

„Von Anfang an dabei“



Vor 30 Jahren gründete Jürgen Kracht das Beratungsunternehmen Fiducia Management Consultants. Seitdem hat sich der chinesische Markt rasant entwickelt. Im Gespräch mit ASIA BRIDGE blickt er zurück auf holprige Anfänge und den stetig wachsenden Bedarf an professionellen Beratungsleistungen.

Im Jahr 1982 haben Sie sich in China selbstständig gemacht. Wie haben Sie Ihre Kunden akquiriert?

» Einfach war das anfangs nicht, aber spannend. Unser Timing war aus heutiger Sicht gut, denn China stand gerade am Anfang einer dramatischen Öffnung. Vorteilhaft war auch meine seit 1971 erworbene China-Erfahrung. Bei unserer Arbeit war das Kontaktnetzwerk vor Ort wesentlich, denn ein örtliches Telefonbuch gab es nicht. Bei der Suche nach Geschäftskontakten hüteten wir deshalb das „Verzeichnis der zum Außenhandel zugelassenen staatlichen Organisationen“ wie einen Goldschatz. Durch Vorträge bei Kammern und Verbänden in Deutschland, Kontakte zur Botschaft in Beijing, den Konsulaten und den deutschen Banken vor Ort akquirierten wir unsere Klienten.

War es von Vor- oder ein Nachteil, dass es zu dieser Zeit nur eine Handvoll Beraterfirmen gab?

» Die internationalen Beraterfirmen entdeckten China Ende der 1980er Jahre. Bis dahin hatten wir einen gewissen Zeitvorsprung, das war natürlich gut. Jedoch entwickelte sich die Nachfrage auch nur langsam.

Hat sich über die Jahre Ihr Aufgabengebiet geändert?

» Ja und nein. In der strategischen Beratung geht es heute um die mittelfristige Ausrichtung in China und die Beobachtung der lokalen Konkurrenz, die ja erst seit 2000 eine Rolle spielt. Bedeutende Themen sind auch die Analyse und Interpretation der Veränderungen im Markt sowie die der Kundenerwartungen. Zunehmend spielen auch Fusionen und Übernahmen eine Rolle. Unverändert unterstützen wir Klienten bei der Firmengründung und erbringen Outsourcing Services wie Buchhaltung, Jahresabschluss und Controlling.

Hat sich die Branchenstruktur Ihrer Klienten verschoben?

» Eigentlich nicht. Unsere Klienten waren und sind Industriefirmen und zwar aus den Sektoren Maschinenbau, Bauteile, Stahl, Chemie und Automobilzulieferer sowie im Einkauf Konsumgüterfirmen.

Wo sehen Sie heutzutage noch Defizite bei deutschen Unternehmen, die nach China gehen?

» Defizite weniger, denn man hat aus den Fehlern der „Sturm- und Drang-Zeit“ viel gelernt. Spannend ist für Firmen vielmehr die Geschwindigkeit der Marktveränderung – ein Jahr in China gleicht mindestens fünf Jahren in Deutschland. Firmen reagieren auf die Kaufkraftunterschiede durch unterschiedliche Produktvariationen für Küstenregion und Binnenland. Ein spannendes Thema ist zunehmend auch die notwendige Unabhängigkeit der China-Tochterfirma im Markt.

Wann brauchen Firmen externe Berater am meisten?

» Berater werden bei strategischen Themen und Investmententscheidungen einbezogen. Zudem haben sich Consultants etabliert, die auf Investmentrealisierung, Change Management sowie Finanzierung und Steuern spezialisiert sind. Auch bei der Personalsuche hilft fundierte Unterstützung, denn Talente sind in China mittlerweile rar gesät.

Wird China als Standort nicht zu teuer für viele Branchen?

» Das ist ja Ergebnis einer gezielten Lohnpolitik des Landes, mit der die Regierung eine Stärkung der Kaufkraft erreichen möchte. Gleichzeitig will sich China von Billigprodukten verabschieden und die Wertschöpfung anheben.

In diesem Zusammenhang ist oft von anderen asiatischen Ländern die Rede ...

» ... im Einkauf von Billigware wie Kleidung und Schuhe sind Bangladesch und Kambodscha eine Alternative. Bei der Herstellung von Elektro- und Elektronikprodukten braucht es aber eine funktionierende Rohstoffindustrie, die in Thailand oder Vietnam fehlt. Bei der Produktion für den lokalen Markt sind primär Kundennähe und Produktpassung entscheidend.

Wo sehen Sie China in der Weltwirtschaft in 30 Jahren?

» Ganz klar als Weltwirtschafts- und Gestaltungsmacht. Bis dato hat das Land viele seiner Ziele erreicht. Natürlich gab und gibt es Hindernisse. Jedoch fällt es der zentral gelenkten Wirtschaftspolitik leicht, Korrekturen vorzunehmen. Das Ungleichgewicht innerhalb des Landes bleibt für deutsche Technologiefirmen eine Herausforderung. Im Endeffekt wird ein entwickeltes China Konkurrent sein, aber auch ein guter Handelspartner. ...