

ASIEN-BERATER

Willkommen in Phase 2

Mit wachsender Komplexität der asiatischen Märkte steigen auch die Ansprüche an Beratungsunternehmen.

von Daniela Dietz

Immer ein Ohr auf den Gleisen, um den Zug zu hören, bevor er zu sehen ist: Ein guter Berater nimmt Veränderungen als erster wahr – nur dann kann er in der Branche überleben. Denn mit den Veränderungen der Umwelt wandelt sich auch die Nachfrage der Kunden nach Beratungsleistungen. Nirgendwo lässt sich diese enge Verbundenheit besser beobachten als auf den agilen Märkten Asiens. Es ist keine zehn Jahre her, da verlangten Unternehmen vom Berater ihres Vertrauens Unterstützung beim Markteintritt: Standortsuche, Partnersuche, Marktstudien – das Einstiegsprogramm sozusagen. Zu diesem Zeitpunkt mussten sich die meisten Berater selbst erst gründlich in die Materie und in die Märkte einarbeiten. Mittlerweile sind alle großen Consultants in Asien vertreten, und auch die kleineren zeigen immer häufiger vor Ort Flagge. Wer sich als Unternehmer aber heute an einen Asien-Berater wendet, hat – gerade in China – meist andere Sorgen. Die erste Phase des Markteintritts und der dortigen Positionierung ist abgeschlossen, die ersten größeren Gewinne sind eingefahren. Doch die lokale Konkurrenz sowie der wandelfreudige Markt sind Auslöser für erste Sorgenfalten auf der Unternehmerstirn. Ist das China-Geschäft so aufgestellt, dass es auch mit der stärker werdenden Konkurrenz mithalten kann? Laufen die organisatorischen Prozesse wie Controlling, Buchhaltung oder Steuerabwicklung wie am Schnürchen – oder ist das Geschäft in Fernost vielleicht schneller expandiert, als die Strukturen es vermochten?



So manche der neueren Kundenanfragen bringen selbst gestandene Asienkenner ins Grübeln.

„Wir beobachten, dass deutsche Unternehmen über die Bedingungen eines Markteintritts in China inzwischen schon recht gut informiert sind. Was sie aber oftmals benötigen, ist professionelle Beratung für die Steuerung ihres operativen Geschäfts“, sagt Thorsten Amann, Partner bei KPMG. Während bei den meisten Beratern eine ordentliche Due-Diligence-Prüfung von potenziellen Joint-Venture-Partnern zum Standardgeschäft gehört, ist es um einige Grade komplexer, selbige bei einem zur Übernahme ausgewählten Staatsunternehmen durchzuführen. „Vor allem die hohen Personalverpflichtungen sind zu berücksichtigen. Diese kön-

nen unter Umständen zu einer hohen Belastung werden“, erklärt Amann. Auch die Geschäfte innerhalb solcher Firmengruppen sind sehr komplex. „In China wickelten Staatsunternehmen früher in der Regel Tauschgeschäfte ab, nur selten floss dabei Geld. Das wirkt auf deutsche Unternehmer natürlich befremdlich“, fügt er hinzu.

Die Kunden, die heutzutage bei Beratern anknöpfen, haben sich ebenfalls verändert. Immer mehr Mittelständler fragen Beraterdienste an – nicht so massiv zwar, wie von der Branche erwartet, aber doch mit Nachdruck. Unter vielen deutschen mittelständischen Unternehmen befinden sich die so genannten „Hidden

Champions“, die in der Herstellung eines einzigen Produkts den Weltmarkt anführen und natürlich auch Verträge mit Geschäftspartnern in Asien haben. Außerdem freuen sich immer mehr westliche Unternehmensberatungen über die Nachfrage von asiatischer Seite, müssen aber auch lernen, mit Erwartungshaltung und Geschäftsgebaren der neuen Kundschaft umzugehen.

Die Taktzahl erhöht sich

Ein im Höchstmaß dem Wandel unterworfenen Markt verlangt auch Bewegung und Fortentwicklung derer, die sich in diesem Umfeld am besten auskennen sollten. Denn die Risiken werden zwar nicht größer, aber vielfältiger. „Jetzt wird nicht mehr sporadisch beraten durch einige wenige Spezialisten. Die ganze Bewegung ist eine Stufe weiter, und die Unternehmen brauchen jetzt eine betriebswirtschaftliche Prüfung oder einen Asien-versierten Steuerberater“, beobachtet Dr. Gebhard Zemke, Leiter des China Desk bei der BDO, Deutsche Warentreuhand AG.

Auch die Art der Auftragsverteilung unterliegt dem Wandel. Projekte sind heute oft kurzfristiger orientiert. Vor ein paar Jahren stellten Zweijahresprojekte das Gros – heute sind ein Großteil der Aufträge auf Zeiträume zwischen drei und sechs Monaten angesetzt. Ein Grund dafür sind die zunehmenden Diskontinuitäten, denen sich viele Unternehmen ausgesetzt sehen. In sehr kurzer Zeiterfahrtein Unternehmen heutzutage oft umfassende Veränderungen und radikale Einschnitte. Auch in den Chefetagen ist die Schnelllebigkeit zu spüren: Noch nie vollzog sich der Austausch von Management so schnell und kompromisslos wie heute.

Der Vielfalt des Marktes entsprechend haben sich die meisten Berater auf bestimmte Aspekte fokus-

siert. Aber ganz gleich, ob spezialisiert auf Beschaffungsoptimierung, Wirtschaftsprüfung oder Marktstudien, die Asienberater sind sich einig, dass sich die positive Entwicklung ihrer Branche, gestützt von einer immer weiter ansteigenden Nachfrage, fortsetzen wird. Vor allem der Mittelstand ist eine attraktive Kundengruppe, denn die großen Unternehmen haben inzwischen eigene Chinaabteilungen oder -büros.

Regional spielt sich dabei das meiste im Land der Mitte ab: „Der Markt – insbesondere im Beschaffungssektor – blickt zu 80% auf China“, weiß Marc Kloepfel, Senior Partner der Kerkhoff Consulting GmbH und verantwortlich für Bereich Global Sourcing. „Vietnam, Thailand, Malaysia und Indien sind auch im Kommen, aber das wird noch eine Weile dauern“, ergänzt der Beschaffungsexperte.

Der Markt ist groß genug für alle

Ebenfalls einig zeigen sich die Berater über die Größe des Marktes: „Der ist groß genug für uns alle“, erklärt Jürgen Kracht, Geschäftsführer von Fiducia Management Consultants und fügt hinzu: „Die meisten Berater sind auf bestimmten Gebieten Spezialist, da kommt man sich nicht wirklich ins Gehege.“ In China haben viele Berater sogar Schwierigkeiten, die Nachfrage ihrer chinesischen und westlichen Kunden zu befriedigen und versuchen, deutlich mehr Know-how in die eigenen Reihen zu bringen – „teilweise durch erhebliche Investitionen“, weiß BDO-Mann Zemke. Denn die veränderten Ansprüche der Kundschaft erfordern fundiertes Wissen. „Die Beratung, die von deutschen Gesellschaften in China nachgefragt wird, kann kaum geleistet werden. Wir kommen mit der Arbeit nicht nach“, erzählt Zemke. Es ist kein Geheimnis, dass der Beratermarkt derzeit sehr viel einstellt. Aber richtig qualifizierte Arbeitskräfte sind weiterhin Mangel. „Das ist eben das Ausbildungsproblem – es dauert einfach, bis der Nachwuchs so einsatzfähig ist, dass es den unternehmenseigenen Qualitätsstandards genügt“, erklärt Zemke. Nichts geht über praxisnahe

Erfahrung vor Ort, weshalb immer häufiger qualifizierte Mitarbeiter bis hin zum Wirtschaftsprüfer aus Deutschland und anderen Ländern wie UK und USA in die China-Töchter entsandt werden.

Erfahrung vor Ort unabdingbar

Dort erfahren sie am eigenen Leib, dass die chinesische Geschäftswelt versierter im Umgang mit den westlichen Unternehmen geworden ist. Vor zehn Jahren war der Anteil chinesischer Kunden bei Beratungsdiensten verschwindend gering. „Erst Ende der 90er Jahre kam die Wende. Fast über Nacht entdeckten chinesische Firmen den Wert von Beratern“, beschreibt Unternehmensberater Song Xinyu im Gespräch mit den „VDI nachrichten“ die Entwicklung seiner Landsleute. Die Dienste, die chinesische Kunden in China bei westlichen Unternehmen anfragen, unterscheiden sich kaum von deutschen Anfragen: Controlling, steuerliche Strukturierung, Bewertung, Due Diligence, Stärken-Schwächen-Analyse, aber auch IPO-Vorbereitungen. „In China herrscht ein frappanter Mangel an Wirtschaftsprüfern. Wenn es um Qualitätsstandards geht, können es eigentlich nur internationale Standards sein – und diese können derzeit nur von westlichen Wirtschaftsprüfern eingebracht werden“, beschreibt Zemke die Situation. Auch zum Thema Beschaffung wird die westliche Expertise angefragt, wie Marc Kloepfel berichtet: „Unsere chinesischen Kunden wollen häufig Beschaffungsschulungen, in denen wir ihnen das Werkzeug wie Recherche im Internet, Verhandlungsführung und Abrechnung vermitteln. Sie wollen eine transparente Beschaffung mit funktionierenden Controlling-Tools aufbauen.“

Über die chinesischen Niederlassungen finden viele Kunden aus der VR auch den Weg zu den deutschen Stammhäusern der Berater. Vor allem Unternehmen, die an die westlichen Kapitalmärkte wollen, brauchen Unterstützung, um Standards wie Controlling und Buchhaltungssysteme für die Börsennotierung erbringen zu können. Weitere große Themen für Berater in Deutschland sind die M & A-

KOMPAKT

- Das China-Engagement braucht fortgeschrittene Beratung
- Vor allem der Mittelstand nimmt Beratungsdienste in Anspruch
- Berater kommen kaum mit Ausbildung von Nachwuchs nach

Die Suche nach dem Richtigen

Die meisten Beratungsaufträge werden auf Empfehlung vergeben. Es ist gängige Praxis, dass sich Unternehmer in ihrer Branche umhören und Asien-Berater, die bereits gute Dienste geleistet haben, weiterempfohlen werden. Erste Anlaufstellen, um an Adressen von Asien-Beratern zu kommen, sind die AHKs, der BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) oder auch beispielsweise die Deutsch-Chinesische Wirtschaftsvereinigung.

Im Erstgespräch müssen Sie bereits Vertrauen zu dem potenziellen Berater und einen Einblick in seine Kompetenz gewinnen. Dazu sind sicherlich mehrere Gespräche mit verschiedenen Anbietern nötig, in denen diese die Chance haben, sich Ihnen zu präsentieren. Wichtige Fragen, die Sie stellen sollten, sind:

- Haben Sie selbst länger im Zielland gelebt und dort eine relevante Tätigkeit ausgeübt?
- Sprechen Sie oder jemand aus dem Team, das unser Unternehmen betreuen wird, die Landessprache?
- Welche Ausbildung haben Sie, wo und wie haben Sie Ihr handwerkliches Können erworben?
- Welche Netzwerke haben Sie vor Ort, wie könnten Sie mir Ihre Unterstützung in Asien demonstrieren?
- Welche Referenzen können Sie vorweisen?
- Was ist eine besondere Aufgabe in der letzten Zeit gewesen, was eine typische – und wie haben Sie diese gelöst?

Für den Berater ist es wiederum wichtig, dass Sie sich auch wirklich für seine Dienste entschieden haben. Sein Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit ist verständlicherweise groß. Wichtiger ist aber noch, dass er auch etwas bewegen kann – wofür Vertrauen, Ehrlichkeit und Offenheit von Seiten des Unternehmens wichtig sind. Dazu muss das Unternehmen genau wissen, was es will und das klar formulieren, damit der Berater alle Register ziehen kann. ■

und PPP-Aktivitäten ihrer chinesischen Kunden.

Wegen eines Markteintritts beispielsweise würde sich kein chinesisches Unternehmen an einen Berater wenden. Die ersten Wege führen zu Kollegen und Landsleuten – in dieser Community suchen sie sich Rat. Hier und dort werden dann kleine notwendige Dienstleistungen dazugekauft wie beispielsweise die eines Notars.

Beratung nur im Notfall

Ein Berater kommt für chinesische Firmen also vor allem dann ins Spiel, wenn internationale Standards umgesetzt werden müssen: „Große Privat- und Staatskonzerne stellen von China GAAP auf IAS um, werden restrukturiert oder suchen Kooperationspartner

und Übernahmetargets in Europa und den USA“, beschreibt Cristina Bülow, Partnerin bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young den Markttrend. In Hong Kong gelistete chinesische Unternehmen interessieren sich derzeit verstärkt für ein Listing in London (AIM) bzw. Frankfurt (Entry Standard) zur Erschließung der institutionellen Investorenbasis in Europa, aber auch für ein Listing in Kanada zur Vermeidung der strengen US-Anforderungen bei Erschließung der amerikanischen institutionellen Investorenbasis. Die Berater freut's. „Wir rechnen mit einer selektiven, aber merklich zunehmenden Investitionstätigkeit in Europa“, fasst Manfred Burkert, ebenfalls Partner bei Ernst & Young, diesen Trend aus dem Reich der Mitte zusammen. Weiteren Antrieb erfährt die Branche von unerwarteter Seite: Im neuen Fünfjahresprogramm der Regierung in Beijing wird von chinesischen Unternehmen sowohl eine Öffnung als auch eine technologische Expansion verlangt. Möglicherweise führt diese



Der Beraternachwuchs muss erst jede Menge Theorie und Praxis lernen und erfahren, bevor er an die „Kundenfront“ darf.

Politik zu einem weiteren Anstieg der chinesischen Nachfrage nach Beratung in Deutschland. Momentan nehmen Chinesen im Ausland aber in der Tat nur für das Allernötigste Beratungsdienste in Anspruch. Für die Berater ist dabei der Umgang mit der Kundschaft aus Fernost nicht immer ganz einfach: „Chinesen sind extrem kostenbewusst, ein zentrales Thema ist immer auch das Honorar. Sie versuchen alle, die Preise zu drücken. Ein Chinese empfindet 1.000 Euro als so viel, wie ein Deutscher 10.000 Euro empfinden würde“, erzählt Zemke. Da ist es eine harte Aufgabe für den Berater, standhaft zu bleiben und sich nicht von typisch chinesischen Kriegslisten beirren zu lassen. „Für mich ist wichtig, dass eine Anzahlung geleistet wird. Nur so weiß ich, dass die Anfrage auch ernsthaft gemeint ist“, berichtet Zemke aus dem BDO-Geschäft. Allerdings stößt ein solches Anliegen nur selten auf Gegenliebe bei den chinesischen Partnern. Ein Abbruch der Beziehungen ist nicht selten die Folge, in jedem Fall steht aber ein zähes Ringen um eine für beide Seiten tragbare Lösung an. ■