

# Shopping

## BOGNER

„Magic in Motion“ lautet die Devise des Bogner-Hauses, in exponierter Lage vis-à-vis der Oper. Und wenn einer wie Willy Bogner, ehemaliger Skirennläufer, Filmemacher, erfolgreicher Unternehmer und neuerdings Chef der Olympiagesellschaft, etwas anfängt, dann hat es Hand und Fuß. Der von ihm und Ehefrau Sônia geführte Edelladen zeigt, was machbar ist in Sachen innovativer Mode: Die Bogner-Kollektionen sprechen für sich.  
Residenzstraße 15, Tel. +49 (0)89 29 07 04-0,  
www.bogner.com

## FÜNF HÖFE

Topmoderne Einkaufspassage in historischem Gemäuer. Dieses Areal der kurzen Wege verspricht „living culture“. Hier findet man alles, was das Herz begehrt, auf einem Fleck: Mode internationaler Designer, Schuhe, Uhren, Schmuck, Bücher, Einrichtungsobjekte, Kosmetik. Kurzum: von A wie Alessi über H wie Hugendubel bis M wie Max Mara. Nach dem Shoppen gönnt man sich eine lustvolle Rast im Café Mirabelle, im Barista, im Vapiano oder in der thailändischen Garküche Kaimug.  
Theatinerstraße 12, www.fuenfhoefe.de

## INTERIM MANAGEMENT HEISST BRIDGE IMP

Werden sie gerufen, stehen Unternehmen vor markanten Umbrüchen: egal ob bei Turn Arouds, M&A Prozessen oder in starken Wachstumsphasen – wenn intern das nötige Know-How fehlt, greifen Unternehmen auf externe Spezialisten zurück – Interim Manager. Manager mit genügend Berufs- und Projekterfahrung, um auch in brenzligen Situationen einen klaren Blick zu bewahren und konsequent die nötigen Schritte umzusetzen.

Das Münchner Unternehmen Bridge IMP, mit Sitz in Grünwald, hat sich auf die Vermittlung dieser operativen Manager auf Zeit spezialisiert und verfügt über ein äußerst handverlesenes Netzwerk an erfahrenen Managerpersönlichkeiten.

Die Kompetenz und das ausgeprägte Fingerspitzengefühl von Bridge IMP bei der Vermittlung von hochkarätigen Führungskräften und Projektmanagern kommt Unternehmen vor allem bei anspruchsvollen Auslandseinsätzen zu Gute. Die geschäftsführende Gesellschafterin Antje Lenk hat bei der Unternehmensgründung 2009 ein Team von langjährigen Profis in der Vermittlung um sich formiert und setzte sich mit Bridge IMP zum Ziel, einen Interim Management Provider mit der höchsten Dienstleistungsqualität für Kunden wie auch für Interim Manager zu etablieren. Der Erfolg und das Vertrauen der internationalen Kundenklientel geben ihr Recht – schon jetzt gelten die Grünwalder als eine der angesehensten Dienstleister ihrer Branche.



### ANTJE LENK

Geschäftsführende Gesellschafterin  
Bridge IMP

### KONTAKT:

Bridge IMP GmbH & Co. KG

Nördliche Münchner Straße 16  
82031 Grünwald/München

Tel. +49 (0)89 – 324922-0

Fax +49 (0)89 – 324922-99

info@bridge-imp.com

www.bridge-imp.com

# CHINESISCHE SPITZE

Um fast ein Fünftel sind die deutschen Exporte im vergangenen Jahr geschrumpft. Ein harter Schlag für die Industrie – und den Nationalstolz. China hat Deutschland von der Spitze verdrängt, der erhebliche Vorsprung betrug umgerechnet rund 80 Milliarden Dollar. Gleichzeitig investieren deutsche Unternehmen in China mehr als Unternehmen anderer Staaten, immerhin 37 Prozent der Industrieunternehmen haben chinesische Pläne. Dabei sind die Motive der Deutschen je nach Branche und Firmengröße sehr verschieden. Wie auch die Ausgänge der Projekte.

*Text: Dr. Reinhard Schützdeller, Bridge IMP GmbH*

**B**ei 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. Wohl dem, der über die richtige Person verfügt, die Schlimmeres verhindert oder gar nicht erst entstehen lässt. Großunternehmen wissen sich oft selbst zu helfen, müssen aber in 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. Doch bei China-Projekten 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, da muss auch an den Budgetrahmen gedacht werden, die vorschnelle Haltung, und ein Herr Irgendwer wird eingeteilt.

Dabei gibt es inzwischen in Deutschland eine ganze Reihe solider Interim Manager mit einschlägiger China-Erfahrung und erstklassigem Ruf. Sie agieren als Scout, Koordinator zwischen den Welten, Feuerwehrmann bei Not leidenden Projekten und als Türöffner. Die meisten haben bereits mehrere Projekte in China für deutsche Unternehmen durchgeführt und verfügen über hervorragende Referenzen. In bedenklich vielen Fällen wurden sie erst hinzugezogen, als das Investment bereits zu scheitern drohte. Die Kosten für den Einsatz des Interim Managers machen jedoch 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.“

### WAS MACHT EINEN GUTEN INTERIM MANAGER IN CHINA AUS?

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 emotio-

nal 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 demnach wenigstens ein paar Sprachbrocken Mandarin spricht, kommt schon weiter, und den Rest des Kommunikationsweges 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 Gesichtsverlust geschaffen wird –, ist ein Fußfassen schwierig“, weiß Ralph Ohlsen aus Erfahrung.

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. 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 Ohlsen: „Um mögliche Reibungen zu minimieren, gilt es, unmittelbar eine lokale Quelle zu finden, die permanent als Interpret, Ratgeber und kultureller Coach verfügbar ist.“

Grundsätzlich aber, so auch Jörg Schmid, muss ein Interim Manager operative Erfahrung in China haben und insbe-

sondere die Mentalität der Menschen, sei es bei Vertragsverhandlungen oder bei Führungsaufgaben im Unternehmen, verstehen. 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 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. 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.

### WELCHE ERFOLGSAUSSETZUNG SOLLTEN FÜR CHINA-Projekte GEGEBEN SEIN?

Michael Weimar, der über mehrere Jahre gleich eine ganze Projekt Serie in China durchzog, hat hierzu klare Vorstellungen. Sehr wichtig im Vorfeld sind Marktanalysen, präzise Recherche der Investitionsbedingungen sowie Gründung einer Vertretung. Hierzu bieten die deutschen Außenhandelskammern in China umfangreiche Dienstleistungen an. Tiefer gehende Analysen müssen von externen Beratern mit Behörden vor Ort sowie mit Hilfe einer Auswertung von statistischen Berichten in Kleinarbeit erstellt werden, wobei die Plausibilität permanent als „field research“ überprüft werden muss. Unabdingbar



### DR. REINHARD SCHÜTZDELLER

sind auch der Aufbau 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. Dies gefährdet 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 Alleingründung. Die Realität sieht jedoch anders aus. Aus Investitionsgründen werden immer noch mehrheitlich JV gegründet und das Risiko einer verringerten Gewinnerwartung auf die Folgejahre verteilt und abgeschrieben. 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 hat der Informationsaustausch mit Joint Ventures unter deutscher Führung in China gezeigt, dass genau dies der Knackpunkt für einen erfolgreichen Aufbau des Unternehmens 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 INTERIM-EINSÄTZEN IN CHINA

Die Einsatzdauer in Monaten anzugeben, wird der Realität nicht gerecht. Die täglichen Arbeitszeiten sind deutlich länger, und eine Sechstageswoche ist die Regel. Hinzu kom-



RALPH OHLSEN

men die langen Reisezeiten, die meist auf die Wochenenden fallen. Auftraggeber und Interim Manager sollten sich daher darüber im Klaren sein, dass in zehn Monaten bis zu 250 Einsatztage 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 Abstimmungsgesprä-



MICHAEL WEIMAR

che 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.

*Ein weiterer Tipp ist, dass der Interim Manager auf jeden Fall den Kontakt mit der deutschen Handelskammer (AHK) in China hält und deren Meetings in Abständen besucht. 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.*