

Marktplatz

Немецкий язык для деловых людей

Урок 8: Consulting

Vater: *Nun komm schon, Stefan; wir müssen zum Termin mit dem Buchhalter, es ist zehn nach drei. Der Meier wartet schon im Besprechungsraum.*

Sohn: *Ja, ich weiß, ich weiß Vater; ich pack hier nur noch gerade meine Unterlagen zusammen. So, alles klar, wir können.*

Встреча с бухгалтером (Buchhalter) в комнате для совещаний (Besprechungsraum) не предвещает ничего хорошего. Фирма "Мюллер КГ", производящая комплектующие для автоконцернов, терпит убытки (Verluste). Бухгалтер называет конкретные цифры падения оборота (Umsatzminus), роста издержек (Kosten).

Meier: *Inzwischen liegen mir die Zahlen für die ersten sechs Monate dieses Jahres vor. Ich muß gestehen: Sie haben die schlimmsten Befürchtungen bestätigt. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Müller KG in den Monaten Januar bis Juni ein Umsatzminus von 13,27 Prozent registriert; die Kosten sind dagegen um 4,62 Prozent gestiegen. Das bedeutet...*

Sohn: *Wir sind dick in die Miesen gerutscht. Tiefrote Zahlen.*

Meier: *Sehr richtig, Herr Müller. Um genau zu sein: Im ersten Halbjahr dieses Jahres betrug der Verlust exakt 134 832 D-Mark.*

Владельцы фирмы - отец и сын Мюллеры - понимают, что дальше так продолжаться не может. Что делать? Может быть, закрыть предприятие (den Betrieb schließen), чтобы не обанкротиться (Konkurs machen)? Мюллер-младший уверен, что нужно, в первую очередь, снизить высокие затраты на заработную плату (Löhne) и на социальные отчисления (Lohnnebenkosten). Лучше всего, по его мнению, перевести производство на восток (in den Osten gehen):

Sohn: *Wir sollten den Betrieb schliessen bevor wir Konkurs machen.*

Vater: *Es hat doch alles keinen Zweck mehr.*

Sohn: *Na ja, in Deutschland bestimmt nicht! Hier fressen uns die Löhne alles auf. Und erst die Lohnnebenkosten! Jetzt auch noch die Pflegeversicherung! Ich sag Dir was, Vater: Laß uns in den Osten gehen. Nach Polen, Ungarn, Rußland - egal wohin. Da können die Leute noch richtig hart arbeiten. Und Streiks, die gibts da auch nicht.*

Vater: *Ins Ausland? Meinst Du wirklich?*

Meier: *Wenn sie mich fragen, verehrter Herr Müller: Das scheint mir durchaus eine Überlegung wert zu sein. Ich kenne da einen Unternehmensberater, der auf Osteuropa spezialisiert ist. Vielleicht könnte der Ihnen weiterhelfen.*

Sohn: *Das ist doch hervorragend. Suchen Sie uns doch bitte mal die Adresse von diesem Spezialisten.*

Meier: *Ich bin schon dabei.*

Бухгалтер рекомендует обратиться к специалисту по консалтингу. Он знает одного консультанта (Unternehmensberater), который специализируется по Восточной Европе (Osteuropa). И вот руководство фирмы "Мюллер КГ" в полном составе - отец и сын - обсуждают с консультантом шансы своего предприятия в восточно-европейских странах.

Berater: *Guten Tag, Schneider.*



Vater/Sohn: Müller, Müller.

Schneider: Nehmen Sie doch bitte Platz. Es freut mich sehr, daß Sie den Weg zu uns gefunden haben. Wir haben ja bereits am Telefon mehrfach miteinander gesprochen, Herr Müller. Sind Sie mit Ihren Überlegungen bereits weiter fortgeschritten? Welche Produkte aus ihrer Palette wollen Sie denn auslagern, die Stoßdämpfer vielleicht? Wollen Sie lieber ein ganz neues Unternehmen aufbauen oder eher ein Joint-venture mit einem Partner gründen? Und: Haben Sie sich schon überlegt, wie Sie ihr Marketing und den Vertrieb an die neue Geschäftslage anpassen werden.

Vater: Oh, das sind ja eine ganze Menge Fragen auf einmal. So weit in die Einzelheiten sind wir noch gar nicht gegangen bei unseren Überlegungen.

Schneider: Na ja, das macht nichts. Dann fangen wir doch einfach mal der Reihe nach an. An welches Zielland haben sie denn gedacht?

Консультант Шнайдер задаёт очень конкретные вопросы: производство каких изделий (Produkte) из своего ассортимента (aus ihrer Palette) фирма намерена перевести за границу (auslagern). Планируется ли создание совершенно нового предприятия (ganz neues Unternehmen) или совместного (ein Joint-venture). Но отец и сын Мюллеры о таких деталях (Einzelheiten) ещё не думали. Мюллер-младший грезит о России, где заработная плата - самая низкая (am niedrigsten), а потенциальный рынок сбыта (Absatzmarkt) - самый большой (am größten). Когда русские справятся со своими проблемами (ihre Probleme in Griff kriegen), там можно будет зарабатывать (verdienen) миллионы:

Sohn: Da haben wir schon durchaus eine Idee. Möglichst weit nach Osten wollen wir gehen, haben wir uns überlegt. Rußland, das wäre ein prima Ziel, finde ich. Da sind die Löhne doch am niedrigsten und der potentielle Absatzmarkt am größten. Und wenn die Russen mal ihre Probleme in den Griff kriegen, dann können wir dort Millionen verdienen, Millionen.

Кроме заработной платы, работодатель в Германии оплачивает своим работникам половину взносов, взимаемых с них за медицинское и пенсионное страхование, а также за страхование от безработицы. Он продолжает платить заработную плату заболевшему работнику. Он обязан приплачивать определённые суммы на сберегательные счета своих работников, которые копят деньги "на чёрный день". Есть такие специальные счета - "на образование детям" или "на обеспечение старости". И это ещё не всё. Так что, сокращение издержек на оплату труда - мечта почти каждого предпринимателя.

Но, как отрезвляюще заявил консультант Шнайдер, переоценивать в этом плане возможности (die Möglichkeiten überschätzen) в странах, проводящих реформы (Reformstaaten), не стоит. Законы там часто неясны (Gesetze sind häufig unklar). Нужно быть начеку (genau aufpassen). Земельные участки (Grundstücke) неизвестно кому принадлежат. Следует учитывать (einkalkulieren), что другие тоже хотят заработать (mitverdienen). Придётся платить либо мафии, либо каким-то должностным лицам (bei den offiziellen Stellen) "бакшиш", как выразился господин Шнайдер. Короче, в начальной фазе (in der Anfangsphase) убытки неизбежны:

Schneider: Verehrte Herren, überschätzen Sie die Möglichkeiten nicht. Die Reformstaaten im Osten sind nicht die gelobten Länder. Da gibt es ganz spezifische Probleme. Die Gesetze sind häufig unklar. In Ungarn oder Tschechien gehts inzwischen; aber je weiter Sie nach Osten kommen, desto undurchsichtiger wird das. Genauso ist es mit den Grundstücken. Da müssen Sie ganz genau aufpassen mit alten Ansprüchen, sonst bekommen Sie enormen Ärger. Und dann müssen Sie noch einkalkulieren, daß dort drüben viele Leute mitverdienen wollen. Das eine oder andere Bakschisch wird nötig sein. Vielleicht bei der Mafia, mit Sicherheit aber bei den offiziellen Stellen. Kurzum: In der Anlaufphase werden sich auch im Osten Verluste nicht vermeiden lassen. Das ist nicht anders als bei Investitionen in Westeuropa.

Vater: Verluste, wie lange denn? Bei der dünnen Finanzdecke, die wir haben! Und dann diese Unsicherheit! In unserer Stadt kennen wir wenigstens noch jeden. Hier ist unser Platz. Auch die Lieferanten kommen aus der Gegend. Und der Großteil unserer Kunden.

Sohn: *Ach Vater, nun laß Dich doch nicht von den ersten Schwierigkeiten gleich entmutigen.*

Vater: *Vielleicht können wir ja doch noch Kosten sparen; neue Maschinen sollten wir möglicherweise leasen statt kaufen. Mich kriegt jedenfalls keiner nach Rußland.*

Sohn: *Ja gut, wenn Du meinst. Du bist ja schließlich der Chef.*

Мюллер-старший, очевидно, прав. При условии ограниченных финансовых ресурсов (dünne Finanzdecke) предприятию лучше остаться там, где находятся его поставщики (Lieferanten) и клиенты (Kunden). Снижать затраты (Kosten sparen) можно и другими путями. Например, использовать лизинг.

По данным консультационной фирмы "Дрезднер менеджмент консалт", почти половина предпринимателей, задумавших инвестировать в странах Восточной Европы, отказываются от своих планов уже после первой консультации. 40 процентов сходят с дистанции в ходе подготовительных работ и переговоров с партнёрами. И лишь менее 10-ти процентов реализуют свои планы и добиваются успеха. Коммерческий директор фирмы "Дрезднер менеджмент консалт" Дитер Эндерс рассказывает, как производится анализ предприятия и разрабатывается его бизнес-стратегия сроком на 2-3 года:

Endres: *Wir müssen wissen, was will das Unternehmen eigentlich, was ist die Zielstellung des Unternehmens und wie sind die Investitionsvorhaben in den nächsten zwei bis drei Jahren zu bewerkstelligen. Was kann eigentlich ein Unternehmer investieren, was bleibt, letztlich gesehen, aus der strategischen Überlegung hierüber. Und wie geht der Unternehmer ganz konkret in die neue Marktsituation. Da sind mentale Fragen im Vordergrund, da sind andere Kulturen, da haben wir die Notwendigkeit, flexibel mit bestehenden Organisationen auf die neuen Kulturen, auf die neuen Märkte zu reagieren und da sind sicherlich auch neue Strategien erforderlich und an vielen Stellen ist es so, daß wir den Unternehmer, den deutschen Unternehmer mit an die Hand nehmen und in die sogenannten Emerging Markets mitführen.*

Консультационные фирмы, такие как "Дрезднер менеджмент консалт", помогают предпринимателям сориентироваться на новых рынках. В набор их услуг входит разработка стратегий сбыта, поиск партнёров, информация о том, как получить средства в рамках программ помощи Европейского Союза, Всемирного банка, Европейского банка реконструкции и развития. Немецкие инвесторы могут при определённых условиях получить также средства от кредитного учреждения "Германское общество инвестиций и развития".

Немецкие предприниматели в одном только 95-ом году инвестировали в странах Центральной и Восточной Европы почти 5 миллиардов марок. В три раза больше, чем в Азии. Но пока их усилия сконцентрированы, в основном, на странах, наиболее близких в географическом отношении - Венгрии, Польше и Чехии.

У дюренской фирмы "Шёллер-текстиль", производящей нитки и пряжу, было несколько причин разместить часть производства за границей. Во-первых, как подчёркивает глава фирмы Филип Шёллер, текстильщики находятся в особой конкурентной ситуации (Konkurrenzsituation). У них есть серьёзные конкуренты (Wettbewerber) в Египте, Пакистане, Индии. Там производят отличную (hervorragende) продукцию. Причём в более благоприятной, чем в Германии, ситуации с издержками (günstigere Kostensituation):

Schoeller: *Die Textilindustrie ist wie selten eine andere Branche international strukturiert. Es gibt da einen sehr gut funktionierenden internationalen Geldhandel. Ich meine, wo sonst, in welcher Branche haben Sie das Phänomen, daß Sie also hervorragende Wettbewerber aus Ägypten, Pakistan und Indien haben, mit denen Sie konkurrieren müssen. Das zeigt einfach, wir haben eine Konkurrenzsituation, wo wir mit Wettbewerbern kämpfen müssen, die deutlich günstigere Kostensituationen haben.*

Высокие издержки производства в Германии - главная причина того, что фирма "Шёллер-

текстиль" решила искать партнёров для создания совместного предприятия в Чехии. Кроме того, сюда уже перебазировались многие её клиенты, занимающиеся пошивом одежды. А географическая близость к заказчику снижает транспортные расходы.

Среднему предпринимателю (Mittelständler) - считает Филип Шёллер - при выборе партнёра разумнее всего обратиться за помощью к специалисту по консалтингу. Купить профессионально сделанную экспертизу (sich die Fachexpertise einkaufen). Ведь в этом деле очень важна скорость (Geschwindigkeit). А ресурсы менеджмента (Managementressourcen) у представителей среднего бизнеса ограничены (sind begrenzt):

Schoeller: Es ist sicherlich gerade für ein Haus unserer Größenordnung - ich will mich jetzt einmal als Mittelständler bezeichnen absolut notwendig, daß man sich da die Fachexpertise einkauft. Alleine wird man das in der Geschwindigkeit - und Geschwindigkeit ist ein sehr wichtiges Moment bei einer solchen Übernahme - gar nicht leisten können, weil einfach auch die Managementressourcen eines Mittelständlers sind einfach begrenzt, ja.

Консультационная фирма помогла предприятию "Шёллер -текстиль" довольно быстро найти в Чехии подходящего партнёра. Правда, прежде чем начать производство, пришлось и здания санировать, и новое оборудование устанавливать, и рабочих обучать. Но если бы фирма решилась открыть новый филиал на Западе (im Westen), то было бы не меньше трудностей,- в этом Филип Шёллер убеждён:

Schoeller: Wenn man also hier auf der grünen Wiese eine neue Fabrik hinsetzen würde, dann würde das ja auch ein paar Jahre dauern, bis man also auf dem Stand unserer hiesigen Dürener Verhältnisse ist. Das heißt, es ist absolut so, wie der auch hier im Westen wäre.