genügen. Gehen Sie angemessen mit dem Thema „Compliance“ um: eine mehr oder weniger identische „copy and paste“ Umsetzung der im Heimatland geltenden Compliance-Handbüchern wird dem Thema nicht gerecht.

*Wo sehen Sie in der Zukunft besondere Chancen für deutsche Unternehmen beim China-Geschäft?*

Es wird eine strukturelle Veränderung des Wachstums in Richtung mehr Konsum geben. Außerdem werden wir erleben, dass einzelne Branchen, die bisher eher im Schatten standen, in Zukunft deutlich mehr Aufmerksamkeit bekommen werden; denken Sie beispielsweise an die gesamte Umweltindustrie einschließlich der erneuerbaren Energien und die allgemeine Luftfahrt, Branchen, die durch die Änderung der politisch-administrativen Rahmenbedingungen in China plötzlich einen anderen Stellenwert haben. Die chinesische Regierung hat zudem einige Branchen definiert, in denen sie bevorzugt investieren möchte: dazu gehören die IT-Branche, der Bereich neuer Materialien, insbesondere der Leichtbau und der „gehobene“ Maschinenbau. Dies sind alles Bereiche, in denen Deutschland einiges zu bieten hat.