

2 ▶ **Fallbeispiel 1**  
Erfolgreicher Aufbau eines  
neuen Produktionsstand-  
orts

3 ▶ **Fallbeispiel 2**  
Joint Venture –  
Krisenbewältigung durch  
den Interim Manager

4 ▶ **Interview**  
Louisa Wong Rousseau,  
Präsidentin und Gründerin  
von Bo-Le Associates,  
Shanghai, Partnerin von  
EIM in China

## China: Unternehmen vor völlig neuen Herausforderungen

### *Neues EIM-Büro in Shanghai eröffnet*

*Die Welle der Unternehmensgründungen in China geht in eine neue Phase. Galt das Reich der Mitte aufgrund der niedrigen Kostenstrukturen zunächst als Paradies für die Zulieferunternehmen, die ihre Produkte von dort aus in die Industriestaaten exportierten, so haben internationale Unternehmen in den vergangenen Jahren zunehmend das enorme Potenzial des heimischen chinesischen Marktes als Absatzgebiet entdeckt. Gleichzeitig werden sie mit der wachsenden Konkurrenz chinesischer Unternehmen konfrontiert, die auch im Hinblick auf die Qualität ihrer Produkte erheblich aufgeholt haben. Urheberrechtsprobleme und Interessenkonflikte mit chinesischen Partnern im Rahmen von Joint Ventures haben deutlich gemacht, dass den Vorteilen einer Präsenz in China auch erhebliche Risiken gegenüberstehen. Der Enthusiasmus der frühen Jahre ist verflogen. In Europa wird bereits über ein Bündnis gegen eine drohende chinesische Übermacht diskutiert.*

Dennoch: Mit noch immer neun Prozent prognostiziertem Wachstum für das laufende Jahr bleibt China für die Weltwirtschaft unentbehrlich. Bereits jetzt werden - je nach Branche - fünf bis zehn Prozent des Weltmarktumsatzes in China erzielt. Zudem verbraucht das Land bis zu 40 Prozent der Weltproduktion an Zement und Stahl. Eine neue Generation von Unternehmen und Managern aus den unterschiedlichsten Branchen hat die Konsequenzen dieser Entwicklung erkannt und stellt sich der Herausforderung, auf dem chinesischen Markt auch mit komplexen Produkten in einem zunehmend umkämpften Wettbewerbsumfeld präsent zu sein.

Seit 2002 in Hong Kong ansässig, hat EIM in diesem Jahr gemeinsam mit Bo-Le Associates, Marktführer im Bereich Executive Search in China, ein Büro in Shanghai eröffnet. Und dies aus gutem Grund: Nach Angaben der Wirtschaftswoche von Anfang Oktober 2006 haben 92 Prozent der in China tätigen ausländischen Unternehmen Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden. Auch die hohe Fluktuation von bis zu 30 Prozent pro Jahr macht den Unternehmen zu schaffen. Darüber hinaus sind das anhaltend hohe Wachstum und die zunehmende Wettbewerbsfähigkeit der heimischen chinesischen Industrie für EIM ausschlaggebend, auch auf dem chinesischen Festland vertreten zu sein.

Inzwischen gibt es neben Shanghai und Peking rund 45 Industriestädte, in denen mehr als eine Million Menschen leben. Doch trotz dieses großen Potenzials sind alle Arten der Unternehmensgründung, der Eröffnung von Niederlassungen oder von Joint Ventures mit einem staatlichen oder privaten Partner mit zahlreichen Klippen und Hürden verbunden. Um einen solchen Prozess erfolgreich zu gestalten, bedarf es eines in China seltenen Rohstoffs: Managementqualität und Führungskräfte, die mit dem regionalen Umfeld vertraut sind und Mandarin beherrschen.

Auch wenn die Zahl chinesischer Führungskräfte mit internationaler Management-Erfahrung wächst, werden die meisten nicht-chinesischen Unternehmen noch immer von Managern aus dem Westen oder anderen asiatischen Ländern geführt. Viele von ihnen sind von den Herausforderungen und Karrierechancen angezogen worden, die sich ihnen in China in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahre geboten haben. Dies wird sich in den kommenden Jahren nachhaltig ändern. Shanghai steht für den Wandel, der sich in China derzeit vollzieht. Bereits jetzt stammen 50 Prozent der dort lebenden ausländischen Manager aus Taiwan, Hong Kong und Singapur. Gleichzeitig wächst die Zahl der einheimischen Führungskräfte. Dies alles stellt Unternehmen in China vor völlig neue Herausforderungen, die vor allem im Bereich der Human Resources liegen. Es gilt, China von innen zu führen.

### Die Situation

Ein italienisches Unternehmen im Bereich der Hochtechnologie hat sich als Lieferant für Spezialkomponenten bei einem weltweiten Kundenkreis etabliert. Das Unternehmen verfügt über drei Produktionsstätten in Italien, Osteuropa und den USA. Weitere Standorte stehen zunächst nicht auf der Tagesordnung. Ein wichtiger Abnehmer aus den USA hatte seine Montagefabrik nach China verlagert und fordert nun seinen italienischen Zulieferer auf, die benötigten Bauteile ebenfalls in China in der Nähe des eigenen Standortes herzustellen. Somit wird das Unternehmen durch den Schritt eines Hauptkunden zur Internationalisierung seiner Produktion gezwungen.

### Die Herausforderung und ihre Lösung

Das italienische Unternehmen entscheidet sich dafür, anstelle der Akquisition eines bestehenden Betriebes selbst einen neuen Produktionsstandort aufzubauen. Das chinesische Recht verlangt hierfür einen chinesischen Geschäftspartner, der als einheimischer Unternehmer das gewählte Grundstück mietet. Im Gegenzug vereinbaren beide Seiten eine Kooperation, die eine gegenseitige Beteiligung umfasst. Die neue Fabrik soll 150 Mitarbeiter beschäftigen. Da der Produk-

tionszyklus mit komplexen Planungsprozessen und hohen Qualitätsnormen verbunden ist, sind die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter hoch. Die Herausforderung im Bereich Human Resources ist umso größer, als das Unternehmen über keinerlei Erfahrungen auf dem chinesischen Markt verfügt. Es beauftragt daher EIM mit dem Einsatz eines Interim Managers, der den Aufbau des Standortes vorbereiten und anschließend den Stab an einen lokalen Manager übergeben soll.

Die Wahl fällt auf einen amerikanischen Manager, der seit mehr als zehn Jahren in China lebt, wo er verschiedene Fabriken in einer verwandten Branche geleitet hat. Als Ingenieur und langjähriger Manager im Technologie-Bereich hat er bereits mehrere neue Fabriken in China aufgebaut und erfolgreich etabliert.

### Die Umsetzung

Während der Interim Manager seine Aufgabe übernimmt, konzentriert sich der italienische Kunde darauf, den neuen chinesischen Standort mit modernen Produktionsmitteln auszustatten, die erst seit wenigen Jahren in Italien im Einsatz sind. Hierbei kommt dem Interim Manager und seinen Kenntnissen der Verhältnisse vor Ort eine besondere

Bedeutung zu. Er sorgt dafür, dass die benötigten Maschinen nicht direkt durch die italienische Muttergesellschaft eingeführt werden, weil der chinesische Staat die Einfuhr von gebrauchten Maschinen mit hohen Zöllen und langwierigen Prüfungen erschwert. Stattdessen lässt der Interim Manager die Geräte vom Hersteller überholen und in der Originalverpackung nach China transportieren. Auf diese Weise können sie als neue Maschinen ohne Probleme importiert werden. Dem Unternehmen bleiben damit Kosten erspart, die das Honorar für den Interim Manager um ein Vielfaches übertroffen hätten.

In einer zweiten Phase widmet sich der Interim Manager vorrangig der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter. Dabei erweisen sich seine Branchenerfahrungen im chinesischen Kulturraum und seine Sprachkenntnisse als erfolgsentscheidend. Der Interim Manager entwickelt zudem ein transparentes Berichtswesen, sorgt für eine reibungslose Kommunikation mit der Zentrale und baut ein strenges System der Qualitätskontrolle auf. Nach acht Monaten wird die Fabrik planmäßig eröffnet und anschließend wie vorgesehen an einen chinesischen Manager übergeben.

# Joint Venture – Krisenbewältigung durch den Interim Manager

## Die Situation

Ein französisches Unternehmen ist Weltmarktführer mit einem Produkt, das sich sowohl an Endverbraucher als auch an Handwerker richtet. Das Unternehmen verfügt über sieben Produktionsstätten in Europa sowie ca. 50 Niederlassungen weltweit. Der Jahresumsatz liegt bei rund 400 Millionen Euro.

Die Gruppe beabsichtigt die Übernahme einer chinesischen Firma, die vergleichbare Produkte zu wesentlich günstigeren Konditionen herstellt. Das Ziel ist es, die führende Position auf den Weltmärkten weiter auszubauen und gleichzeitig auf dem viel versprechenden chinesischen Markt Fuß zu fassen. Dazu erwirbt das Unternehmen 70 Prozent des Kapitals des chinesischen Partners im Rahmen eines Joint Ventures und überlässt die verbleibenden Anteile dem früheren Eigentümer, der die Geschäfte auch weiter führt.

## Die Herausforderung und ihre Lösung

Die Übernahme bringt Kommunikationsprobleme zwischen der Zentrale und der neuen chinesischen Niederlassung mit sich. Diese betreffen in erster Linie den Finanzbereich und das Berichtswesen. Kulturelle Differenzen führen zu Missverständnissen und Spannungen

bis hin zu gegenseitigen Verdächtigungen, die zunehmend den Erfolg des Joint Ventures gefährden. Während die Zentrale in Frankreich eine ausreichende Transparenz über die Geschäftsentwicklung vermisst, fühlen sich die chinesischen Partner zu stark kontrolliert. Es wird rasch deutlich, dass es an einer Führungskraft fehlt, die über die interkulturelle Kompetenz verfügt, um die Interessen beider Seiten miteinander zu vereinbaren.

Vor diesem Hintergrund wird EIM mit dem Einsatz eines Interim Managers als Leiter des Rechnungswesens beauftragt. EIM gewinnt eine chinesische Führungskraft mit Managementenerfahrung in Europa und den USA. Dabei handelt es sich um einen Auslandschinesen, der mit europäischen Management-Methoden ebenso vertraut ist wie mit der Kultur vor Ort.

## Die Umsetzung

Der Interim Manager nimmt seine Arbeit unverzüglich auf und widmet sich zunächst einer eingehenden Analyse der Situation. Dabei erweist sich die Finanzlage des Joint Ventures trotz der Schwierigkeiten im Informationsaustausch als gesund. In einem zweiten Schritt konzentriert sich der Interim Manager auf die Lösung der bestehenden

Kommunikationsprobleme. Die zeitliche Befristung seines Einsatzes, seine damit verbundene Objektivität sowie seine kulturelle Nähe zu den Mitarbeitern vor Ort sind hierfür wichtige Voraussetzungen.

Der Interim Manager stellt das Berichtswesen auf eine neue Grundlage und etabliert ein regelmäßiges Finanz-Reporting. Dabei spielt die Einbindung des chinesischen Anteilseigners eine zentrale Rolle, der eigentlich aufgrund der zuvor aufgetretenen Schwierigkeiten bereits seinen Rückzug aus dem Projekt erwogen hatte. Stattdessen wird der Partner nun verstärkt in das internationale Management des Mutterkonzerns einbezogen. Nach einem halben Jahr hat sich die Situation deutlich stabilisiert. Die Unsicherheiten sind beseitigt, die Beziehung zwischen den beiden Partnern hat sich normalisiert und das Projekt in China entwickelt sich erfolgreich. Nach insgesamt einem Jahr Einsatzzeit wird der Interim Manager durch eine Führungskraft aus der Unternehmenszentrale in Frankreich ersetzt.

# Louisa Wong Rousseau, Präsidentin und Gründerin von Bo-Le Associates, Partner von EIM in China



## »Die lokalen Kompetenzen gewinnen an Bedeutung«

### Welches sind künftig die zentralen Herausforderungen für Unternehmen, die auf dem chinesischen Markt tätig sind?

Die wirtschaftliche Dynamik lässt nicht nach und auch der Prozess der Öffnung wird weiter voranschreiten. China wird auf mittlere Sicht die wichtigste oder zweitwichtigste Wirtschaftsregion für eine wachsende Zahl von international agierenden Firmen werden. Dort wird sich die Managerelite von morgen ihre Meriten verdienen: In China gearbeitet zu haben, wird ein unverzichtbares Element für jedes Spitzenprofil.

### Was wird sich für die Firmen ändern, die sich in China ansiedeln möchten?

Die interkulturellen Kompetenzen gewinnen weiter an Bedeutung. Zu lange hatten finanzielle Kennziffern wie die Umsatzrendite höchste Priorität, heute ist die Bindung von Management-Talenten der Schlüssel zum Wachstum. Auf diesem dynamischen Arbeitsmarkt muss ein Unternehmen seine besten Leute halten. Dies geht über attraktive Gehälter, soziale Absicherung und vor allem über eine echte internationale Unternehmenskultur. Daher rührt auch das Interesse

an langjährigen chinesischen Expatriates, die über spezifische Kompetenzen verfügen und die darüber hinaus dazu beitragen, eine neue Management-Kultur in China zu etablieren. Zugleich erkennen immer mehr Senior-Expatriates internationaler Firmen die Attraktivität des Standortes für ihre Karriere und möchten China eigentlich gar nicht wieder verlassen. Aus diesen Ressourcen kann die lokale Wirtschaft zunehmend schöpfen.

### Was kann die Aufgabe von Interim Management in diesem Kontext sein?

Die Herausforderungen und potenziellen Hindernisse, bei denen Interim Management eine hervorragende Lösung darstellt, sind zahlreich und werden weiter zunehmen. Interim Management hat seine Vorteile bei Sanierungsfällen, bei Integrationsaufgaben, beim Schließen und Eröffnen von Firmen und vielen anderen Szenarien unter Beweis gestellt. Das Interim Management bietet maßgeschneiderte Lösungen und berücksichtigt dabei den gesetzlichen Rahmen und die Bedingungen eines Arbeitsmarkts, der von hoher Fluktuation geprägt ist. Ich bin davon überzeugt, dass immer mehr Unternehmen in China

die Vorteile des Instruments Interim Management erkennen und für sich nutzen werden.

### Nach zehnjährigem Bestehen eröffnen Sie Ihr fünftes Büro in China, in Suzhou. Außerdem ist Bo-Le mit weiteren zehn Büros in anderen asiatischen Ländern präsent. Wie erklären Sie Ihren Erfolg?

Ich führe das auf unsere hohe Motivation, Präzision und Zuverlässigkeit, eine offene Geisteshaltung und nicht zuletzt auf den kontinuierlichen Kontakt mit unseren Klienten zurück. Wir glauben an das Potenzial der lokalen Ressourcen, wir investieren in die Weiterbildung junger Talente, in Evaluationsprogramme und die Delegation von Verantwortung. Wir sind zudem davon überzeugt, dass auch die komplexesten Dienstleistungen vor Ort erbracht werden können, ohne dass weltweit gültige Qualitätsstandards darunter leiden. Wir freuen uns darum sehr über die Partnerschaft mit EIM und auf die Zusammenarbeit mit Michel Chevalier, der das EIM Büro in Shanghai leitet.



Louisa Wong Rousseau

#### Herausgeber:

EIM Executive Interim Management GmbH  
Dr. Dietmar Kablitz  
Dr. Stephan Offermanns  
Dr. Wolfgang Hüffer

Brienner Straße 48  
D-80333 München  
Telefon  
(+49) 89 / 54 58 26 0  
Fax  
(+49) 89 / 54 58 26 58  
e-mail  
info.de@eim.com  
www.eim-report.com

© 2006 EIM

#### EIM-Büros in

Amsterdam  
Barcelona  
Brüssel  
Hong Kong  
London  
Madrid  
Mailand  
Melbourne  
München  
New York  
Paris  
Shanghai  
Stockholm  
Sydney

[www.eim.com](http://www.eim.com)