



INTERIM-MANAGEMENT IN CHINA

Von Dr. Reinhard Schützdeller unter Mitwirkung von Matthias Gundermann, Udo Hartmann, Dr. Ralph R. Ohlsen, Jörg Schmid und Michael Weimar

China ist neben Indien, Russland und Brasilien einer der größten Zukunftsmärkte (BRIC) weltweit. Nach einer aktuellen Umfrage des DIHK zu Auslandsinvestitionen investierten deutsche Unternehmen 2010 in China mehr als jeder andere Staat und fast soviel wie die alten EU-Mitgliedstaaten zusammen. Die Motive der deutschen Unternehmen sind je nach Branche und Firmengröße unterschiedlich. Fast die Hälfte der Investitionen konzentriert sich darauf, bestehende Vertriebsstrukturen effizienter auszugestalten, den Kundendienst zu pflegen sowie neue Vertriebs- und Servicekanäle aufzubauen. Vor allem Großunternehmen aus der Chemie sowie dem Kfz- und Maschinenbau wollen China aber auch als Absatzmarkt mit lokalen Produktionsanlagen erschließen und ziehen ihre Zulieferer nach.

China-erfahrene Interim-Manager helfen Produktionsstätten aus Deutschland nach China zu verlegen, lokale Lieferanten zu finden und zu qualifizieren, chinesische Unternehmen zu gründen und in Schieflage geratene Joint Ventures wieder auf Kurs zu bringen.

Bei Investitionen in China liegen Erfolg und Scheitern nahe beieinander. An den Defiziten in Verwaltung, Loyalität und Einfuhrbestimmungen kann es nicht liegen – schließlich gelten sie für alle gleich. Den Unterschied macht vielmehr das Wissen der handelnden Personen aus: Wo liegen die Fallstricke, wie geht man damit um und wie kann man sie vielleicht sogar zum eigenen Vorteil nutzen?

Nicht die Planung am deutschen Stammsitz macht den Erfolg aus, sondern – mindestens zu gleichen Teilen – auch die praktische Erfahrung mit chinesischen Behörden, lokalem Management, Umgangsformen und mentalen Befindlichkeiten, die für das deutsche Unternehmerherz häufig unverständlich und fremd sind: „Unvorstellbar, dass uns so etwas überhaupt passieren könnte – wer kommt denn auch auf so was!“

Wohl dem, der über den richtige Manager verfügt, der Schlimmeres verhindert oder gar nicht erst entstehen lässt. Großunternehmen wissen sich oft selbst zu helfen, müssen aber bei kniffligen Projekten, die mehrere Landesgesellschaften oder Geschäftsbereiche übergreifen, oft ebenfalls passen. Was tun aber alle anderen, deren Management-Kapazität beschränkt ist, Kapital nicht beliebig nachwächst und Banken misstrauisch jedes China-Investment beäugen und mit einem Risiko-Aufschlag kreditieren – wenn überhaupt?

Die Situation ist vergleichbar mit einer Himalaya-Besteigung. Kein Gesellschafter und kein Geschäftsführer würden sich auf den Weg machen, ohne ganz sicher zu sein, dass Material, Ausrüstung und Bergführer zuverlässig sind.

In China-Projekten aber wird diese Vorsicht allzu oft in den Wind geschlagen. Material und Ausrüstung fallen dann in die Kategorie „Planung“ und sind somit beherrschbar, so die landläufige Meinung. Und was den Scout betrifft, nun, wir müssen ja auch an den Budgetrahmen denken...

Dabei gibt es inzwischen in Deutschland eine ganze Reihe gestandener Interim-Manager mit einschlägiger China-Erfahrung und erstklassigem Ruf. Sie agieren als Scout, Koordinator zwischen den Welten, Feuerwehr bei notleidenden Projekten und Türöffner. Die meisten haben bereits mehrere Projekte in China für deutsche Unternehmen durchgeführt und verfügen über hervorragende Referenzen. In den meisten Fällen wurden sie erst hinzugeholt, als das Investment bereits halb im Brunnen lag. Verständlich, dass Unternehmen dann eher nicht zu Stellungnahmen bereit sind. Die Kosten für den Einsatz des Interim-Managers machen nur einen kleinen Bruchteil dessen aus, was ein Scheitern verursacht hätte. **Jörg Schmid**, der erst als Geschäftsführer und dann als Interim-Manager gleich drei Projekte in China zum Erfolg drehte, bringt es auf den Punkt: „*Wenn der Einsatz den erwarteten Erfolg gebracht hat, spielt das Honorar praktisch keine Rolle mehr.*“

Vier Elemente kennzeichnen den erfolgreichen Interim-Einsatz

Erfolgskriterium 1:

Dass sich Interim-Manager in Mandarin oder Kantonesisch passabel verständigen können, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz. **Ralph Ohlsen**, der seit Jahren als Interim-Manager und Berater unter anderem für die Kfz-Industrie zwischen Europa und Asien pendelt, setzt die Fähigkeit zur intelligenten und sensiblen Kommunikation als Erfolgsvoraussetzung an die erste Stelle: „*Kompetenz und Glaubwürdigkeit werden auch emotional transportiert. Wenn mit Dolmetschern gearbeitet werden muss, entsteht eine Hürde, die eigene Persönlichkeit oder den Charme ‚überzubringen‘. Das darf als Problem nicht unterschätzt werden.*“ Wer wenigstens ein paar Sprachbrocken Mandarin spricht, kommt schon weiter, und den Rest des Kommunikations-Weges muss man eben mit einer Variante des Englischen zurücklegen, die in Asien durchaus zulässig ist und kein

Wörterbuch braucht. „Jede asiatische Nation hat ihren eigenen englischen Dialekt. Selbst wenn grammatikalisch perfekt argumentiert wird, ist ein Verstehen keinesfalls gewährleistet. Fragt der Interim Manager in einer Art nach, die die Englischkenntnisse des Gesprächspartners in Frage stellt – also der bekannte Gesichtsausdruck geschaffen wird –, ist ein Fuß-Fassen schwierig“, weiß **Ralph Ohlsen** aus Erfahrung.

Erfolgskriterium 2:

Nicht so wichtig für China-Spezialisten ist ein detailliertes Produkt- oder Fertigungs-Know How seines Auftraggebers. **Ralph Ohlsen**: „Die Fachlichkeit des Interim-Managers spielt in Asien eine im Vergleich zu unserem europäischen Umfeld geringere Rolle. Seine Sensitivität und seine Fähigkeit, Asiaten ‚lesen‘ zu können, überwiegt.“

Dieses besondere Wissen um die Befindlichkeit der asiatischen Seele nimmt bisweilen kuriose Züge an, sowohl für den vermeintlich kenntnisreichen Europäer als auch für den vermeintlich sensiblen Asiaten. Manchmal tut man besser daran, seinen gesunden Menschenverstand walten zu lassen und sich so der Gefahr zu entziehen, ins Fettnäpfchen zu treten. **Ralph Ohlsen**: „Ein westlicher Interim-Manager genießt in Asien häufig einen unverdienten Respekt per se. Wenn er es schafft, seine kulturellen Fehler auf ein akzeptables Maß zu begrenzen, ist dies ein erheblicher Beschleunigungshebel für das Umsetzen von Verbesserungen.“

Um zu verhindern, dass alle Stricke reißen und Beziehungen beschädigt werden, empfiehlt **Ralph Ohlsen**: „Um mögliche Reibungen zu minimieren, gilt es, unmittelbar eine lokale Quelle zu finden, die permanent als Interpret, Ratgeber und kultureller Coach verfügbar ist.“



Ralph-R. Ohlsen, Dr. rer. pol., Dipl.-Kaufmann, ist erfahrener COO mit besonderen Schwerpunkten in SCM und Change Management. Seine Linien-karriere führte ihn bei BMW auf Spitzenpositionen an verschiedenen Standorten (u.a. in Südafrika und Thailand). Während seiner Beratertätigkeit bei Roland Berger als Mitglied der Geschäftsleitung und des Global Competence Center Automotive war er verantwortlich für Projekte mit Kfz-OEMs, Zulieferern und Dienstleistern weltweit, spezialisiert auf Operations, Logistik und Prozesse. Seit 2005 ist Dr. Ohlsen selbständiger Berater und Interim Manager bei Themen rund um „Internationalisierung“ mit den Schwerpunkten Logistik, Operations und Prozessgestaltung.

Grundsätzlich aber, so auch **Jörg Schmid**, muss ein Interim Manager operative Erfahrung in China haben und insbesondere die Mentalität der Menschen verstehen, sei es bei Ver-

tragsverhandlungen oder bei Führungsaufgaben im Unternehmen.

Erfolgskriterium 3:

Asien-erfahrene Manager wissen, dass Termine, Zusagen und Auskünfte häufig nicht wörtlich genommen werden dürfen. „Der Interim-Manager muss wissen, dass er sich in Asien permanent auf einer unsicheren Position befindet. Organigramme werden zumeist unterlaufen durch informelle Strukturen. Ohne Verstehen dieser Zusammenhänge ist erfolgreiches Arbeiten kaum möglich“, so **Ralph Ohlsen**.

Die Folgen enden möglicherweise in einem Zeitverzug, den man sich nicht leisten kann. Gerade in der Kfz-Zulieferindustrie sind die Strafen bei Lieferverzug drakonisch. Interim Manager finden sich daher oft in der Rolle des Koordinators wieder, der zwischen altem und neuem Standort, altem und neuem Zulieferer und asiatischem und europäischem bzw. amerikanischem Management vermittelt. Ohne Blessuren geht das für den Interim-Manager auch nicht immer ab: „Der Interim-Manager muss in Asien eine erhebliche Frustrationstoleranz mitbringen. Er wird ohne interne Firmen-Geschichte und ohne internes Netzwerk und mit sprachlichen, kulturellen und religiösen Hürden in ein Unternehmen geworfen. Das Verstehen, wie Dinge in diesem Unternehmen umgesetzt werden können, ist ein Prozess, der kaum ohne Rückschläge durchlaufen wird“, sagt **Ralph Ohlsen**.

Erfolgskriterium 4:

Umso wichtiger ist, dass der Interim Manager nicht im Regen stehen gelassen wird. Auch wenn er als Treiber oder Bindeglied eine wichtige Funktion übernimmt – ganz allein schafft er es bei all seiner Erfahrung auch nicht. In dem Punkt stimmen Interim-Mandate in Deutschland und China überein. „Als Interim-CEO in Asien sind Ergebnisse mit voller Rückendeckung des Eigentümers leichter erzielbar. Als Interim Manager unterhalb des CEOs oder der Geschäftsführung können Ergebnisse erst erzielt werden, wenn die informelle Struktur verstanden ist und so instrumentalisiert werden kann“, sagt **Ralph Ohlsen** weiter.

Weitere Erfolgsvoraussetzungen für China-Projekte

Michael Weimar, der über mehrere Jahre gleich eine ganze Projekt-Serie in China durchzog, hat hierzu klare Vorstellungen. Sehr wichtig im Vorfeld sind Marktanalysen und eine präzise Recherche der Investitionsbedingungen. Hierzu bieten die deutschen Außenhandelskammern in China umfangreiche Dienstleistungen an. Tiefergehende Analysen müssen von externen Beratern mit Behörden vor Ort erstellt werden, wobei die Plausibilität permanent durch "field research" überprüft werden muss.

Unabdingbar sind auch die Festlegung einer Organisationsstruktur und ein Projektplan, in dem die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten präzise festgeschrieben sein sollten.

Von der Gründung eines Joint Ventures (JV) kann Michael Weimar aus seiner Erfahrung nur abraten, da die kulturellen

Unterschiede zu groß sind und das Verständnis in unternehmerischen Fragen häufig ein anderes ist. Unterschiede in den Prioritäten gefährden den Erfolg im Rahmen des Zeit- und Budgetplans sowie die langfristige Renditeerwartung. Das belegen auch Umfragen der Außenhandelskammer unter JV-Verantwortlichen in China. Waren Ende der 90er Jahre noch 80 Prozent für ein JV, hat sich dies bereits im Jahre 2004 genau ins Gegenteil gekehrt, d.h. nahezu 80 Prozent waren gegen ein JV und für eine Allein-Gründung.

Bei Anteilsmehrheit des deutschen Investors sollte zumindest in den ersten zwei bis drei Jahren der General Manager eine Person des Vertrauens aus dem eigenen Kulturkreis sein, um die Unternehmung im Sinne des Mehrheitseigners aufzubauen und zu etablieren.

Dies ist zwar mit höheren Personalkosten verbunden, jedoch haben Auswertungen von Joint Ventures unter deutscher Führung in China gezeigt, dass genau dies der Knackpunkt für einen erfolgreichen Aufbau der Unternehmung ist.

Viele Unternehmen haben nach einigen Jahren unter Führung eines chinesischen General Managers finanziellen Schiffbruch erlitten und erst dann eine Vertrauensperson aus dem eigenen Kulturkreis eingesetzt, oder sich wieder aus China zurückgezogen.

Besonderheiten bei China-Einsätzen

Die Einsatzdauer in Monaten anzugeben, wird der Realität nicht gerecht. Die täglichen Arbeitszeiten sind deutlich länger, und eine 6-Tage-Woche ist die Regel. Hinzu kommen die langen Reisezeiten, die meist auf die Wochenenden fallen. Auftraggeber und Interim-Manager sollten sich daher darüber im Klaren sein, dass in 10 Monaten bis zu 250 Einsätze anfallen können und abgerechnet werden, Reisezeiten gelten grundsätzlich als Einsatzzeiten.

Während der Interim Manager in Deutschland mit einem durchschnittlichen Spesensatz von 100 Euro pro Tag (Übernachtung und Abendessen) zurechtkommt wird er in China anders kalkulieren müssen, je nachdem, wohin es ihn verschlägt.

In den Megastädten wie Shanghai, Peking oder Hongkong liegen die Hotelpreise bei 100 bis 200 Euro, und die westliche Verpflegung ist sehr teuer, die asiatische Verpflegung wiederum günstiger. Generell muss dort mit dem doppelten durchschnittlichen Spesensatz gerechnet werden als in Deutschland. In den weiter abgelegenen Industriegebieten Chinas besteht ein wesentlicher Unterschied nach unten. Die steuerlichen Tagessätze für die Megastädte betragen 42 Euro für Verpflegung, und Hotelkosten werden nach Beleg abgerechnet (80-200 Euro pro Übernachtungstag).

Einen Mietwagen selbst anzumieten und zu fahren, scheitert meist schon am Führerschein. Selbst wenn man einen chinesischen Führerschein besitzt, ist es aus Gründen der Haftung bei einem Unfall sowie der gewöhnungsbedürftigen Verkehrsdynamik empfehlenswert, einen Wagen mit Fahrer zu mieten, was dann etwa so teuer ist wie in Deutschland ein

Mietwagen ohne Fahrer.

Aufgaben, Weisungsrechte, Heimflüge und Vollmachten sollten bei Vertragsabschluss sorgfältig bedacht und formuliert sein. Oft ist schnelles Handeln erforderlich, das eine vorherige Absprache mit den Verantwortlichen in Deutschland nicht erlaubt. Aus Gründen der rechtlichen Klarheit ist es empfehlenswert, von den Vollmachten auch eine chinesische Übersetzung zu erstellen.

Außerdem wirkt sich die Zeitverschiebung aus. Man sollte vorher besprechen, zu welcher Zeit jede Seite für Besprechungen am besten erreichbar ist. Manchmal sind tägliche Abstimmungsgespräche nicht nur ratsam, sondern wichtig. Chinas Zeitzone liegt im Winter sechs Stunden vor Deutschland. Da China keine Sommerzeit hat, vermindert sich die Zeitverschiebung im Sommer auf fünf Stunden. Gemeinsame Themenstellungen müssen im Tagesgeschäft daher bis zur deutschen Mittagspause entschieden sein.

Für einen kurzen Beratungseinsatz kann man in Deutschland ein Touristenvisum erhalten, das bis zu vier Wochen Gültigkeit hat. Korrekt ist für einen solchen Einsatz ein Geschäftsvisum, das man mit einer Einladung der chinesischen Gesellschaft in wenigen Tagen erhält und das dann zu dreifacher Einreise und auch eine Aufenthaltsdauer von vier Wochen zulässt. Die sinnvollste Lösung ist ein Multiple Entry Visum, das beliebig viele Einreisen für jeweils vier Wochen während zwölf Monaten zulässt. Dies bietet sich an, wenn man sich sowieso nicht länger als vier Wochen am Stück in China aufhält.

Eine Aufenthaltsgenehmigung von mehr als vier Wochen kann meist nur gemeinsam mit einer Arbeitserlaubnis für die chinesische Niederlassung beantragt werden. Man unterliegt dann allerdings auch der chinesischen Altersversorgung und Krankenversicherung, was einen gewissen administrativen Aufwand bedeutet.

Wegen der großen Entfernung zum Auftraggeber sollten sich beide Parteien auf wöchentliche Fortschrittsberichte einigen, um schwierige Phasen rechtzeitig zu erkennen und Lösungen abzustimmen.

Der Vertrag sollte zwischen deutscher Muttergesellschaft und dem Provider abgeschlossen werden, damit die China-Tochter nicht zu sehr belastet wird. Eine Weiterverrechnung von der Mutter an die Tochter kann dann in Abstimmung an die Gegebenheiten erfolgen. Hotelkosten für den Interim Manager in China sollte die Tochtergesellschaft in China direkt bezahlen.

Fazit

Die Eintrittsbarrieren in den chinesischen Markt sind vielfältig genug. Die Risiken klingen mittlerweile vertraut, lauern aber Detail. Interim-Manager mit China-Erfahrung schaffen Sicherheit für Investitionen, weil sie wissen, worauf sie achten müssen. Sie sind der verlängerte Arm vor Ort. Ausgestattet mit adäquaten Vollmachten und unterstützt durch das Mutterhaus setzen sie um, was andere

planen. Sie bringen nicht nur die fachliche Kompetenz mit, sondern auch die kulturelle – vom ersten Tag an.

Einsatzbeispiele

Fallbeispiel 1:

Eigene Fertigung statt Produktions-Joint Venture
Einsatzort: Changshu
Branche: Komponenten für Aufzüge
Kunde: mittelständischer Hersteller
Funktion: Projektleiter
Dauer: 12 Monate
Interim Manager: Matthias Gundermann

Ein mittelständischer Zulieferer für Aufzüge wurde von seinen Endkunden mehr und mehr in China eingebunden. OEM-Kunden wie Schindler, Thyssen oder Mitsubishi partizipierten seit Jahren am Bauboom in China mit eigenen Landesgesellschaften und motivierten den mittelständischen Zulieferer, ebenfalls in China zu produzieren: einerseits um die deutsche Qualität seines Produkts in China zu sichern, andererseits um auf ein niedrigeres Preisniveau als die deutschen Premiumprodukte zu gelangen.

In der Hoffnung, einen einfachen Einstieg in den chinesischen Markt zu finden, entschied sich der Mittelständler für ein Joint Venture in China. Fünf lange Jahre wurde verhandelt, ehe das chinesische Joint Venture schließlich gegründet wurde. Der deutsche Beitrag bestand aus der Finanzierung einer neuen Produktionshalle, der chinesische Beitrag aus Grundstück, alten Maschinen und Mitarbeitern. Keine Einigung wurde über die Ausführungsqualität der Gebäude und dem Mitspracherecht des deutschen Unternehmers erzielt.

Nach fünf Jahren engagierter Planung und zahllosen Reisen waren bereits erhebliche Beträge investiert worden, und noch immer war keine Kapazitäten entstanden. Dem deutschen Unternehmen wurde schließlich klar, dass das Joint Venture wegen der Intransparenz und der mangelnden Kooperationsbereitschaft des chinesischen Partners keine Zukunft hat.

Gleichzeitig wurde die Forderung der OEM-Kunden, zügig Kapazitäten in China aufzubauen, immer nachdrücklicher. Es wurde damit gedroht, einen chinesischen Konkurrenten zu beauftragen, um den Bedarf in China zu chinesischen Preisen zu sichern, verbunden mit der Option, dann mit den weltweiten OEM-Gesellschaften ebenfalls dort einzukaufen. Der deutsche Mittelständler hätte somit nicht nur seinen Lieferanteil an den chinesischen Aufträgen seiner OEMs verloren, sondern auch Aufträge von deren Landesgesellschaften weltweit. In letzter Konsequenz hätte dann der deutsche Produktionsstandort selbst zur Disposition gestanden.

Zu diesem Zeitpunkt kamen der geschäftsführende Gesellschafter und der Interim-Manager zusammen und starteten das Projekt für eine eigene Produktionsstätte ohne chinesischen Partner. Der Interim-Manager hatte insgesamt fünf Jahre in China in verschiedenen Funktionen gearbeitet und war mit dem Thema Produktionsleitung und Standortent-

wicklung vertraut.

Unter hohem Zeitdruck wurden Standortsuche, Vergleich der zur Verfügung stehenden Industrie-Immobilien für Kauf oder Miete (in China existiert kein entwickelter Markt für Gewerbeimmobilien), harte Verhandlungen und Vertragsabschluss für ein Objekt zur Miete mit Kaufoption zügig durchgeführt. Typischerweise sind diese Gebäude ohne Strom, Druckluft, solide Fundamentplatte sowie in Büro- und Sanitärbereichen nur Rohbau. Mit Unterstützung eines lokalen Planungsbüros erfolgten Erstellung der Ausschreibungen, Vergabeverhandlungen, Baudurchführung und Abnahme.

Parallel zu den Bauarbeiten wurden die Business Licence eingeholt und eine chinesische Limited-Gesellschaft, inklusive Satzung, Board, Bankgespräche, Kapitalzahlung, chinesische Stempel, Finanzamt, etc., gegründet.

Gleichzeitig wurden Verhandlungen über den Kauf der Produktionsanlagen geführt und gebrauchte Maschinen aus Deutschland importiert. Dutzende Lieferanten wurden besucht und Materialtest sowie Testproduktionen durchgeführt.

Ein zuverlässiger lokaler Steuerberater und ein zusätzlicher Auditor zur Vermeidung von späteren Unregelmäßigkeiten wurde gesucht, ebenso ein geeigneter chinesischer General Manager, der bei Produktionsstart die Leitung übernehmen konnte.

In Deutschland wurde währenddessen die Planung und Durchführung eines Trainingsprogramms von chinesischen Mitarbeitern angeschoben. Nach nur zehn Monaten konnte der deutsche Mittelständler in der eigenen Fabrik mit eigenen Maschinen und eigenen Lieferanten für Rohmaterial mit der Produktion starten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die professionelle Projektplanung hinsichtlich Dauer, Budgets und Support aus Deutschland. Für den langfristigen Erfolg der chinesischen Produktionsgesellschaft war die enge und zeitnahe Abstimmung der wichtigen Entscheidungen vor Ort in China mit den Entscheidungsträgern in Deutschland unabdingbar.



Matthias Gundermann ist Wirtschaftsingenieur (Maschinenbau). Er hat mehrfach Investitionen in China geplant und mit nachweisbarem Erfolg umgesetzt. Seine Erfahrung reicht von der Suche nach Standorten für Fabriken in China und Russland, über die Sanierung einer Fabrik mit 1.200 Mitarbeitern in China, bis hin zum Vertrieb schlüsselfertiger Großanlagen, Sourcing und Logistik. Die strukturierte Herangehensweise, verbunden mit einer „hands-on“ Menta-

lität, macht ihn zum verlässlichen Mann vor Ort, um in China/Asien erfolgreich zu produzieren und zu sourcen. Verhandlungen unter schwierigsten Randbedingungen haben sein interkulturelles Verständnis geschärft, wodurch er zu einem erfolgreichen Verhandler bei Partnerschaften, Vertrieb und Einkauf geworden ist.

Fallbeispiel 2:

Verlagerung mehrerer Kalksandsteinwerke

Ort: Beijing sowie benachbarte Provinzen

Aufgabe: nach China

Branche: Baustoffe

Kunde: deutscher Baustoff-Konzern

Funktion: Projektleiter

Dauer: 4 Jahre

Interim Manager: Michael Weimar

Der Auftraggeber, ein deutscher Baustoffkonzern, besaß in Deutschland mehrere Werke, die in den 90er Jahren nach der Wende errichtet wurden und später wegen des stark rückläufigen Marktes wieder geschlossen werden mussten. Ziel war, diese Maschinen und Anlagen in ein Joint Venture in China einzubringen, um für den lokalen Markt zu produzieren. Der Interim-Manager wurde als „Projektleiter China“ beauftragt, potentielle Joint Venture-Partner anzusprechen und die Vertragsverhandlungen vorzubereiten. In Abstimmung mit der Geschäftsführung in Deutschland bestand seine Aufgabe in der zeitweisen Führung und dem Abschluss der Vertragsverhandlungen für das Joint Venture. Nach Gründung des ersten Joint Ventures war er als „Deputy General Manager“ und „Member of the Board of Directors“ verantwortlich für Planung, Aufbau und Inbetriebnahme des Werkes. Dazu gehörten auch die Suche, Auswahl und der Einsatz geeigneter Rohstoffe sowie die Einführung des Reporting-Systems. Er unterstützte außerdem den lokalen Vertrieb bei der Einführung der Anwendungs-technik für die Endprodukte.

Der Auftraggeber war zuständig für die Anlagentechnik, der JV-Partner für die Grundstücksauswahl und die Bauvergabe. Die Bauleitung und die Inbetriebnahme erfolgten mit vom Interim Manager ausgewählten Experten aus dem Konzern aus Deutschland.

Es handelte sich bei diesem ersten Projekt um ein „Pionier-Projekt“, da das Management in Deutschland keine Erfahrung in der Umsetzung eines solchen Projekts in China hatte. Expertenhilfe, d.h. Unterstützung von auslandserfahrenen Experten, wurde aus Kostengründen nicht eingeholt.

Damit waren Schwierigkeiten vorprogrammiert: Es kam zu Terminüberschreitung der Inbetriebnahme gleich aus mehreren Gründen. Zum einen verweigerten die zuständigen chinesischen Genehmigungsbehörden die Betriebsgenehmigung in einigen Fällen, da es sich um gebrauchte Maschinen- und Anlagentechnik handelte. Deswegen musste neue Anlagentechnik lokal beschafft werden.

Zum anderen waren die Arbeitsweise der chinesischen Subunternehmer sowie deren Ausbildungsstand weit unter dem in Europa gewohnten Standard. Das war mit ein Grund dafür,

dass die Absprachen über die zu erbringenden Leistung des JV-Partners bzw. des notwendigen Baufortschritts von chinesischer Seite permanent nicht eingehalten wurden. Anders als auf deutschen oder westeuropäischen Baustellen musste jedes Detail überprüft werden.

Zu einem weiteren Problem führten Budgetüberschreitungen. Abgesehen von unvorhergesehenen Zusatzinvestitionen aus den oben genannten Gründen wurde das „working capital“ nicht geplant. Von der Inbetriebnahme bis zur Bewertung des Investitionsvolumens durch die chinesischen Behörden vergehen schnell einige Monate. Da in der Zwischenzeit Kapital zur Rohstoffbeschaffung sowie für Löhne und Gehälter etc. benötigt wird, ist sogenanntes „working capital“ notwendig.

In der Zeit zwischen der Genehmigung des Investitionsvolumens des Joint Ventures bis zur endgültigen Bewertung konnten weitere finanzielle Mittel nur unter größten Schwierigkeiten ins Land gelangen.



Michael Weimar, Dipl.-Ing.Maschinenbau, verfügt über fast 20-jährige Erfahrung als Werkleiter in Deutschland sowie im internationalen Projektmanagement von verfahrenstechnisch hochautomatisierten Produktionsstandorten. In China war er maßgeblich an vier Joint Ventures von den Vertragsverhandlungen bis zur Inbetriebnahme beteiligt, hat Standorte in China gesucht und Investitionen als CTO geplant, von denen zwei zu Produktionsstätten auf der „grünen Wiese“ führten. Seit 2006 ist Michael Weimar selbstständig als Interim Manager mit den Schwerpunkten Prozess- und Geschäftsprozess-Optimierung in SCM sowie auf Neubau und Verlagerung von Kalksandsteinwerken bzw. Baustoffwerken in China. Er ist mit der chinesischen Mentalität besonders vertraut, spricht Englisch verhandlungssicher und hat chinesische Grundkenntnisse.

Der dritte Aspekt betraf die heikle Frage der Loyalität. Generell scheint die Erfahrung zu sein, dass chinesische Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, sofern diese keine Erfahrung mit ausländischen Investoren haben, nur gegenüber ihrem persönlichen Netzwerk loyal sind und nicht gegenüber ihrem Arbeitgeber. Die Wechselbereitschaft dieser Mitarbeiter ist auch für geringfügig mehr Gehalt sehr hoch.

Der Einfluss des chinesischen Minderheitspartners auf den chinesischen General Manager, das Joint Venture im Sinne der Partei bzw. den Interessen der beteiligten Behörden auszurichten, erwies sich als sehr groß. Diese Interessen sind

nicht unbedingt deckungsgleich mit den Interessen des ausländischen Investors.

Die aus dem ersten Projekt gewonnenen Erfahrungen flossen in das zweite Joint Venture ein, das ebenfalls von dem Interim Manager vorbereitet wurde. Diesmal wurden für Bau und Inbetriebnahme vor Ort Projekt Ingenieure rekrutiert und ein lokales „design institute“ mit der Planung beauftragt. Die Projekt Ingenieure wurden von dem Interim Manager außerdem speziell ausgebildet.

Weitere drei Projekte wurden vorbereitet, jedoch aufgrund veränderter strategischer Planung des Mutterhauses abgebrochen. Alle fünf Projekte gingen insgesamt über vier Jahre.

Fallbeispiel 3:

Aufbau eines Fertigungs- und Montagewerkes
Ort: Changchun (Jilin-Provinz)
Branche: Anlagenbau
Kunde: Kfz-Zulieferer
Funktion: Interim-GF
Dauer: 17 Monate
Interim Manager: Jörg Schmid

Aufgabe war der Aufbau eines Werkes mit ca. 300 Mitarbeitern für Maschinen und Anlagen für die Kfz-Industrie: von der Grundstücksbeschaffung über Neubau der Fabrikationsanlagen, Personalbeschaffung, Beschaffung von Produktionsmitteln bis hin zum Produktionsanlauf.

Der Auftraggeber suchte einen Organisator für den Aufbau einer Ablauforganisation und das Einziehen einer kompletten Werksstruktur vor Ort. Notwendige Voraussetzung war Erfahrung im Umgang mit chinesischen Mitarbeitern sowohl in den Einstellungsgesprächen als auch bei den Mitarbeitergesprächen.

Zweiter Schritt war die Integration der chinesischen Werke mit den übrigen Konzerngesellschaften in Deutschland und USA. Die Erwartung des Auftraggebers wurden voll erfüllt: Termingerechter Produktionsanlauf und Integration in den Konstruktions-, Beschaffungs- und Montageverbund des Konzerns.

Als Fazit zieht Jörg Schmid die Erkenntnis, dass deutsche Organisationsformen und Abläufe in China nicht 1:1 übernommen werden können. Ein generelles Problem sind die Schwankungen in der Produktqualität, sowohl bei Kauf- als auch bei eigengefertigten Teilen. Der Aufbau eines kompetenten Qualitätsmanagements hat deshalb hohe Priorität, wobei auch eine weit höhere Unterstützung als in Deutschland üblich bei den Lieferanten zu leisten ist.

Als wichtig erwiesen sich die Ausbildung chinesischer Facharbeiter und des Managements im Stammwerk und die fachliche und technische Unterstützung aus Deutschland, zum Beispiel in der Frage, welche Maschinen in China eingesetzt werden sollen, und mit welcher Genauigkeit.

Fallbeispiel 4:

Aufbau eines Fertigungs- und Montagewerkes
Ort: Jinan (Shandong-Provinz)
Branche: Kfz-Zulieferer
Kunde: k.A.
Funktion: Interim-CEO und Restrukturierung
Dauer: 8 Monate
Interim Manager: Jörg Schmid

In diesem Interim-Mandat war Jörg Schmid acht Monate vor Ort als CEO bei einem Hersteller von Kfz-Komponenten. Die Vakanz entstand durch kurzfristige Trennung vom vorherigen Geschäftsführer. Schwerpunkte waren Restrukturierung und komplette Neuausrichtung im Personalmanagement. Als positiv vermerkt Schmid, dass 90 Prozent des Managements Englisch sprach. Nicht mehr überraschen konnte ihn, dass direkte Fragen zu keinem befriedigenden Ergebnis führten. Er kam stattdessen mit der indirekten Methode weiter - Brücken bauen, über die die Antworten kommen konnten.

Nach Einführung eines stringenten Finanz- und Kostenmanagements einschließlich Schulung der chinesischen Mitarbeiter wurden Fortschrittsberichte und Financial Reports monatlich nach HGB erstellt.

Das wirtschaftliche Ergebnis konnte Jörg Schmid während seines Einsatzes verdoppeln und die Weichen für ein weiteres Wachstum stellen.



Jörg Schmid, Betriebswirt, war als kaufmännischer Geschäftsführer im Maschinen- und Anlagenbau erfolgreich, ehe er sich 2005 als Interim-Manager selbständig machte. Als Interim-CFO/CEO wurde er mehrfach in kritischen Situation nach China geschickt, um bei der Errichtung von Fertigungs- und Montagewerken oder bei der Restrukturierung einer chinesischen Tochtergesellschaft zu einzuspringen. Zur Zeit ist er wieder auf einem Rettungseinsatz in China unterwegs - der chinesische CEO eines bereits von ihm sanierten Unternehmens hielt den Belastungen nicht stand.

Fallbeispiel 5:

Restrukturierung des Finanzwesens
Ort: Shanghai
Branche: Zulieferproduktion, Vertrieb und Kundendienst für Industrieanlagen
Funktion: und Interim-CFO
Einsatzdauer: 4 Monate
Interim Manager: Udo Hartmann

Der Auftraggeber hatte Grund zu der Annahme von „Unre-

„gelmäßigkeiten“ bei der Tochtergesellschaft in China. Auftrag des Interim Managers war – neben seiner Tätigkeit als Interim-CFO – herauszufinden, wo die Unregelmäßigkeiten entstanden, z.B. wie Auftragsabwicklung und Rechnungsstellungen zustande kamen, wer berechtigterweise auf die Lohnliste gehörte, und – falls nötig – welche Anpassungsmaßnahmen notwendig wären, um den Betrieb profitabel und ohne Risiken weiter zu führen. Im Zuge seiner Recherchen wurden tatsächlich Unregelmäßigkeiten aufgedeckt, die umgehend bereinigt wurden, damit sich das Unternehmen keine Regelverstöße vorwerfen lassen musste. Das Unternehmen hatte sich so von erheblichen steuerlichen Risiken befreit. Die Betriebsabläufe wurde neu gestaltet, und auch in der Fakturierung, im Zollwesen und im Finanzbereich wurden zum Teil erhebliche Veränderungen notwendig: Ein neues Finanzsystem und Firmenhandbuch wurde eingeführt, das Berichtswesen überarbeitet und die Bilanzierung von „chinesischen Modalitäten“ befreit.

Der Kunde war mit dem Einsatz des Interim Managers so zufrieden, dass er ihm bei dessen Rückkehr gleich einen Folgeauftrag in Deutschland erteilte.

Fallbeispiel 6:

Restrukturierung des Finanzwesens

Ort: Shenyang

Branche: Komponenten für die Halbleiter-Industrie

Funktion: Interim-Controller, schließlich Interim-CFO

Einsatzdauer: 13 Monate

Interim-Manager: Udo Hartmann

Auch bei diesem Einsatz ging es um die Aufdeckung von Betrug und die Einführung von Maßnahmen, mit denen Wiederholungen zukünftig ausgeschlossen waren.

Für diese Aufgaben, die mehr als jede andere eine Kombination aus chinesischen Sprachkenntnissen und Kultur, detektivischem Spürsinn, Hartnäckigkeit und große Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen erforderten, hatte der Auftraggeber keinen eigenen Mitarbeiter. Erste Versuche, den Sumpf bei der chinesischen Tochtergesellschaft mit Bordmitteln trockenenzulegen, wurden rasch wieder eingestellt.

Vom Einsatz des Interim-Managers wurde erwartet, dass er für die Wiederherstellung der Ruhe, der Ordnung und des Vertrauens in der China-Tochter sorgte, nachdem der vorige lokale Geschäftsführer die Muttergesellschaft betrogen hatte, alle Blaupausen, Kundendaten und 20 Prozent der Mitarbeiter mitnahm und damit ein Konkurrenzunternehmen in der Nachbarschaft aufbaute.

Seine weiteren Aufgaben lesen sich wie ein Kriminalfall. Er leitete Untersuchungen von weiterhin bestehenden Risiken nach Ausscheiden des bisherigen betrügerischen Geschäftsführers ein zum Umfang des Diebstahls von Ausstattung, Material und Geschäftsgeheimnissen sowie Markt- und Kundendaten.

Eine Inventur wurde notwendig, um das ganze Ausmaß der Fehlbestände festzustellen. Die verbliebenen Mitarbeiter

mussten auf ihre Loyalität geprüft werden. Das Risiko von Betriebsspionage aus den Kanälen des abtrünnigen Geschäftsführers musste ausgeschlossen und ein völlig neues Finanzsystem und Berichtswesen mit Sicherheit gegen Spionage sowie ein neues Vertragswesen aufgebaut werden – alles zweisprachig.

Nach einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen war das Unternehmen wieder marktfähig: neues Personal im Finanz- und Verwaltungsbereich, neuer Vertrieb, neue Betriebsanweisungen, Grundregeln, Inventuranweisungen und Bilanzierungsregel – zweisprachig.

Fehlende Bilanzen und Finanzdaten wurden zurückgewonnen, Buchhaltung und Bilanzierung waren wieder hergestellt und nun auch für die Auslandscontroller in der Muttergesellschaft lesbar und durchsichtig. Umsatz konnte zurück gewonnen werden. Die Ergebnisse wurden wieder positiv.

Die Seniorität des Interim Managers spielte eine große Rolle. Er wurde von vielen China-Mitarbeitern nach einer Anlaufphase sogar sehr geschätzt. Als einziger Europäer im Werk Shenyang, weitab im Norden Chinas, musste er sein eigenes Netzwerk aufbauen.

Alle Entscheidungen und alle Auskünfte mussten doppelt geprüft werden. Der Interim Manager hatte seine eigene Übersetzerin außerhalb der chinesischen Tochtergesellschaft installiert, um festzustellen, ob die ihm übergebenen Übersetzungen stimmten und ob die chinesischen Schriftzeichen korrekt interpretiert wurden, die man ihm auf den Tisch legte. Laufende Kontrolle bis in Detail war ein Muss. Seine Basiskenntnisse in Chinesisch haben ihm dabei oft geholfen.



Udo Hartmann, Betriebswirt, ist erfahrener Konzernkaufmann mit Schwerpunkt auf Reorganisation und Restrukturierung im Finanz- und Rechnungswesen. Er verfügt über gute Kenntnisse im Vertragswesen und Gesellschaftsrecht, Bilanzierung (IFRS, US-GAAP, China-GAAP), Konsolidierung, Kostenrechnung und Berichtswesen. Als Interim-CFO und Krisenmanager hat er in mehreren Einsätzen Vorort-Erfahrungen bei deutschen Tochtergesellschaften in Singapur, China und USA gesammelt. Er verfügt über Grundkenntnisse der chinesischen Sprache: in Wort und Schrift (Kalligraphie).

Zu SI Interim Management UG

SI Interim Management ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.

Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist - besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.

Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.

Weitere Veröffentlichungen:

Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



**Metropolregion
Rhein-Neckar**

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Artikel liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Artikels oder einzelner Teile davon, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Artikels berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.