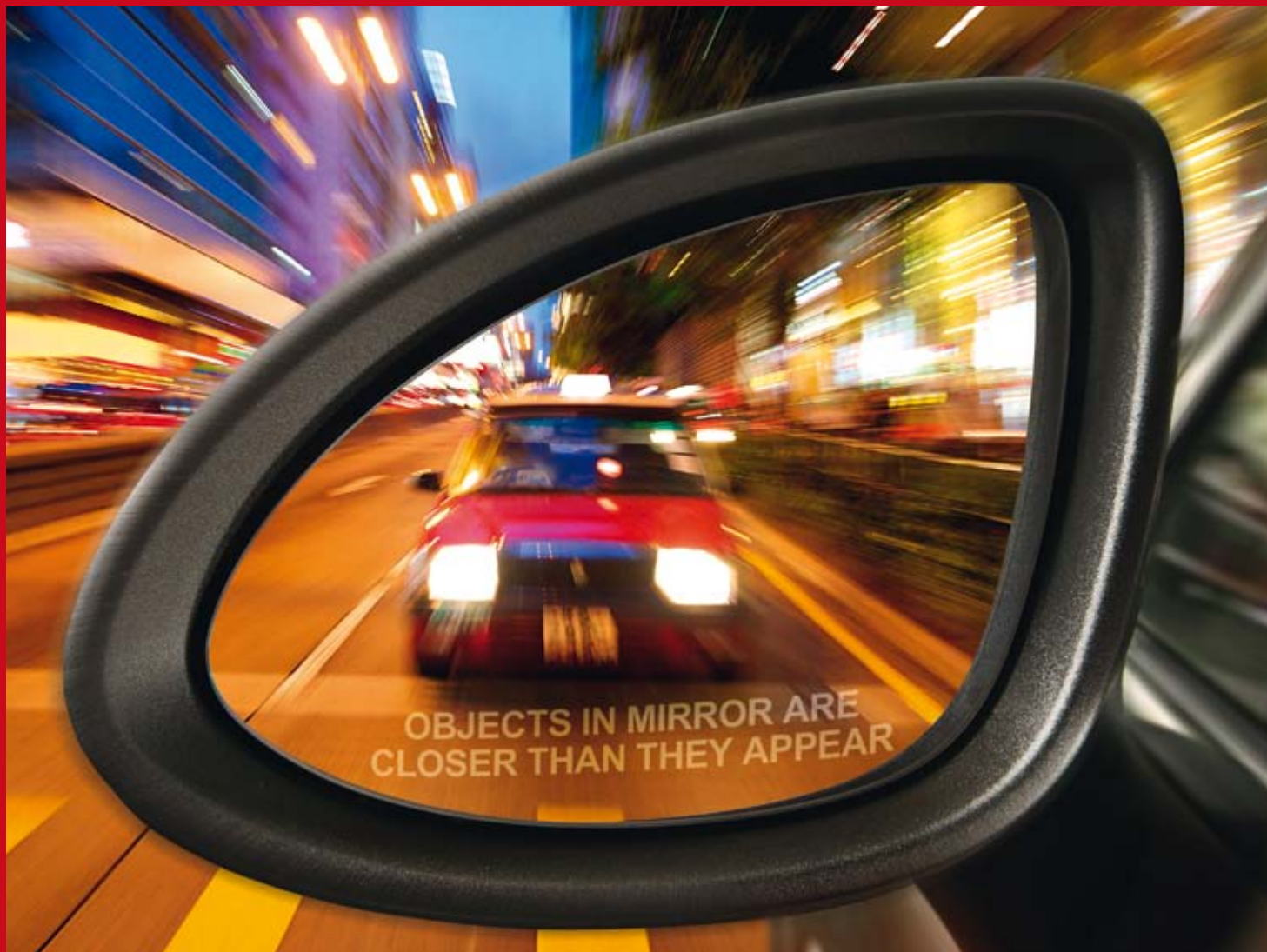


VIER BELIEBTE FEHLEINSCHÄTZUNGEN – UND WAS DAHINTER STECKT



CHINA IST EIN WIRTSCHAFTSMAGNET FÜR UNTERNEHMEN AUS ALLER WELT – sowohl als Produktionsstandort, Einkaufsplattform wie auch als zukünftig wichtigster Absatzmarkt. Doch: Was wissen wir wirklich über das Reich der Mitte? Und noch wichtiger: Stimmt unser Bild von asiatischer Kultur und Konsum? Das Porsche Consulting Magazin hat beliebte (Fehl-)Einschätzungen auf den Prüfstand gestellt.



CHINA

IRREN IST WESTLICH

1. „Das Wachstum kommt in China von ganz alleine.“

Irrtum! Zwar ist China in großen Schritten zur zweitgrößten Volkswirtschaft weltweit geworden. Das reale Bruttoinlandsprodukt legte seit 2000 um rund 10 Prozent pro Jahr zu und auch für die nächsten Jahre sagen Experten Wachstumsraten von etwa 8 Prozent voraus. Doch es ist ein Irrglaube, dass Wachstum für westliche Firmen in China ein Selbstgänger wäre.

Im Gegenteil, vielen westlichen Firmen fällt es zunehmend schwer, in China profitabel zu wachsen: Erstens ändern sich die chinesischen Märkte von Verkäufermärkten zu Käufermärkten. Mit zunehmender Erfahrung und wachsendem Wohlstand steigen die Anforderungen chinesischer Kunden an Produktqualität, Kosten, Lieferzeit und Service. Auch die Wettbewerbsintensität nimmt weiter zu. Ein zweiter Stolperstein für profitables Wachstum sind die steigenden Faktorkosten. Neben Mieten sind hier vor allem Personalkosten zu nennen. Die Bruttogehälter sind in China im Vergleich zum Westen immer noch niedrig, das Durchschnittsgehalt in Shanghai zum Beispiel liegt bei umgerechnet etwa 500 Euro pro Monat. Allerdings steigen die Gehälter in vielen Bereichen um 10 bis 15 Prozent pro Jahr. Viele Firmen in China sind zudem unproduktiver als im Westen: Es wird mehr Personal benötigt, um dieselbe Menge an qualitativ hochwertigen Produkten herzustellen. Wenn in westlichen Firmen 300 Mitarbeiter genügen, um eine bestimmte Produktionsmenge zu erreichen, benötigen manche chinesische Firmen hierfür 400 bis 500 Mitarbeiter. Damit rückt das Management der Personalkosten verstärkt

in den Fokus. Eine dritte Wachstumshürde ist der Mangel an geeignetem Personal (siehe Irrtum Nr. 2).

„Um in diesem Umfeld weiter wachsen zu können, reichen Investitionen in Grundstücke, Gebäude und Maschinen allein nicht aus“, sagt Dr. Heiko Rauscher, China-Experte und designierter Geschäftsführer der Porsche Consulting Ltd. (Seite 65: „Porsche Consulting bekommt Tochter in Shanghai“). Die Produktivität von Mitarbeitern sowie Maschinen und Anlagen muss deutlich gesteigert werden. Eine hohe und stabile Qualität ist eine notwendige Voraussetzung, um im zunehmenden Wettbewerb bestehen zu können.“

2. „Es leben 1,3 Milliarden Menschen in China – da kann es kein Problem sein, Mitarbeiter zu finden.“

Irrtum – zumindest, wenn es um Fachkräfte geht. Aufgrund des rasanten Wachstums entstehen in China viele neue Stellen. Diese mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen, ist jedoch eine schwierige Aufgabe. Zwar ist China das bevölkerungsreichste Land der Welt, doch die meisten westlichen Firmen drängen sich in wenige Ballungsräume: zum Beispiel im Großraum Shanghai mit den angrenzenden Provinzen Jiangsu und Zhejiang, im Großraum Peking/Tianjin oder im Gebiet Guangzhou/Shenzhen. Dort machen sie sich auf der Suche nach Personal gegenseitig Konkurrenz. Auch der Ausbildungsstand entspricht nicht immer den Vorstellungen westlicher Firmen, es gibt so gut wie keine Facharbeiter. →

Berufliche Ausbildungen im Angestelltenbereich sind mit deutschen Standards ebenfalls nicht vergleichbar. Gemäß dem chinesischen Bildungsministerium besuchen rund 24 Millionen Studenten die etwa 2400 Universitäten und andere höhere Bildungseinrichtungen – diese bilden aber wenig praxisnah aus. Qualifiziertes Personal zu finden ist auch im Managementbereich schwierig. Nicht nur das, die Bindung von Mitarbeitern ist ein weiteres Problem. Fluktuationsraten von 20 bis 40 Prozent pro Jahr sind keine Seltenheit.

Diese Herausforderungen können auf zwei Wegen bewältigt werden. Die Arbeitsinhalte sind, soweit es die Arbeitsprozesse erlauben, an lokale Qualifikationsverhältnisse anzupassen. Dies kann beispielsweise durch eine höhere Arbeitsteilung erzielt werden: Positionen mit vergleichsweise geringen Arbeitsumfängen, jedoch hoher Wiederholungsrate erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und ermöglichen steile Lernkurven. Zweite Möglichkeit: Westliche Firmen müssen verstärkt in die Mitarbeiterqualifizierung investieren. Hierzu zählen systematische Trainingsprogramme für neue und bestehende Mitarbeiter in den chinesischen Niederlassungen. Manche Firmen lassen ihr Personal sogar in die Unternehmenszentralen einfliegen, wo sie für einige Wochen oder auch Monate von erfahrenen Ausbildern angeleitet werden. Angenehmer Nebeneffekt: So wird gleichzeitig auch die Mitarbeiterbindung verbessert. „Am erfolgreichsten sind natürlich die Firmen, die beide Wege kombinieren“, sagt Rauscher.

3. „Was sich im Westen bewährt hat, funktioniert auch in China.“

Stimmt nur bedingt. Viele Produkte, Herstellungsprozesse und Managementmethoden aus dem Westen sind auch in China erfolgreich. Erfolgskritisch ist jedoch die Anpassung an lokale Verhältnisse, und hier lässt sich noch einiges verbessern.

Zum Beispiel übertragen viele Firmen ihre im Westen erfolgreichen Produktionskonzepte – mit hohem Automatisierungsgrad und geringer eigener Wertschöpfung – nahezu eins zu eins auf ihre chinesischen Werke. Der Großteil des Materials wird von den traditionellen internationalen Lieferanten bezogen, zum Teil sogar noch importiert. Die Folge: In diesen chinesischen Fabriken sind die Herstellungskosten ähnlich hoch wie im Westen – oder sogar noch höher. Ein weiteres Beispiel: Die stillschweigend getroffene Annahme, dass ein Lieferketten-Management (Supply Chain Management) in China nach demselben Muster ablaufen könne wie im Westen, ist ein fataler Irrtum. Extrem große Distanzen zu Lieferanten und Kunden, viele verschiedene Anlieferungsorte und eine teilweise immer noch unzureichende Transport-

infrastruktur sprechen für das Gegenteil. Dies führt bei vielen Betrieben in China zu höheren Beständen und längeren Anlieferungszeiten. Und noch eine Hürde: In China ist es – im Vergleich zum Westen – oftmals schwierig, kompetente und leistungsfähige Lieferanten zu finden. Zudem müssen die lokalen Lieferanten gezielt „entwickelt werden“, um die gewünschte Qualität, Liefertreue und Technologie zu erfüllen. „Unser Auftrag ist es, gemeinsam mit unseren Klienten die richtigen Produktionsstrategien zu definieren“, sagt Heiko Rauscher. „Wichtige Stellhebel sind die Standorte, das Produktionsprogramm, die Wertschöpfung, der Automatisierungsgrad und die Prozesse. Außerdem unterstützen wir die Lieferantenewicklung und den Aufbau leistungsfähiger Lieferketten.“

4. „Chinesen sind Weltmeister im Kopieren – sie erfinden nichts selbst.“

Gefährlicher Irrtum! Viele westliche Unternehmen sehen den Wettbewerbsvorteil lokaler Firmen immer noch primär in niedrigen Kosten. Aber die Zeiten, in denen Chinesen ehrfürchtig das Wissen aus dem Westen aufsogen, sind längst vorbei. Hervorragende Ingenieure und Wissenschaftler gibt es auch in China. Nicht nur zahlreiche Erfindungen der vergangenen Jahrhunderte – wie etwa Papier, Kompass und Schießpulver – stammen aus Fernost. Die Patentanmeldungen in China wuchsen seit 1985 pro Jahr um 20 Prozent. Im Jahr 2009 verzeichneten die amtlichen Statistiken bereits mehr als 300 000 Neuanmeldungen. Bei einer Analyse der Weltorganisation für geistiges Eigentum WIPO (World Intellectual Property Organization) belegte China im Jahr 2010 Platz zwei hinter den USA. Natürlich kommt es nicht auf die Masse an, sondern auf die Bedeutung der einzelnen Ideen für zukünftige Produkte und Herstellungsprozesse. Trotzdem ist es wohl nur noch eine Frage der Zeit, bis mehr und mehr chinesische Firmen zu Technologieführern werden.

In puncto Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit brauchen viele chinesische Unternehmen bestimmt keine Nachhilfe. Eher ist es umgekehrt: Im Westen werden Entscheidungen noch zu oft langwierig diskutiert und dokumentiert, Chinesen dagegen probieren einfach aus: „In China werden mit hohem Tempo neue Werke und Produktionslinien aufgebaut oder neue Verfahren eingesetzt. Innerhalb kurzer Zeiträume entstehen leistungsfähige Vertriebsnetze. Auf veränderte Kundenwünsche und Wettbewerbssituationen wird blitzschnell mit neuen Produkten reagiert“, hat Heiko Rauscher beobachtet. Mithilfe eines professionellen Projektmanagements beim Auf- und Ausbau von Produktionswerken in China lässt sich viel Zeit sparen. Auch in den Bereichen Verkauf und Service können Unternehmen schneller und effektiver werden. Durch das Etablieren lokal angepasster Prozesse und Standards sind hohe Ertragssteigerungen möglich. ←





Porsche Consulting bekommt Tochter in Shanghai

Im Januar 2013 geht die Porsche Consulting Ltd. mit Sitz in Shanghai an den Start. Sie ist die vierte Auslandstochter der schnell wachsenden Beratungsgesellschaft – nach Mailand (Italien), São Paulo (Brasilien) und Atlanta (USA). Ihren Schwerpunkt wird die China-Tochter auf die Themen Lieferantenentwicklung, Produktionsstrategien und -systeme, Supply Chain Management, Klientenbegeisterung sowie erstklassige Vertriebs- und Serviceprozesse legen. „Wir unterstützen Unternehmen in China, das starke Wachstum organisatorisch zu bewältigen und gleichzeitig die Produktivität zu steigern“, sagt Eberhard Weiblen, Vorsitzender der Geschäftsführung der deutschen Muttergesellschaft Porsche Consulting. Geschäftsführer der Porsche Consulting Ltd. in China wird Dr. Heiko Rauscher (42). Der promovierte Wirtschaftsingenieur spricht fließend Mandarin und lebt seit über sechs Jahren in China. Porsche Consulting berät in Fernost überwiegend Kunden aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt, dem Maschinenbau sowie der Konsumgüterindustrie.

PORSCHE DESIGN



Zeitloser Stil von Porsche Design trifft Spitzentechnologie von BlackBerry®: das exklusive P'9981 Smartphone. Kommunikation als Zusammenspiel von puristischer Optik und intelligenter Technik. Für alle, die Entscheidungen mit Stil treffen. www.porsche-design.com