

„Hintenherum läuft es doch anders“

Consulting in der Fremde: Der chinesische Markt wirkt chaotisch, aber für Profis kann er lukrativ sein

Von Christine Demmer

Bis vor drei Jahren war Rolf Adams seinen Kunden nicht von der Seite gewichen, egal, ob der im Werk Suzhou oder im Werk Changxing oder irgendwo anders auf der Welt Gedanken und Akten wälzte. Als selbständiger Chief Consultant beriet der deutsche Maschinenbauingenieur das oberste Leitungsgremium eines chinesischen Fahrzeugbaukonzerns in strategischen und technischen Fragen. Der Kontakt war über die deutsche Tochtergesellschaft des chinesischen Unternehmens zustande gekommen. „Die haben mich gefragt, und ich bin für eine Woche nach China gereist“, erzählt Adams. Das Land war ihm nicht fremd, in seinem früheren Job als angestellter Unternehmensberater hatte er sich dort ausgiebig umgesehen und Kontakte zu einheimischen Wirtschaftskernern geknüpft; der Consultingauftrag war nach wenigen Tagen in trockenen Tüchern.

Warum die Chinesen ausgerechnet den Maschinenbauer aus Hartmannsdorf bei Chemnitz als Ratgeber haben wollten, verrät Adams nicht, nur so viel: „Deutsche Ingenieure haben in China einen sehr guten Ruf.“ Den verdankt der 59-Jährige neben seinem eigenen

„Chinesen haben ganz andere Vorstellungen von Qualität als Europäer“

Tun wohl auch dem „West Lake Friendship Award“, mit dem Adams im September 2009 ausgezeichnet wurde. Der Preis der Provinz Zhejiang wird an ausländische Experten verliehen, die mit ihrer Arbeit Außergewöhnliches geleistet haben.

Obwohl Rolf Adams Hinz und Kunz in Chinas Fahrzeugindustrie kennt, hat er im Lande nie einen anderen Unternehmensberater getroffen. Aber es gibt sie, sogar in Scharen, wie Kuang-Hua Lin, Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting GmbH in Düsseldorf versichert: „Tausende von kleinen Dienstleistern bieten in China Consultingdienste an. Denn, sehen Sie, mehr als 10 000 Chinesen haben irgendwann mal

in Deutschland studiert, und die meisten glauben, nur weil sie Deutsch sprechen, könnten sie auch Berater sein.“

Lin hat in Freiburg im Fach Wirtschaftswissenschaften promoviert und spricht vorzüglich Deutsch. Dass er heute über acht Niederlassungen in China und einen Brückenkopf in Düsseldorf gebietet und mehr als 70 Berater steuert, hat er seinem Berufseinstieg bei der Boston Consulting Group zu verdanken. Dort lernte er das Handwerkzeug und war bis 1997 für das Reich der Mitte zuständig. Heute berät er auf eigene Rechnung deutsche Unternehmen, die in China Geschäfte machen, sowie chinesische Unternehmen, die für China Beratungsleistungen nachfragen. „Vor 20 Jahren gab es fast nur die erste Gruppe“, sagt Lin, „daran hat sich lange Zeit nichts geändert. Es gibt mehr als 2000 deutsche Unternehmen im Reich der Mitte, davon habe ich rund 350 persönlich beraten. Erst seit etwa drei Jahren fragen auch chinesische Unternehmen nach Beratung für das eigene Land nach.“

Um Rat bitten chinesische Unternehmer und Manager vor allem dann, wenn sie exportieren oder in Übersee investieren wollen. „Ein anderes klassisches Problem ist die Mitarbeiterbindung“, ergänzt Rolf Adams. „Manche Arbeitgeber verlieren jedes Jahr ein Drittel ihrer Belegschaften.“ Mitarbeiter-Bindungsprogramme seien deshalb stark nachgefragt. Deutsche Kunden ohne eigene Fertigung in China benötigten häufig Unterstützung im Umgang mit Behörden, zum Beispiel für Genehmigungen. Die weit verbreitete Korruption ist dabei nur eine Facette der Schwierigkeiten. „In China muss man alles permanent kontrollieren, weil die Chinesen ihre eigenen Wege gehen“, sagt Berater Adams. „Sie haben zum Beispiel ganz andere Vorstellungen von Qualität als Europäer und gehen neue Wege nur dann mit, wenn kontrolliert und Druck gemacht wird. Das ist ein grundsätzliches Problem in China. Man macht zur Show das, was Sie wollen, und hintenherum läuft es doch anders.“

Der Consultingmarkt in China ist streng geteilt. Chinesische Berater mit Auslandserfahrung bieten sich chinesischen Unternehmen an, die im und mit



China pflegt gerne seine Eigenheiten, für ausländische Berater kann das zu einem Problem werden. Foto: AFP

dem Ausland Geschäfte machen wollen. Ausländische Berater mit Chinaexpertise arbeiten dagegen fast ausschließlich für Konzerne mit amerikanischen und europäischen Wurzeln, die mit Hilfe chinesischer Zulieferer, Produzenten und Absatzmittler ihre Bilanz verschönern möchten. Das Paritätsprinzip bleibt dabei gewahrt – die Einzelkämpfer spielen in der nationalen, die Großen in der internationalen Liga. Zu letzteren gehören Anwalts- und Steuerberatungskanzleien und natürlich Beratungsgesellschaften wie McKinsey, Boston Consulting Group, Accenture. „Die sind für Chinesen zu teuer“, sagt Lin, „deren Kunden stammen typischerweise aus dem Kreis der Fortune 500“ – also der 500 umsatzstärksten Unternehmen weltweit.

Roland Berger Strategy Consultants hat sich erwartungsfroh positioniert und seit vielen Jahren ein Büro im 23. Stock

des Kerry Center in Shanghai und seit einiger Zeit auch Zutritt zum Tower A der Gateway Plaza in Peking. Dort, im 20. Stockwerk, steht der Schreibtisch von Charles Edouard-Bouée. Es wäre übertrieben zu sagen, dass er jede Woche vorbeischaute. „Der Beratungsmarkt in Asien entwickelt sich noch“, lässt der Asienchef von Roland Berger ausrichten, „die Beratungsprojekte drehen sich in der Regel um Wachstum und Strategie, weniger um Transformation und operative Verbesserungen. Die wirtschaftlichen Bedingungen in diesen Ländern sind häufig instabil, und die Wettbewerbsdynamik ändert sich ständig.“ Konkreter beschreibt Kuang-Hua Lin, weshalb sich die Kunden an ihn wenden. „Sie wollen Hilfe bei der Markterschließung. Die meisten Unternehmen fangen mit dem Verkauf von in Deutschland hergestellten Produkten in China an. Es gibt auch

Unternehmen, die in China Lieferanten suchen, aber die suchen nicht über Berater. Dafür gibt es sehr viele Händler in Deutschland. Die verlangen oft nichts von den Deutschen, sondern nehmen Provision von den chinesischen Zulieferern.“ Die Anliegen der chinesischen Kunden seien ähnlich, sagt Lin, sie hätten die Sorgen, die auch Deutsche in China haben: Personalprobleme, Mitarbeiterbindung. „Es gibt chinesische Unternehmen, die überlegen, nach Deutschland zu kommen. Das hat gerade erst angefangen, sieht aber nach einem brummenden Geschäft aus.“ Der chinesische Consultant hat allerdings keine Lust, in diesem Markt mitzumischen. „Wir sehen einen möglichen Interessenkonflikt“, sagt Lin, „unsere Kunden müssen sich darauf verlassen können, dass wir nur für sie und nicht für die Gegenseite und Wettbewerber arbeiten.“

Beratermarkt Indien

„In Indien haben wir eine sehr spezielle Situation“, sagt Antonio Schnieder, Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) und länderübergreifender CEO der IT-Beratung Capgemini, die mit 30 000 Mitarbeitern auf dem Subkontinent vertreten ist. „Der klassische Consultingmarkt der Management- und Strategieberatung ist in Indien erst im Kommen. Die lokalen Unternehmen sind noch etwas beratungsresistent. Wenn sie Consultingdienste nachfragen, suchen sie sich in der Regel lokale Anbieter.“ Zu denen gehört etwa Tata Consultancy Services, mit 140 000 Mitarbeitern eine der größten Beraterfirmen weltweit. „Westliche Unternehmen, die in Indien aktiv sind, haben ihre eigenen Berater mitgebracht, nämlich die großen internationalen Consultingfirmen“, sagt Schnieder. „Die wiederum haben mittlerweile sehr viele Inder eingestellt. Es gibt viele sehr gut ausgebildete Inder mit Auslandserfahrung, die wissen, wie beide Welten ticken.“ Capgemini nutzt Indien als Zuliefermarkt. „Unsere Mitarbeiter sitzen an Projekten für Kunden in den westlichen Industrienationen“, sagt der CEO. „Wir haben aber auch 400 bis 500 Consultants, die für den heimischen Markt tätig sind.“ Deshalb ist sich Schnieder sicher: „Der Markt wird weiter wachsen.“ cde

Beratermarkt Afrika

56 Prozent der großen afrikanischen Unternehmen haben ihren Sitz in Südafrika, mit weitem Abstand folgen die Standorte Ägypten, Nigeria, Marokko und Tunesien. Entsprechend hat sich die Unternehmensberatung Accenture aufgestellt: Jeder zweite der 3000 Mitarbeiter auf dem schwarzen Kontinent arbeitet in der Republik Südafrika. Die anderen verteilen sich auf die IT-Zentren in Mauritius, Marokko und Lesotho. „Afrika wird zunehmend auch als Offshorstandort interessant“, sagt Frank Riemensperger, Deutschland-Chef von Accenture. Er sieht darin „eine große Chance“ für die stark wachsende Bevölkerung. Wenn sich Unternehmen fänden, die bereit seien, dort in Bildung zu investieren, träfen sie auf ein großes Potential an talentierten Menschen. Riemensperger hat sich in Südafrika umgesehen, er ist sich sicher: „Afrika als Servicemarkt hat eine Zukunft.“ Zu den Kunden von Accenture gehören einheimische Firmen und internationale Unternehmen. „IT- und Prozessberatung machen den Großteil unseres Geschäfts aus“, sagt Riemensperger, Management- und Strategieberatung werde am wenigsten nachgefragt. „Die Kunden brauchen nicht drei, vier Strategiepapiere, die brauchen Umsetzung.“ cde