



ERFOLGREICH MIT CHINESISCHEM GESELLSCHAFTER

Bei einer erfolgreichen Kooperation wirken verschiedene Faktoren mit unterschiedlicher Bedeutung und Größe zusammen. Wie bei einem Getriebe funktioniert diese Zusammenarbeit, wenn alle Zahnräder gut aufeinander abgestimmt sind. Genau dabei soll unsere Studie Sie unterstützen.

**SCHWARTZE
ZAHLEN**



THE HARDT GROUP

April 2021

EINLEITUNG

SERENDIPITÄT¹

Am Anfang dieser Studie stand der Zufall, die Serendipität. Im Rahmen unserer professionellen Unterstützung von Transformationen in Unternehmen und Organisationen sind wir mit chinesischen Gesellschaftern in Berührung gekommen. Wir haben deutsche Unternehmen (Sitz der Gesellschaft sowie überwiegende Produktionsstätten in Deutschland) beraten, die einen chinesischen Gesellschafter haben.

Unser glücklicher Zufall lag in der Beobachtung der erfolgreichen Zusammenarbeit dieser Unternehmen mit ihrem chinesischen Gesellschafter. Sie war wesentlicher Teil der gelungenen Transformation – und damit auch des Unternehmenserfolgs.

Hätten wir uns allein auf unsere eigenen Beobachtungen verlassen, wären uns unzählige Beobachtungen aus erster Hand, erhellende Beispiele und vor allem die Bekanntschaft bereichernder Menschen² entgangen. Im

¹ Serendipität...eine zufällige Beobachtung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem... (Wikipedia)

Rahmen von ExpertInnengesprächen konnten wir unsere eigenen Eindrücke maßgeblich anreichern und ergänzen.

Wir haben diesen Beitrag aus der Sicht der deutschen Unternehmen geschrieben, wobei wir damit nicht sagen wollen, dass die chinesische Sicht nicht mindestens ebenso interessant wäre.

Diese Studie richtet sich in erster Linie an GeschäftsführerInnen, VorständInnen und weitere EntscheiderInnen deutscher Unternehmen mit chinesischen Gesellschaftern, die ihre eigenen Erfahrungen und Beobachtungen abgleichen möchten und auf der Suche nach Ansatzpunkten für eine weitere erfolgreiche Zusammenarbeit mit ihrem Gesellschafter sind. Auch zukünftige GeschäftsführerInnen und VorständInnen in dieser Situation sind herzlich zur Lektüre eingeladen – sei es vor Antritt der Geschäftsführung bzw. des Vorstands oder vor dem Eintritt eines chinesischen Gesellschafters.

Diese Studie ist in der Zusammenarbeit von The Hardt Group GmbH und Schwartz Zahlen GmbH entstanden.

² Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit verwenden wir die Form mit großem Binnen-I, z.B. GeschäftsführerIn. Sie bezieht sich aber auf Personen jeglichen Geschlechts.

DIE PERSPEKTIVEN

Viele Facetten eröffnen sich erst durch mehrfachen Perspektivwechsel. Wir haben ExpertInnengespräche mit GeschäftsführerInnen und VorständInnen aus unterschiedlichen Industrien, Situationen und Größen geführt. Die einzige Konstante: Sie führen deutsche Unternehmen mit chinesischem Gesellschafter.

Darüber hinaus haben wir die Aspekte von VertreterInnen der Professional Services (M&A-, Rechts- und SteuerberaterInnen) rund um den M&A-Prozess aufgenommen.

Insgesamt haben wir 23 strukturierte ExpertInnengespräche im Zeitraum von September 2020 bis Januar 2021 geführt.

Die ExpertInnen kommen aus der Mobilitätsindustrie, der Fertigungstechnik, dem Werkzeugbau, der Soft- und Hardware-Industrie und Hausgeräteindustrie.

Die Situation bei der jeweiligen Übernahme ist unterschiedlich. Bei einem Großteil unserer GesprächspartnerInnen stand eine Insolvenz am Anfang der Zusammenarbeit. Auch die Kooperations- bzw. Wachstumsstrategie der deutschen Firma spielte eine Rolle, wobei die Suche nach einer Nachfolgeregelung oder ein

Abspalten einer Einheit teilweise als Grund für den Einstieg eines Investors genannt wurden. Neugründungen sind eher selten.

Der Marktzugang zum europäischen bzw. zum deutschen Markt wird bei mehr als der Hälfte der Befragten als Hauptgrund für die Entscheidung genannt, eine Investition zu tätigen. Der Zukauf von technischem Know-how und die Erweiterung des eigenen Portfolios sind weitere wesentliche Gründe für eine Investition in Deutschland.

Die Umsatzgröße der deutschen Unternehmen, die an dieser Studie teilgenommen haben, variiert teilweise deutlich von ca. 4 Millionen Euro bis zu über 750 Millionen Euro.

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei unseren GesprächspartnerInnen, die ihre Erfahrungen mit uns geteilt und der anonymisierten Verwendung in dieser Studie zugestimmt haben.



- 12,5% Hausgeräteindustrie
- 12,5% Soft- und Hardwareindustrie
- 25% Fertigungstechnik & Werkzeugbau
- 50% Mobilitätsindustrie



- 47% Umsatz > 100 Mio.€
- 20% Umsatz 40-100 Mio.€
- 33% Umsatz < 40 Mio.€



- 13% Erweiterung Portfolio
- 20% Technische Expertise
- 13% Marktzugang Deutschland
- 53% Expansion & Marktzugang Europa



- 7% Neugründung
- 13% Nachfolge/Exit
- 20% Kooperations- und Wachstumsstrategie
- 13% Ausgliederung/Carve-out
- 47% Insolvenz

1. DER BLICK AUS DER FERNE: STAATLICHE UND PRIVATE UN- TERNEHMEN

Es gibt einen großen Unterschied zwischen chinesischen Gesellschaftern, die zu staatlichen Unternehmen oder Fonds gehören und solchen, die sich im Wesentlichen in privatem Besitz befinden. Dies hat in erster Linie strukturelle Ursachen.

Auch in der erfolgreichen Zusammenarbeit mit chinesischen Gesellschaftern gilt nicht „one size fits all“. Die beobachteten Unterschiede sollten als mögliche Anhaltspunkte dienen, die eigene spezifische Situation abzugleichen.

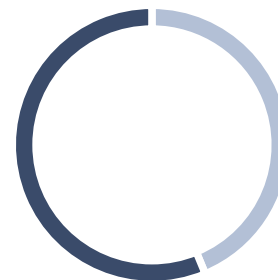
Im Folgenden beziehen wir uns auf den chinesischen Gesellschafter, das Unternehmen und seine Organisation.

ORGANISATIONSEBENEN

Staatliche Gesellschaften weisen deutlich ausgeprägte Organisationsebenen auf. Ihre komplexen Gesellschaftsstrukturen und Verflechtungen gehen zum Teil sogar über die Unternehmen hinaus.

Gesellschaften in privater Hand agieren hier pragmatischer mit weniger ausgeprägten und flacheren Organisationen, die in der Regel nicht über komplexe Verflechtungen mit

anderen Unternehmen oder Fonds verfügen. Hand in Hand geht hiermit der Zugang zu EntscheiderInnen.

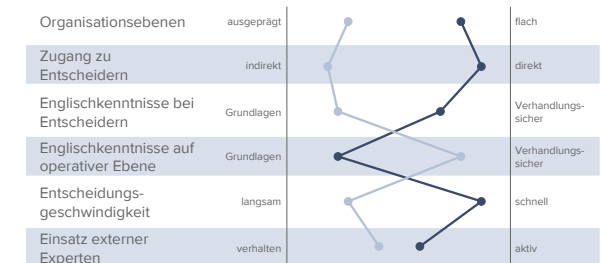


■ 56% In privater Hand
■ 44% Staatsunternehmen

ZUGANG ZU ENTSCHEIDERINNEN

Bedingt durch die beschriebenen komplexen Strukturen auf Seite der staatlichen Unternehmen hat das deutsche Management häufig nur indirekten Zugang zu den EntscheiderInnen. Diese sind nicht selten auch in übergeordneten Organisationen anzutreffen.

Bei Unternehmen in privater Hand treten die UnternehmerInnen – häufig sogar die GründerIn oder eine NachfahrIn der GründerIn – selbst in Erscheinung und sind für das deutsche Management direkt erreichbar.



ENGLISCHKENNTNISSE BEI ENTSCHEIDERINNEN

Die Englischkenntnisse auf der EntscheiderInnen-Ebene von staatlichen Unternehmen sind eher gering ausgeprägt. Dies bringt eine zusätzliche Komplexität in die direkte Interaktion zwischen deutschem Management und den EntscheiderInnen auf der Gesellschafterseite. Unterlagen müssen in jedem Fall erst übersetzt werden und auch für kleine bzw. kurze Interaktionen ist eine ÜbersetzerIn erforderlich.

Auf der anderen Seite verfügen EntscheiderInnen der Unternehmen in privater Hand regelmäßig über ausreichende Englischkenntnisse, um kurze Interaktionen direkt mit dem deutschen Management auf Englisch zu führen. Umfangreiche Unterlagen werden in der Regel trotzdem ins Chinesische übersetzt,

dies dient aber auch zur weiteren Verwendung in der chinesischen Organisation.

ENGLISCHKENNTNISSE AUF OPERATIVER EBENE

Das umgekehrte Bild zeigt sich regelmäßig auf den operativen Ebenen der chinesischen Unternehmen. Hier trifft man in staatlichen Gesellschaften auf gut bis sehr gut ausgeprägte Englischkenntnisse. Sehr wahrscheinlich ist dies auf die größeren Strukturen und damit verbundenen Karriereoptionen für gut ausgebildete MitarbeiterInnen zurückzuführen.

Demgegenüber sind die Englischkenntnisse auf den operativen Ebenen bei Unternehmen in privater Hand nicht selten wenig ausgeprägt.

ENTSCHEIDUNGSGESCHWINDIGKEIT

Diese Eigenschaften wirken sich auch unmittelbar auf den wahrgenommenen Unterschied in der Entscheidungsgeschwindigkeit aus.

Durch direkten und sprachlich einfachen Zugang zu den EntscheiderInnen von Gesellschaftern in privater Hand ist der Weg zu einer erforderlichen Entscheidung für das deutsche Management sehr kurz.

Bei staatlichen Unternehmen dauern Entscheidungsprozesse in der Regel länger und erfordern den Einsatz von ÜbersetzerInnen.

EINSATZ EXTERNER EXPERTINNEN

Externe ExpertInnen werden zunehmend schneller und regelmäßiger hinzugezogen. In dieser Dimension hat in den vergangenen zehn Jahren eine deutliche Professionalisierung auf Seiten der chinesischen Gesellschafter stattgefunden.

Bei rechtlichen Grundlagen (Handelsrecht, Gesellschaftsrecht oder Insolvenzrecht) sind die Unterschiede allerdings groß. Hier wird teilweise dem Wissen der GeschäftsführerInnen vertraut und erst spät eine externe Unterstützung hinzugezogen.

Gesellschaften in privater Hand sind dennoch oft schneller und flexibler im Einsatz externer – durchaus auch deutscher – ExpertInnen. Dies ist auch auf kürzere Entscheidungswege und einfachere – auch sprachliche – Zugangsmöglichkeiten zu den EntscheiderInnen zurückzuführen.

Die Unterschiede zu staatlichen Gesellschaftern sind hier aber nicht so deutlich ausgeprägt, wie in den anderen Dimensionen.

2. BESONDERHEITEN AUF DEM GEMEINSAMEN WEG

Kann es das schon gewesen sein? Das würde der komplexen, vielschichtigen und traditionsreichen chinesischen Kultur nicht gerecht werden. Der Blick hinter die Kulissen erfordert die Offenheit, sich auf das Anderssein und die kulturellen Unterschiede einzulassen.

VERTRAUEN IST GUT ...

So fängt die Redewendung an – und in unseren Kulturkreisen denken wir sofort an Kontrolle, ist sie doch vermeintlich besser. Versetzen wir uns gedanklich in eine andere Kultur, in der weniger auf der Sachebene kommuniziert wird, in der Feedback – wenn es überhaupt kommt – eher verdeckt gegeben wird, dann wird schnell klar, wie wichtig das Vertrauensverhältnis in dieser Kultur sein muss.

„We are friends now, tell me the truth!“ Mit diesen einleitenden Worten wurden wir im Vier-Augen-Gespräch begrüßt. Natürlich hatten wir auch vorher die Wahrheit erzählt, wir bleiben unserem Berater-Ethos treu. Unser Gesprächspartner wollte so jedoch das Vertrauensverhältnis unterstreichen und uns in die Pflicht nehmen. Eine Woche später wurde diese Pflicht noch verschärft, unsere Unterhaltung begann mit „We are brothers now, tell me the truth!“

Dem Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung auf allen Ebenen der Organisation bis hin in den privaten Bereich kommt also besondere Bedeutung zu. Diesem widmen wir uns im Abschnitt Erfolgsfaktoren.

DER LANGE WEG

Der lange und steinige Weg. Der Weg ist das Ziel. Der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt. Dem Moment wird in China eindeutig ein stärkeres Gewicht beigemessen als dem Ziel oder seinen Implikationen. Betrachtet man dieses Verhalten nur durch unsere westliche Brille, dann wirkt es schnell wenig strategisch, unüberlegt oder opportunistisch.

Doch diese Flexibilität wird in der chinesischen Kultur als Stärke angesehen und zeigt sich im Umfeld von Unternehmen und Organisationen in unterschiedlichen Ausprägungen.

MIT DEM ERSTEN SCHRITT BEGINNEN

Wenn wir nicht den ersten Schritt tun, dann kommen wir niemals am Ziel an. Die Gefahr, dass der erste Schritt in die falsche Richtung geht, ist geringer als das starre unbewegliche Verharren in der Inaktivität. So kann man leicht Geschwindigkeit aufbauen und ein Thema oder eine Aktivität priorisieren. Nur weil wir den Fokus (jetzt) auf etwas legen,

bedeutet es nicht automatisch, dass alle anderen Themen unwichtig oder gar falsch sind.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Erwartung zu verstehen, dass die ManagerInnen Verantwortung übernehmen. Sie sollen nicht warten, bis sie detaillierte Anweisungen erhalten, die über zahlreiche Gremien abgesegnet und strategisch abgeleitet sind. Über den ersten Schritt, das Aufnehmen der Aktivitäten, kommen wir dem Ziel näher. Und wenn die Aktivität (später) negative Implikationen bewirkt, kann man den Schritt wieder zurücknehmen.

ENTSCHEIDUNGEN NICHT IN STEIN MEISSELN

Flexible Entscheidungen, die in unserer westlichen Welt häufig als Führungsschwäche ausgelegt werden, bieten aus einer anderen Sicht die Möglichkeit zu lernen. Der Weg ist das Ziel. Ändern sich die Anforderungen oder die Prioritäten, ergeben sich unterwegs neue Erkenntnisse und Implikationen aus der Entscheidung. Dann kann man diese zurücknehmen, ohne davon persönlich Schaden zu nehmen.

Es zählt der Moment und die Wirkung dieser Entscheidung in diesem Moment. Erzeuge ich Momentum? Bringe ich Steine ins Rollen? Die zukünftigen Implikationen aus dieser

Entscheidung werden erst wichtig, wenn sie eintreten.

So kann man die (westliche) Wahrnehmung „der Gesellschafter hat die Höhe der Investitionen, die für dieses Projekt erforderlich sind, nicht geglaubt“ neu interpretieren. Zu dem Zeitpunkt, an dem man über das Projekt gesprochen hatte, waren andere Aspekte wie Wachstum, Strahlkraft (Leuchtturmprojekt) und Momentum wichtig. Die auf der Sachebene vorgetragenen Implikationen lagen in der Zukunft.

Sollte man deshalb als westliche ManagerInnen über solche Implikationen nicht informieren? Weit gefehlt. Immerhin agieren wir zum Teil, vielleicht sogar überwiegend, mit KundInnen und LieferantInnen in der westlichen Welt und müssen auch dem lokalen Rechtssystem genügen. Außerdem können wir uns in späteren Diskussionen darauf beziehen. Wenn wir gelassen ohne Schuldzuweisung auf der Sachebene bleiben und transparent über Konsequenzen informieren, arbeiten wir erfolgreich zusammen.

BEISPIEL: ERFOLGE AUS CHINA ÜBERTRAGEN

Aus Entscheidungen lernen und sie gegebenenfalls einfach zurücknehmen – mit dieser Einstellung können wir auch Vorgehen,

Taktiken oder Strategien, die im heimatlichen (chinesischen) Umfeld gut funktioniert haben, in anderen Situationen und insbesondere dem deutschen Umfeld ausprobieren. Testen, ob es funktioniert, steht vor dem Durchdenken aller auch noch so kleinen Effekte.

Die Grenzen dieses Vorgehens, zum Beispiel im Rahmen von Reorganisationen und Mitbestimmungspflicht in Deutschland, muss man als ManagerIn emotionslos, sachlich und beharrlich aufzeigen.

BEISPIEL: QUALITÄT IST EIN PROZESS

An einem konkreten Objekt lassen sich erforderliche Veränderungen viel leichter besprechen als auf seitenlangen Anforderungsbeschreibungen. So kommt es, dass ein chinesischer Lieferant einfach einmal ein paar Teile schickt, die – betrachtet durch die westliche Brille – völlig unpassend und qualitativ unzureichend scheinen.

Man muss sich in der erfolgreichen Zusammenarbeit immer wieder die Frage stellen: Warum haben meine Gesprächspartner die Entscheidung genau so getroffen? Und wie kann die Entscheidung vor dem kulturellen Hintergrund und in dieser speziellen Situation interpretiert werden? Man muss versuchen, die Entscheidung zu verstehen.

BEISPIEL: SCHLECHTE PUBLICITY

Die Aussage aus dem Marketing „lieber schlechte Publicity als keine Werbung“ passt nicht zu den chinesischen Prinzipien und der Wichtigkeit des Momentes. Ein schlechtes Bild in der Öffentlichkeit hat ein negatives Momentum. Dies gilt es möglichst zu verhindern.

BEISPIEL: HOUSTON WE HAVE A SOLUTION

Haben wir die Wichtigkeit des Momentes und der Aktivität vor Augen, wird uns klar, dass „Wir haben da ein Problem, ...“ alles andere als ein guter Start in die erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Es braucht keine langwierige Diskussion des Für und Widers. Die Erwartung ist, dass alle Beteiligten die Situation beim Schopfe packen und aktiv werden: „Wir haben die Situation ... und die Aktivitäten ... zur Lösung gestartet.“

DER LANGE WEG DER KONTINUITÄT

Auch wenn der Fokus auf Aktivität und kurzfristig sichtbarer Performance liegt, werden damit durchaus auch langfristige Ziele verfolgt. „Efficiency is a long term target“, erfordert aber kontinuierliche Aktivität durch die MitarbeiterInnen vor Ort. Hier klingt die Devise „Global denken, lokal handeln“ durch.

Im wesentlichen Gegensatz zur westlichen Kultur, die gerne die (Hinter)Gründe verstehen will, um zu handeln, werden in der chinesischen Kultur diese Ziele nicht immer offengelegt. Hier ist es am deutschen Management, die „Übersetzungsarbeit“ zu leisten und der eigenen Organisation ausreichend Hintergrundinformation zu geben.

DIE EXTRA MEILE GEHEN

Mit dem anderen Geführt-Werden-Anspruch geht auch eine größere Bereitschaft einher, die berühmte extra Meile zu gehen – in unserer westlichen Sicht häufig als strenger Gehorsam interpretiert.

In der deutschen Organisation hingegen stehen der Wunsch nach Selbstwirksamkeit, Eigenbestimmtheit, einer stärkeren Selbstreflexion und damit einhergehender Sensibilität harten Worten (Kritik) gegenüber.

In der chinesischen Organisation stellt dies kein Problem dar: Entscheidungen können ja einfach zurückgenommen werden, ohne dabei an Führungskraft zu verlieren.

Eine aus chinesischer Sicht besonders schwer zu verstehende Ausprägung der Führungsunterschiede stellt das deutsche Mitbestimmungsrecht dar: die erforderliche Einbindung des Betriebsrats. Hier gilt es, für das deutsche Management die extra Meile zu gehen und

den Gesellschafter sachlich über die Erfordernisse zu informieren – auch mit dem Hinweis auf mögliche öffentlichkeitswirksame Auswirkungen.

DER WEG FÜHRT DEN BERG HINAUF

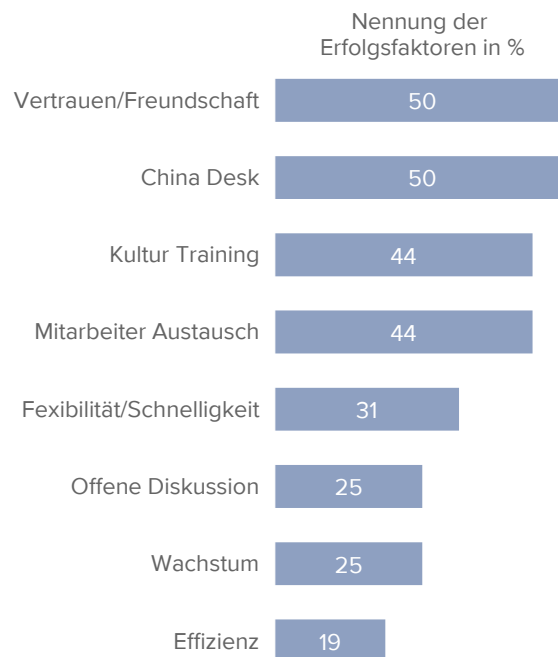
Wachstum ist einer der wichtigsten Treiber in China: organisches oder anorganisches Wachstum. So führt nicht selten allein die (Ankündigung einer) Akquisition im Ausland zu einer Steigerung des Unternehmenswertes, besonders bei börsennotierten Gesellschaften.

Vor diesem Hintergrund lassen sich Seitwärtsbewegungen in stagnierenden Märkten, die hierzulande enorme Anstrengungen erfordern, schwer durch den Gesellschafter interpretieren. Ein deutscher Realistic Case weist durchaus Ambitionen auf und sieht zugleich durch die chinesische Brille eher konservativ aus.

Wenn man im Hinterkopf hat, dass sich Annahmen gerade über die Zukunft unterwegs ändern dürfen und sich auch die Entscheidungen und eingeschlagenen Richtungen anpassen lassen, versteht man, dass die chinesische Story mehr Lametta braucht.

3. ERFOLG(REICH) GESTALTEN

Um die häufig im ersten Moment komplexer erscheinenden Situationen in der Zusammenarbeit mit einem chinesischen Gesellschafter zu verbessern, haben wir eine Reihe von Erfolgsfaktoren gesammelt, die zahlreichen unserer GesprächspartnerInnen zu einer erfolgreichen Interaktion verholfen haben.



VERTRAUEN UND FREUNDSCHAFT GEHÖREN ZUSAMMEN

Die Besonderheiten in der Zusammenarbeit haben wir im zweiten Kapitel ausführlich beschrieben. Gegenseitiges Vertrauen und eine Form von Freundschaft wurden am häufigsten als Erfolgsfaktor genannt.

Dafür gibt es sicher verschiedene Möglichkeiten, die ManagerInnen, abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit, gestalten können. Neben gemeinsamen Abendessen fördern private Treffen und Aktivitäten Freundschaft und Vertrauen. Die GeschäftspartnerInnen auch privat zu kennen, erleichtert die richtige Auswahl kleiner persönlicher Geschenke und ist ein guter Weg, lange zusammen zu arbeiten.

CHINA DESK – IN DEUTSCHLAND

Benötigt der Gesellschafter Informationen aus der deutschen Organisation, wird häufig parallel angefragt: Mehrere Personen des Gesellschafters kontaktieren wiederum verschiedene Personen in der deutschen Organisation. Durch die westliche Brille betrachtet erweckt dies leicht den Eindruck eines unkoordinierten Vorgehens. Dabei ist der erste Schritt wichtiger als das bis zum Ende gedachte vollautomatisierte Reporting.

Vor dem Hintergrund knapper personeller Ressourcen in den deutschen Organisationen – chinesische Organisationen verfügen meist über viel größere personelle Ressourcen, die unterschiedliche Datensätze und Datenstände konsolidieren können – muss man hiermit adäquat umgehen. Die Einführung eines China Desk, das Anfragen des Gesellschafters konsolidiert, koordiniert bzw. hinterfragen kann, hat sich bewährt. Damit gelingt es, sowohl dem chinesischen aktivitätsorientierten Vorgehen als auch der deutschen auf Effizienz getrimmten Organisation gerecht zu werden.

DIE SCHUHE DER ANDEREN VERSTEHEN – KULTUR-TRAINING

„In Deutschland ist alles anders als in China“, so das Zitat eines chinesischen Investors. Dass unsere Kulturen große Unterschiede aufweisen, behandeln wir ausführlich im zweiten Abschnitt. Ein Kultur-Training kann hier auf beiden Seiten helfen bzw. eine gute Unterstützung sein.

Der relevante Erfolgsfaktor ist aber, sich auf das Anderssein des Partners einzulassen: die andere Seite verstehen zu wollen, deren Kultur zu respektieren und durch Toleranz einen inneren Abstand zu einzelnen Entscheidungen und Besonderheiten zu gewinnen. Diese Bereitschaft bzw. Offenheit ist elementar für

eine zufriedenstellende Zusammenarbeit. Den Inhalt von Gesprächen und Interaktionen zu analysieren und getroffene Entscheidungen zu überprüfen, bewahrt vor späteren Enttäuschungen.

ZUSAMMENARBEITEN UND -WACHSEN – MITARBEITERINNEN-AUSTAUSCH

Wie bei anderen Kooperationen oder Post-Merger-Integration-Programmen gilt auch in der Zusammenarbeit mit einem chinesischen Gesellschafter: Zusammenwachsen heißt zusammen wachsen. Die gemeinsame Aktivität führt zusammen. Das gegenseitige Verständnis wächst und Verbindungen zwischen den Organisationen werden geschmiedet.

Eine oft angewandte Methode ist die Entsendung chinesischer MitarbeiterInnen in die deutsche Organisation, häufig in den Bereichen Finance, Produktion/Operations und Technologie. Dies dient nicht in erster Linie der Kontrolle durch den chinesischen Gesellschafter, sondern vielmehr der Etablierung von Kommunikationskanälen.

Auch der regelmäßige Austausch von MitarbeiterInnen in beiden Richtungen als mehr oder weniger festes Programm ist eine gute Variante. Dies kann in unterschiedlichen Funktionen, unterschiedlichen Ebenen und Zeiträumen erfolgen.

Der Einsatz von vertrauensvollen ÜbersetzerInnen – gegebenenfalls auch auf beiden Seiten – empfiehlt sich in jedem Fall und möglichst von Beginn der Zusammenarbeit an. Gerade die Kontinuität spielt hier eine große Rolle, damit sich die ÜbersetzerInnen auf Fachbegriffe und Unternehmensspezifika einstellen können. Mit wachsendem Vertrauen können so neben der sprachlichen Übersetzung auch Verhalten und Kultur „übersetzt“ und gedeutet werden.

Die große Rolle des Vertrauens haben wir oben schon angesprochen. Neben der professionellen Dimension durch die Zusammenarbeit sollte insbesondere das Management auch auf der persönlichen Ebene die Kontakte etablieren. Hierzu zählen auch gemeinsame private Unternehmungen mit der Familie.

DIE EIGENE WIRKUNG ERHÖHEN – FLEXIBILITÄT

Wer schnell und flexibel agiert, geht den chinesischen Weg. Dafür ist das Aufzeigen kurzfristiger Erfolge nötig: Alle Verbesserungen sollen sichtbar gemacht werden! Damit diese auf jeder Hierarchieebene sofort erkannt werden, bedienen sich erfolgreiche ManagerInnen einfacher Darstellungen und Bilder. Wer zum Beispiel bei einer kurzfristigen Änderung der Auftragslage sofort die externe Unterstützung reduziert und diese Situation mit

geschickten Bildern (externes Personal + bestellte Produkte/Dienstleistungen) und Diagrammen darstellt, bleibt aktiv. Gepaart mit der deutschen Tugend, solche Situationen im Voraus bedacht zu haben, kombinieren wir von beiden Welten gute Eigenschaften.

MIT KONSENS ZUM GEGENSEITIGEN VERTRAUEN – OFFENE DISKUSSION

Intensive und offene Besprechungen im Team sind auch ein Teil des Weges. Alle Beteiligten sollen auf den gleichen Wissensstand gebracht werden – so festigt man auch das gegenseitige Vertrauen.

Da Diskussionen zwischen deutschen und chinesischen Organisationen in der Regel übersetzt werden müssen, kommt hier eine zusätzliche Komponente ins Spiel. Gerade Nuancen sind in der Übersetzung relevant. Dies führt dazu, dass das Übersetzte hinterfragt und diskutiert wird. Investiert man diese Zeit in intensiven Meetings, legt man einen weiteren Grundstein für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Dafür ist es förderlich, regelmäßige Termine und Gremien einzuplanen. Ein kleiner Tipp: Holen Sie sich vor großen Bestellungen bei diesen regelmäßigen Terminen ein explizites „Go“ ab – das erzeugt Sicherheit.

Wer auf strategische Entscheidungen im Mutterunternehmen echten Einfluss nehmen möchte, sollte definitiv Zeit vor Ort in China einplanen. Denn nur so können Entscheidungswege wirklich verstanden werden. Durch die „Face-to-Face“-Teilnahme an den entscheidenden Meetings festigt man wiederum die geschäftlichen Beziehungen.

WACHSTUM UND EFFIZIENZ GEMEINSAM DEFINIEREN

Ein kontinuierliches Wirtschaftswachstum ist in China im Gegensatz zu Europa seit vielen Jahren Realität. Wachstum ist in jeder Volkswirtschaft dieser Welt ein Erfolgsgarant.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem chinesischen Investor ist ein gemeinsam definiertes Wachstumsziel unabdingbar. Wenn das Wachstum im deutschen/europäischen Markt erschöpft ist, dann kann das konstant hohe Wachstum im chinesischen Markt die erforderlichen Optionen bieten.

Das Thema Effizienz hatte für unsere GesprächspartnerInnen die geringste Relevanz, da sie für chinesische Unternehmen als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Zukunft einer Firma gilt. Unserer Erfahrung nach erkennt ein Investor fehlende Effizienz rasch und reagiert darauf mit einer Entsendung von MitarbeiterInnen aus China. Damit diese

Situation gar nicht erst zustande kommt, empfehlen wir, der Effizienz genauso große Aufmerksamkeit zu schenken und zu agieren.

INTERESSANTER LETZTER TIPP

Eine Treasure Box. Die Idee dahinter: Bei der Kooperation zwischen zwei Firmen hat die operative Ebene jeder Firma die Möglichkeit, ohne weitere Rücksprache mit der jeweils übergeordneten Ebene Zugeständnisse zu machen oder kleine Entgegenkommen freizugeben. Beide aktiven Managementbereiche können sich so schnell und unbürokratisch gegenseitig einen Gefallen zu tun, um sich schneller auf gemeinsame Ziele zu einigen. Diese „Schatzkisten“ sind innerhalb der jeweiligen Organisation klar definiert. Und wer freut sich nicht über kleine Geschenke?

AUSBLICK

„Ihre Sprache und ihr Charakter, ihre Lebensweise, ihre Kunstfertigkeit und ihre Manufakturen und sogar ihre Spiele unterscheiden sich fast so sehr von den unseren, als ob sie Leute von einem anderen Globus wären“³

Wissen Sie, wann das chinesische Neujahrsfest gefeiert wird? Warum es auch Frühlingsfest heißt? Dass das aktuelle Tierkreiszeichen – der Büffel – mit Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Ruhe, Fleiß, Bescheidenheit, Entschlossenheit verbunden wird?

Die chinesische Kultur ist aus unserer (deutschen) Sicht geheimnisvoll und hat zahlreiche Besonderheiten, die zum Verhalten der Menschen und Organisationen führen.

Wenn man diesen Geheimnissen mit Offenheit begegnet, eröffnet sich einem die Chance zu verstehen. Auch dies ist Serendipität. Wir hoffen, dass wir dazu mit unserer Studie beitragen.

DANKSAGUNG

Neben den ExpertInnen, die uns mit Ihren Erfahrungen diese Studie ermöglicht haben, gilt unser Dank unserem Netzwerk, das uns die vielfältigen Kontakte ermöglicht hat.

Ohne die Serendipität am Anfang wäre diese Studie nie entstanden. Ohne das Vertrauen unserer KundInnen in unsere Arbeit hätten wir nie die Gelegenheit gehabt, eigene (zufällige) Beobachtungen zu machen, die Serendipität zu erleben. Danke für das Vertrauen.

Wir hatten das Glück, unsere Eindrücke mit einem Experten für Wirtschafts-Sinologie zu teilen und zu spiegeln. Wir danken Stefan Geiger vom Chinaforum Bayern e.V. für seine Unterstützung.

³ Brief von Leibnitz an Antoine Verjus in Paris vom 18. August 1705, in Rita Widmaier (Hg.), *Leibnitz korrespondiert mit China*, Frankfurt a. M. 1990, S. 213-215



THE HARDT GROUP

Dr. Carsten Friedrichs
Managing Partner
+49 170 805 945 3
Carsten.Friedrichs@hardt-group.com

The Hardt Group GmbH
Hursterhoefe 26
D-47877 Willich
www.hardt-group.com

ÜBER THE HARDT GROUP

The Hardt Group ist eine freie Unternehmensberatung, die sich auf Transformationsprozesse (Post-Merger-Integration, Reorganisation, Turnaround, Value Generation) spezialisiert hat. Jede unserer ExpertInnen bringt mehr als 15 Jahre Erfahrung aus Automotive, Industriegüter, Business- und Consumer-Services mit.

SCHWARTZE ZAHLEN

Heinz Schwartz
Managing Partner
+49 171 602 515 7
hs@schwartzezahlen.de

Schwartze Zahlen GmbH
Am Koppenfeld 9
92339 Beilngries
www.schwartzezahlen.de

ÜBER SCHWARTZE ZAHLEN

Wie sich im Logo schon zeigt, steht die Schwartze Zahlen GmbH unterm Strich für ein gutes Gefühl und eine sichere Zukunft. Mehr als 15 Jahre Managementenerfahrung bilden die Grundlage für kompetente Beratung – erfolgreich seit über sechs Jahren. Als freie Unternehmensberatung fokussieren wir uns stets auf unsere aktuellen KundInnen. Wir optimieren Unternehmensprozesse und Kosten, analysieren die Organisation und die Unternehmenskultur und arbeiten das Alleinstellungsmerkmal einer Firma heraus.