Hanne Seelmann-Holzmann

Der rote Drache ist kein Schmusetier

Hanne Seelmann-Holzmann

Der rote Drache ist kein Schmusetier

Strategien für langfristigen Erfolg in China

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-01343-9 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-142-1 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF):

© 2006 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe:

© 2006 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg.

Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Lektorat: Marion Voigt, Zirndorf

Umschlaggestaltung: INIT, Bielefeld

Umschlagabbildung: Getty Images

Satz: Manfred Zech, Landsberg am Lech

Druck: Himmer, Augsburg

Bindung: Thomas, Augsburg

Printed in Germany 01343/020601

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Von welchem China sprechen Sie?	7
Ein Land – viele Wirklichkeiten	7
Go east! Glückssucher auf fremdem Terrain	12
Erfolgreicher Markteinstieg	17
Von einem, der auszog, Feuerwachen zu verkaufen. Oder: Eine hüpfende Krähe erwischt mehr als eine sitzende. Die Firma kplan AG und das Chinageschäft	17
Aufbau und Sicherung einer Marktposition	33
„Hauen und Stechen und Kämpfen mit allen Mitteln“ – Geschäftsalltag in China am Beispiel der Profi GmbH	33
„Kalkulieren Sie realistisch“ – Kostenfallen beim Aufbau eines Produktionsstandortes in China: Gespräch mit Ender Erat	53
„Ich sage immer, das ist wie eine Ehe“ – das Beispiel MAN Roland Druckmaschinen in China	62
Geglücktes Krisenmanagement	77
„Gewinne machten wir nie“ – Verhalten bei Bilanzfälschungen und betriebsinternen Manipulationen in China: das Beispiel der Müller GmbH	77
„Managen statt herrschen“: das Beispiel der Firma Feder in Nanjing, China	87
Chinastrategie für deutsche Unternehmen	97
„Bildet Netzwerke!“ Interview mit Dieter Hierner, Chinaexperte der Deutschen Bank	97

Wer lächelt, statt zu toben, ist immer der Sieger: aus dem Chinaalltag von Martin Hörtig, Hörtig Rohrpost ...	113
Personalpolitik im Chinageschäft	123
Schul- und Ausbildungssystem	125
Mitarbeiterauswahl	135
Mitarbeiterführung	148
Mitarbeitermotivation und -bindung	152
Synergieeffekte in deutsch-chinesischen Arbeitsgruppen	161
Ratschläge aus dem Osten	164
Quo vadis, China?	171
Das Darwinprinzip im Chinageschäft	171
China als Investor im Ausland: Nach der Warenschwemme die Unternehmensschwemme?	173
Chinas Probleme als Chance für deutsche Betriebe	178
Danke!	185
Literaturnachweise	187
Stichwortverzeichnis	189

Einleitung:

Von welchem China sprechen Sie?

Wieder einmal liegt einer jener zahlreichen Berichte über China in einer Zeitschrift vor mir, der die Faszination über dieses Land ausdrückt. Doch stopp! Von welchem China spricht der Autor? Es ist das China der großen Städte Shanghai, Peking, Shenzhen, in denen die Wolkenkratzer in den Himmel schießen, der Transrapid fahren darf, die Nobelmarken der Welt vertreten sind. Es ist das China, in dem es Schönheitswettbewerbe, Schönheitsoperationen, wilde Rockmusiker, avantgardistische Künstler und vor allem eine Menge junger Leute gibt, die entschlossen sind, die Chancen der wirtschaftlichen Öffnung zu nutzen.

Solche Bilder in den Köpfen steuern dann wohl auch die Wahrnehmung bei einer Reise oder einem geschäftlichen Aufenthalt. „Also gibt es überhaupt noch Unterschiede? Ich war mit unserem Mitarbeiter vor Ort in einer Disco. Ich sage Ihnen, die hätte auch in New York stehen können. Und unsere chinesische Mitarbeiterin, westlich angezogen, weiß genau, was sie will, die spricht besser Englisch als ich.“ Und dann die westlich-logische Schlussfolgerung „Die sind doch schon wie wir.“ Klack – die Ähnlichkeitsfalle ist wieder einmal zugeschnappt und deren Geräusch höre ich mehrmals täglich.

Ja: China ist modern, westlich, schrill, rebellisch, hungrig nach Erfolg. Ich schätze, diese Beschreibung trifft auf maximal 10 Prozent der Bevölkerung zu. Aber diese 10 Prozent sind laut und medienpräsent. Es sind die Menschen, mit denen die Westbesucher oder Investoren Kontakt haben. 90 Prozent der Bevölkerung und der Lebensumstände sind jedoch anders.

Ein Land – viele Wirklichkeiten

Um die Wirklichkeiten in China angemessen beschreiben zu können, muss man verschiedene Perspektiven aufzeigen.

Beginnen wir mit der Tatsache, dass China ein kommunistisches Land ist. Westliche Besucher wissen das zwar, vergessen jedoch angesichts der Wolkenkratzer, Luxuslimousinen, Nobelkaufhäuser und der westlich gekleideten Menschen in den großen Städten der Ostküste, was dies für das Leben der chinesischen Bürger und auch für ihre eigenen geschäftlichen Aktivitäten heißt. Die wirtschaftliche Öffnung hat keine politischen Freiheiten gebracht, es gibt keine mit westlichen Vorstellungen vergleichbare Rechtssicherheit. Die Kommunistische Partei begleitet nach wie vor ihre Bürger aufmerksam von der Wiege bis zur Bahre.

1978 hat Deng Xiaoping eine neue Wirtschaftsordnung kreiert, die er „sozialistische Marktwirtschaft“ nannte. Mittlerweile hat sich gezeigt, was man darunter versteht: Eine kommunistische Regierung fördert und schützt marktwirtschaftliche Betriebe. Das Wort „Planwirtschaft“ erhält eine völlig neue Bedeutung. Der Staat tut alles, um seine Betriebe im internationalen Kampf um wirtschaftliche Erfolge zu unterstützen.

Kommunistische Partei und privatwirtschaftliche Unternehmen bilden zudem enge persönliche Allianzen. Denn die Politikader sind oft gleichzeitig wirtschaftliche Akteure, die ihre eigenen finanziellen Interessen als Unternehmer oder Kontaktvermittler verfolgen. Das Wirtschaftsleben Chinas – und damit die Rolle, die ausländische Unternehmen hier spielen dürfen – wird beherrscht und kontrolliert von den „roten Prinzen und Prinzessinnen“. Das sind Söhne und Töchter aus den einflussreichen Politikerfamilien, und sie regieren heute auch in der sozialistischen Marktwirtschaft. Pragmatisch formulierte diesen Anspruch bereits Deng Xiaoping, der Vater des Projektes: „Es ist egal, ob die Katze schwarz oder weiß ist – Hauptsache sie fängt Mäuse.“ Oder: Es ist doch völlig unwichtig, unter welchem politischen System wir Geld verdienen. Dass die wuchernde Korruption mittlerweile 10 Prozent des Bruttoinlandsproduktes auffrisst, wird auch offiziell von der Regierung missbilligt und bekämpft. Bis jetzt ist es ein aussichtsloser Kampf, der zuweilen skurrile Blüten treibt. So wird auch schon

einmal der Leiter einer Antikorruptionsbehörde selbst aufgrund von Bestechlichkeit hingerichtet.

Die Worte Maos „Lasst hundert Blumen blühen“, mit denen er in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts die Kulturrevolution einläutete, erhalten heute in der gesellschaftlichen Wirklichkeit Chinas ebenfalls eine neue Bedeutung. Trotz kommunistischer Einheitslinie entstanden höchst unterschiedliche „Blumen“ oder Lebenschancen.

So nimmt das Einkommensgefälle zwischen den Regionen täglich zu. In den Großstädten der Ostküste des Landes, der „Goldküste“, wie sie wohl aufgrund der dort herrschenden Goldgräberstimmung und der Regentschaft des schnellen Geldes genannt wird, fängt man die Mäuse, die Deng anpries. Ganz anders sieht es in den westlichen Provinzen und damit im Großteil des Landes aus.

Die Kluft, die sich in China auftut, ist aber nicht nur eine Kluft zwischen Regionen, sondern auch zwischen Generationen. Die Sieger der wirtschaftlichen Neuorientierung sind jung, gut ausgebildet, haben Fremdsprachenkenntnisse und leben in den großen Städten der Goldküste. Die wirtschaftlichen Chancen der über 45-Jährigen beschreibt hingegen folgende Aussage: „Mao schickte uns aufs Land, Deng schickte uns in die Marktwirtschaft, und unsere jetzige Regierung schickt uns in die Arbeitslosigkeit.“

Und damit stellt sich die Frage, ob alle Chinesen das Gefühl haben, im gleichen Jahrhundert und im gleichen Land zu leben.

- Was haben die 800 Millionen Bauern Chinas, die über ein durchschnittliches Einkommen von 1 Euro am Tag verfügen, zu tun mit einem Stadtbewohner in Shenzhen, der ein monatliches Gehalt von 2000 Euro bekommt?
- Was haben die gut ausgebildeten jungen Frauen mit Universitätsstudium, die ihre Kenntnisse in ausländischen Firmen einsetzen können, gemeinsam mit der großen Masse der chinesischen Frauen? Diese leben weiterhin unterprivilegiert in traditionellen Rollen – wenn sie denn überhaupt zur Welt kommen und nicht

als Fötus abgetrieben werden. Oder aber als Kind vernachlässigt werden, weil man sich – im Korsett der Ein-Kind-Politik und in einer konfuzianischen Tradition verhaftet – nichts mehr als einen Sohn wünscht.

- Was hat ein entlassener 50-jähriger Arbeiter aus einem ehemaligen Staatsbetrieb gemeinsam mit einem 35-Jährigen, der als Facharbeiter in der Produktionsstätte eines westlichen Betriebs angelernt wurde?

Die Gleichzeitigkeit der Gegensätze

„Reich der Risse“ nannte deshalb der frühere SZ-Korrespondent Kai Strittmatter China. Und natürlich gibt es auch Stimmen, die fragen, wann die politische Stabilität und der wirtschaftliche Boom von diesen zunehmenden sozialen Unterschieden erschüttert werden. Westliche Beobachter gehen häufig ebenso selbstverständlich davon aus, dass immer mehr Chinesen politische Freiheit fordern werden, die sich dann letztlich im politischen System des Westens, der Demokratie, verwirklichen soll.

Wer Geschäfte in China machen will, muss seinen Blick schärfen, und er sollte sich viele Fragen stellen:

- Was heißt „sozialistische Marktwirtschaft“ für meine geschäftlichen Ziele? Wer trifft die Entscheidungen? Kann ich mich auf Gesetze verlassen? Wie sind die realistischen Rahmenbedingungen? Nicht die, die mir von den Vertretern chinesischer Delegationen genannt werden, die in Deutschland um Investitionen werben. Der erste Schritt im Chinageschäft heißt also: Entwicklung einer Chinastrategie, in der Möglichkeiten, Ziele und die Konsequenzen für das Vorgehen aufgelistet werden. Ich kenne wenige Firmen, die diesen Schritt gewissenhaft tun.
- Welche infrastrukturellen Bedingungen finde ich vor? Wie sieht es mit der Qualifikation der chinesischen Arbeitnehmer aus? Welchen Bildungshintergrund haben diese Menschen? Welche Lebensziele haben sie? Decken sich ihre Erwartungen mit

meinen? In welchem Umfang muss ich erst einmal „Vorinvestitionen“ tätigen – zum Beispiel Qualifikationen durchführen? Wie binde ich meine Mitarbeiter?

Von den Erfolgreichen lernen

Die geschäftliche Realität zeigt leider, dass viele Betriebe überstürzt und blauäugig gen Osten ziehen. Sie lassen sich blenden von westlich-modernen Äußerlichkeiten der Architektur und bei den Menschen. Auch in der deutschen Presse werden Versuche, zum Beispiel in Publikationen Hintergrundwissen zu liefern, als Panikmache abgetan. So schrieb Mark Bösch in einem Verriss mehrerer Bücher zum Thema China: „Es gibt nur eines, was größer ist als die Begeisterung deutscher Manager für China, und das ist ihre Angst vor Chinesen.“ (FTD, 3. 11. 2004)

„Wäre dem nur so!“, möchte ich darauf antworten. Ich wünsche mir keine Angst, aber ein wenig mehr Bereitschaft, sich über diesen diffizilen Markt Hintergrundinformationen zu holen, Expertenwissen zu nutzen, sich mit anderen deutschen Unternehmen auszutauschen! Die Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton meldet, 40 Prozent der ausländischen Firmen wiesen in ihren Chinaaktivitäten eine negative Umsatzrendite auf (SZ, 20. 9. 2004). Andere Aussagen sind noch skeptischer und beziffern den Anteil der erfolgreichen Firmen auf 20 Prozent. Statistisch verlässliche Untersuchungen gibt es dazu nicht.

Dieses Buch möchte die Aufmerksamkeit auf die Bedingungen erfolgreichen Engagements in China lenken. Wie gingen diese Firmen vor? Wie haben sie Probleme gelöst? Welche Wege führten zum Ziel? Das Hauptaugenmerk richtet sich also darauf, die unterschiedlichsten Herausforderungen im chinesischen Geschäftsleben erfolgreich zu bewältigen.

Die Basis dieses Ratgebers bilden meine Erfahrungen aus der Beratungsarbeit sowie zusätzliche Interviews, in denen Firmenvertreter zu Wort kommen. Sie konnten sich entscheiden, ob sie namentlich genannt werden wollten oder nicht. Bei denjenigen,

welche die Anonymität vorzogen, habe ich Namen und Branchen geändert. Dennoch sind die Geschichten authentisch, auch wenn sie manchmal an einen Krimi erinnern.

Was die Firmen als „Erfolg“ bezeichnen, ist zudem sehr unterschiedlich. Für die einen ist es ein nachweisbarer Gewinn – der *Return on Investment* –, für andere die Rettung des Betriebs in letzter Minute oder ein zufrieden stellendes Krisenmanagement.

Die aus der Analyse abgeleiteten Empfehlungen sollen Entscheidungshilfen für das Chinesengeschäft geben. Verstehen Sie die Ratschläge bitte nicht als misstrauische Warnungen vor der „gelben Gefahr“, sondern als Rüst- und Werkzeug für eine erfolgreiche Arbeit in einem sehr fremden Gelände. Professionell und verantwortungsvoll auf einem unbekanntem Markt zu agieren setzt voraus, dass man sich gut über die dort geltenden Spielregeln informiert. Oder gehen Sie mit dem Golfschläger auf den Tennisplatz?

Go east! Glückssucher auf fremdem Terrain

Auswahl und Aufbau der nachfolgenden Firmenbeispiele möchte ich anhand eines Vergleiches erläutern. Oft wird die Euphorie im Chinesengeschäft verglichen mit den Hoffnungen europäischer Auswanderer nach Amerika. „Go west!“ hieß der Schlachtruf vor 300 Jahren, und so machten sich Hunderttausende auf, ihr Glück in einem fremden Land zu suchen. Zuweilen beflügelte eine Goldgräberstimmung die Menschen und trieb sie in ungeahnte Abenteuer.

Wenn ich Werbeveranstaltungen chinesischer Provinzen in Deutschland besuche oder Informationsabende mancher Steuer- und Wirtschaftsberater verlasse, spüre ich bei den anwesenden Besuchern oft eine ähnliche Stimmung. Heute lockt der Osten mit seinem größten Markt China. Dort kann man noch Geld verdienen! Die Löhne sind niedrig, es gibt weder einflussreiche Gewerkschaften noch unsinnige Arbeitsschutzbestimmungen. Die Behörden sind kooperationsbereit und unterstützen die Ansiedlung von Produktionsbetrieben, um ihren Landsleuten Arbeitsplätze zu

bieten. Internationale Kanzleien gewähren Rechtsberatung vor Ort. Und so stürzt man sich in das Abenteuer China. Die Karawane zieht nach Osten.

Das Bild der Glückssucher auf fremdem Terrain dient als Rahmen für die Firmenbeispiele, anhand deren ich die Herausforderungen auf den verschiedenen Stufen im Chinaengagement aufzeigen möchte.

Erfolgreicher Markteinstieg

Vor einer Reise in ein fremdes Land stellen sich viele Fragen: In welcher Sprache verständige ich mich? Welche Wetterbedingungen werde ich vorfinden? Welche Kleidung muss ich deshalb einpacken? Welche Bodenverhältnisse gibt es dort? Was wird angebaut? Welche Werkzeuge braucht man? Gibt es wilde Tiere? Wie kann ich mich schützen? Werde ich Unterkünfte finden? Oder muss ich mit einem Zelt vorsorgen?

Das Beispiel der Firma kplan zeigt, wie eine sorgfältige und umsichtige Vorbereitung einen gelungenen Markteintritt ermöglicht. Der kleine deutsche Mittelständler wählte den Weg der Vorsorge – die Mehrzahl der deutschen Betriebe hingegen versucht, mit viel weniger Hintergrundinformationen in China Fuß zu fassen. Oft gilt das Motto: Jetzt ziehen wir mal los – Probleme werden nicht präventiv vermieden, sondern dann gelöst, wenn sie auftreten.

Aufbau und Sicherung einer Marktposition

Sie sind sicher in China angekommen, haben einen Partner und einen Platz gefunden. Nun geht es darum, zu testen, ob die Werkzeuge und Lösungen, die Sie aus Deutschland mitgebracht haben, auch für den chinesischen Boden geeignet sind. Kennen Ihre chinesischen Mitarbeiter eine Säge? Verwenden sie diese in der gleichen Art wie wir? Oder behaupten sie, mit ihren Geräten und Vorgehensweisen bessere Lösungen zu erzielen? Und wie verhalten Sie sich dann? Als Beispiel folgt hier die Geschichte der Firma Profi GmbH. Es ist die Schilderung des ganz normalen chinesischen

Geschäftsalltags – selbst wenn Sie sich manchmal an einen Krimi erinnert fühlen.

Im Gespräch mit Ender Erat werden nicht nur die Kostenfallen beim Aufbau einer Produktionsstätte in China genannt, sondern es wird auch gezeigt, wie ein junger deutscher High Potential seine Erfahrungen im Reich der Mitte bewertet.

Die Firma MAN Roland Druckmaschinen ist schon einen Schritt weiter. Sie ist erfolgreicher Marktführer, und nun geht es darum, die erreichte Stellung zu halten. Von welcher Seite hierbei Gefahr droht und wie man damit umgeht, soll am Einzelfall illustriert werden.

Geglücktes Krisenmanagement

Überfälle durch Indianer, Gefahr von anderen Auswanderern oder Missernten – damit mussten sich die ersten Siedler in Amerika auseinandersetzen. Es dauerte auch eine Zeit, bis sie ein bis dahin unbekanntes Klima und die fremden Tiere richtig einschätzen lernten. Das richtige Verhalten in der Krise entschied über Tod oder Leben. Ähnlich ist es im Chinaengagement. Hier erkennt man im Laufe der Zeit, dass es Verhaltensweisen oder Interessenkonstellationen gibt, die man aus dem eigenen deutschen Geschäftsgebaren nicht gewohnt ist und auch nicht akzeptieren möchte.

Wie verhalten Sie sich also, wenn Sie feststellen, dass Ihr chinesischer Partner in die eigene Tasche wirtschaftet? Bemühen Sie sich um kulturangepasste Lösungen, oder greifen Sie auf Maßnahmen zurück, wie Sie sie bisher in Europa oder Amerika eingesetzt haben? Bei der Müller GmbH steht die Frage im Mittelpunkt, wie man sich nach Entdeckung von Bilanzfälschungen verhalten soll. Die Firma Feder muss nachdrücklich darum kämpfen, dass die eigenen Vorstellungen in Bezug auf Qualitätsstandards oder Managementmethoden auch im chinesischen Betrieb durchgesetzt werden.

Chinastrategie für deutsche Unternehmen

Stellen Sie sich vor, Sie treffen sich am Abend am Lagerfeuer oder in einem Saloon. Nun geht es darum, Ihre Erfahrungen auf einem fremden Markt zu reflektieren, zu analysieren, zu strukturieren, um sie als Wissen selbst zu nutzen oder an andere weiterzugeben. Dieter Hierner von der Deutschen Bank gibt dazu im Interview Empfehlungen und konkrete Hilfsinstrumente für deutsche Unternehmen. Darüber hinaus möchte er Sie zum Erfahrungsaustausch aufrufen. „Bildet Netzwerke“, empfiehlt Dieter Hierner und fordert dazu auf, von den Chinesen zu lernen, um die eigenen Interessen besser schützen und vorantreiben zu können.

Martin Hörtig schließt die Firmenbeispiele mit einem Augenzwinkern ab. Er hat sich entschlossen, seine Erfahrungen aus der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit mit Humor zu nehmen, und berücksichtigt dabei das chinesische Sprichwort: Wer lächelt, statt zu toben, ist immer der Sieger.

Zusatzinformationen

Bestimmte Themen tauchen systematisch in allen Firmenbeispielen auf. Dazu gehört an erster Stelle die Personalpolitik. Immer wieder zeigt sich, dass dieser Bereich eine Quelle von Missverständnissen und Frustrationen darstellt. Um deutsche Firmen zu unterstützen, habe ich allgemeine Informationen zum chinesischen Schul- und Ausbildungssystem sowie zu den Fragen von Mitarbeiterauswahl, -bindung und -motivation zusammengestellt. Und besonders interessant ist, wenn wir uns zur Nutzung von Synergieeffekten in deutsch-chinesischen Arbeitsgruppen einmal anhören, wie chinesische Kollegen unsere Vorgehensweise beurteilen.

Erfolgreicher Markteinstieg

**Von einem, der auszog, Feuerwachen zu verkaufen.
Oder: Eine hüpfende Krähe erwischt mehr als eine
sitzende.**

Die Firma kplan AG und das Chinageschäft

Die Erfahrungen der Firma kplan in China zu schildern bedeutet, zwei Geschichten erzählen zu müssen. Die eine handelt davon, wie einem kleinen, mittelständischen Unternehmen ein erfolgreicher Markteintritt in China gelingt. Die andere beschreibt, wie der Vorstand dieser Firma zum Berater für die Entwicklungsgesellschaft der olympischen Bauten im nationalen olympischen Komitee in China berufen wird. Die zweite Geschichte ist ohne die erste nicht möglich. Doch der Reihe nach.

Die Firma kplan, Aktiengesellschaft für Projektentwicklung und Gesamtplanung in Abensberg (zwischen Regensburg und Ingolstadt), ist spezialisiert auf die Planung und Errichtung von Feuerwehrwachen und Rettungsdiensten, Sport- und Freizeitanlagen und Bädern. An mehreren Standorten in Europa sind derzeit 68 Mitarbeiter beschäftigt. Die Vorstände Hanns-Peter Kirchmann und Christian Lanzinger waren die Väter des Chinaengagements. Herr Kirchmann stellte sich freundlicherweise für ein Interview zur Verfügung.

Ich lernte das Unternehmen 2004 im Rahmen seiner Vorbereitungen für die Teilnahme an der China-Fire-Messe in Peking kennen. Schnell wurde mir klar, dass ich hier mit einer außergewöhnlichen Firma zusammenarbeiten durfte. Art und Ausmaß der Messenvorbereitungen brachten mich zum Staunen, und ich war überzeugt, dass die Bemühungen von Erfolg gekrönt sein würden. Umso mehr freute ich mich, als ich im Frühjahr 2005 erfuhr, welche unvorhergesehene Entwicklung das Chinaengagement genommen hatte. Das chinesische Sprichwort „Der schnellste Weg zum Ziel ist der Umweg“ bewahrheitete sich hier.

Als ich Herrn Kirchmann fragte, ob er seine Vorgehensweise anderen mitteilen wollte, war er erst einmal sehr erstaunt. Er fand daran nichts Außergewöhnliches. „Was haben wir schon groß gemacht? Ich fahre nicht zum Spaß auf die Messe. Wenn ich das schon tue, dann soll es sich doch lohnen. Ich bin Mittelständler und habe weder Zeit noch Energie noch Geld zu verschenken.“ Sicher gibt es viele Hidden Champions oder erfolgreiche deutsche Mittelständler, die wie die kplan AG agieren. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen immer wieder, dass deutsche Betriebe unzureichend vorbereitet ihre Messebeteiligungen organisieren und damit viele Chancen verspielen, nachzulesen etwa auch in dem Buch *Global Players brauchen Kulturkompetenz*.

Markteinstieg über Messeteilnahme

Die Aktivitäten der Firma kplan in der Phase der Messevorbereitung begannen mit folgenden Fragen: „Wer weiß etwas über China? Was interessiert die Chinesen in Bezug auf Feuerwehren? Wer kann mir helfen? Was muss ich tun?“

Hanns-Peter Kirchmann erwähnt in einem Nebensatz, man habe für die Messevorbereitung eine Arbeitsgruppe gebildet. Ich bin etwas erstaunt und frage, ob das in einem kleinen Betrieb so einfach sei. Immer wieder würde ich von anderen Mittelständlern hören: „Wir haben ja nicht so viele Mitarbeiter, da konnte die Vorbereitung nicht so intensiv erfolgen.“ Ganz anders sieht das die kplan AG. „Man braucht nicht viele Mitarbeiter, sondern engagierte und jemanden, der die Fäden zieht. Bei uns waren das Herr Lanzinger und ich. Und natürlich kostete uns das viel Zeit. Aber auf der anderen Seite geht es auf so einem fremden Markt nicht ohne gründliche Vorbereitung! Wir wollten schließlich keinen Firmenausflug nach China machen, sondern Geschäftsbeziehungen aufbauen.“

Erste Schritte

In einem ersten Schritt sammelte man alle Kontakte, die Informationen über China und die dortigen Marktgegebenheiten liefern konnten. Quellen waren Geschäftsfreunde, die bereits im Bereich „Feuerwehren“ in China gut etabliert waren, ebenso wie deutsche Betriebe, die in anderen Branchen Erfahrungen vor Ort gesammelt hatten, oder Experten, die zum Beispiel den Aufbau der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Bayern und der chinesischen Provinz Shandong begleiteten.

„Und jeder kennt jemanden, der jemanden kennt.“ Hanns-Peter Kirchmann betont, dass er zusätzlich von Anfang an die bestehenden Kontakte dieser Informanten genutzt habe. „Die hatten ja schon chinesisches Personal vor Ort. Sie kannten Dolmetscher, die jahrelang für sie gearbeitet hatten. Ein anderer Geschäftsfreund pflegte gute persönliche Beziehungen zu einem Kung-Fu-Darsteller, der in China berühmt ist, gut Deutsch spricht und mit seiner Truppe auch in Deutschland auftritt. Der Nächste konnte mich an einen Europäer in China verweisen, der geschäftlich gut etabliert war.“ Bewusst habe man sich nicht auf irgendwelche fremden Angebote verlassen, sondern die bestehenden Kontakte genutzt. „Es ist doch klar: Wenn ich mich jemandem verbunden und verpflichtet fühle, werde ich nicht schlecht für jemanden arbeiten, den der mir empfohlen hat. Ich riskiere doch nicht, dass diese Kontakte gefährdet werden. Diese Beziehungsgeflechte und wechselseitigen Verpflichtungen sind im chinesischen Wirtschaftsleben essenziell. Das haben wir bewusst auch für uns genutzt.“

Marktanalyse

Mit den deutschen Fachkollegen aus befreundeten Firmen unterhielt man sich darüber, welches Produkt oder welche Dienstleistung von kplan Chancen auf dem chinesischen Markt haben würde. „Bei der China-Fire-Messe ging es natürlich um das Thema Feuerwehr. Gut, aber ein Feuerwehrhaus kann ja jeder bauen. Was brauchen die Chinesen denn in diesem Zusammenhang besonders? Wo liegen ihre Interessen, und mit welcher unserer Leistungen