

Wie Schweizer Kleinfirmen in China überleben

Kleine und mittlere Firmen investieren immer öfter in China. Was dabei schiefgehen kann, zeigt eine Studie von i2s, die sich mit dem Innersten jeder Firma befasst: der Software, mit der ein Betrieb geführt wird.

Chanchal Biswas

«Französische Manager kommen in China besser zurecht als Schweizer», sagt Eric Scherer, «sie interessieren sich mehr für Hierarchien und gutes Essen als fürs Tagesgeschäft. Das wissen die chinesischen Managerkollegen zu schätzen.» Scherer ist Gründer, Eigentümer und Geschäftsführer der unabhängigen Beratungsfirma Intelligent Systems Solutions (i2s). Die 15 Berater von i2s kennen das Innenleben von Firmen und Managern. Etwa jenes des Schweizer, der von Hongkong aus eine Produktionstochter mit 300 Mitarbeitern auf dem chinesischen Festland leitet. Er sollte seinen Kollegen in der Provinz Guangdong beibringen, wie die Dinge im Schweizer Mutterhaus gemanagt werden, und scheiterte kläglich. «Er fand nicht einmal heraus, mit welcher Software die Chinesen arbeiten», sagt Scherer, «aber eines weiss er: Die offizielle Software der Schweizer Mutter ist es nicht.»

I2s hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Auswahl und der Implementation von ERP-Software. ERP steht für Enterprise Resource Planning. Im Jargon sind damit Softwaresysteme gemeint, die sämtliche Geschäftsabläufe in Unternehmen



Die Management-Methoden der Chinesen bleiben Schweizer Firmen oft unklar. (Panos)

abbilden, analysieren und steuern helfen, vom Einkauf über die Produktion bis zum Vertrieb. Die deutsche SAP und die US-Konzerne Oracle und Microsoft sind die grössten Anbieter von ERP-Lösungen. Sie sollen Mitarbeiter mit Daten aus dem Betrieb versorgen, damit sie Entscheide richtig fällen und den Betrieb rentabler machen können.

Scherer hat festgestellt, dass gerade KMU dieses Ziel aus den Augen verlieren, wenn sie international expandieren. Beispielsweise kennt er ein

Schweizer Unternehmen, das weltweit 2200 Mitarbeiter beschäftigt und in 26 Ländern Tochtergesellschaften aufgebaut hat. Im Zug der Expansion sammelten sich 40 verschiedene Softwaresysteme an, die es zu betreiben und zu bezahlen gilt. «Nur Grosskonzerne können es sich leisten, eine Vielzahl von Softwarelösungen zu betreiben und dann die Informationen in einem Metasystem am Hauptsitz zusammenzuführen», sagt Scherer. Bei KMU, die diese Strategie wählen, entsteht eine paradoxe Situation: Jedes

einzelne der ERP-Systeme wurde mit dem Ziel gekauft, das Geschäft effizienter zu betreiben. Es passiert aber das Gegenteil: Die Kosten steigen in untragbare Höhen, und die Transparenz nimmt ab.

Schweizer Unternehmen haben 2006 rekordhohe Direktinvestitionen von 88 Mrd. Fr. im Ausland getätigt. Das Volumen ist mehrheitlich auf Grosskonzerne wie Nestlé, Zementproduzent Holcim oder ABB zurückzuführen, aber die Globalisierungswelle hat längst auch die KMU erfasst. Bei i2s steigt die Zahl der Anfragen von Firmen, die IT-Lösungen für Tochtergesellschaften im Ausland suchen oder eine Einheitslösung gruppenweit einsetzen wollen.

«Heute endet der Horizont vieler KMU nicht mehr am Talende», sagt Scherer. Egal, ob ein Unternehmen 50 oder 1500 Mitarbeiter beschäftigt, das Management müsse in die Länder, wo Kostenvorteile winken. Momentan stehen die Länder Osteuropas, Russland, Indien und natürlich China hoch auf der Beliebtheitsskala. Darum legt i2s mehr Gewicht darauf, auf breiter Basis Erfahrungen von KMU in diesen Ländern zu sammeln. Die Beratungsfirma hat eine Initiative ins Leben gerufen, die sich mit den Herausforderungen und Problemen von ERP-Projekten in Asien und Osteuropa befasst.*

Scherer hat sich bereits ein Bild machen können in chinesischen Niederlassungen einiger Schweizer Firmen. Er ist zum Schluss gekommen, dass «Schweizer KMU in China am besten fahren, wenn sie die Chinesen auf chinesischen Systemen arbeiten lassen».

Das bei Managern beliebte Modell dagegen, die Schweizer Softwarelösung ins Ausland zu übertragen, funktioniert in China nicht ohne weiteres. «Auf der kulturellen Ebene kommt hinzu, dass dort längst eine Management-Generation entstanden ist, der man als Europäer oder Amerikaner nichts beibringen kann.» Wer chinesischen Managern gegenüber besserwisserisch oder gar überheblich auftritt, stehe sehr schnell im Abseits.

40 verschiedene ERP-Systeme sind zu teuer, eines überall durchzudrücken, aussichtslos. Was rät i2s nun den Schweizer KMU? «80% der Ziele eines Softwareprojektes kann man mit 20% des Aufwands erreichen», sagt Scherer. Er empfiehlt den Firmen, ihre IT-Systeme zu standardisieren, soweit es geht – aber nicht weiter. Lokale Begebenheiten seien unbedingt zu berücksichtigen. Beispielsweise gibt es in China ERP-Software von Firmen wie Kingdee oder Ufida, die nach Scherers Einschätzung das Zeug dazu haben, den Branchengrössen aus dem Westen den Rang abzulaufen. Vor allem dürfe man das Ziel nie aus den Augen verlieren, sagt Scherer weiter: «Die Zahlen, die ans Management gehen, müssen stimmen.» Solange das der Fall sei, könne man auch pragmatisch handeln. Wie etwa bei der Schweizer Firma, die vier gut bezahlte Landsleute in China hat. Sie kommen jeden Abend in die Fabrik und tippen die Zahlen, welche das chinesische Computersystem ausgespuckt hat, von Hand ins SAP-System des Mutterkonzerns ein. Am Hauptsitz braucht man davon nichts zu wissen.

*www.erpgoeast.info