

# Huānyíng Dào Zhōngguó\*

## Voraussetzungen für den Erfolg als Expat-Manager in der chinesischen Chemieindustrie

Über die Eigenschaften erfolgreicher Manager ist schon viel geschrieben worden. Kernaussagen reichen von Banalitäten zu fragwürdigen oder nicht verifizierbaren Thesen. Viele der Aussagen liegen ausserhalb des Erfahrungsgebiets des Autors. Dieser Artikel wird sich daher auf die Manager-Eigenschaften konzentrieren, die von besonderer Bedeutung im chinesischen Geschäftsumfeld sind. Die Erkenntnisse zu diesem Thema stammen aus meiner eigenen Erfahrung als Managementberater für die chemischen Industrie in China sowie aus vielen zu diesem Thema durchgeführten Seminaren und Workshops.



Dr. Kai Pflug, Management Consulting – Chemicals

verbessert werden. Daher ist vorherige Auslandstätigkeit generell hilfreich dabei, in China als Manager erfolgreich zu sein.

Die dritte Ebene umfasst die Eigenschaften und Fähigkeiten, die spezifisch für China relevant sind. Dies umfasst insbesondere die folgenden Punkte:

■ **Bereitschaft und Fähigkeit zum Socializing:** Die Rolle des Managers ist in China breiter angelegt als im Westen. Sie schliesst ein, in stärkerem Masse Anteil an dem Leben der Angestellten und der Kunden

Insbesondere sollten Expat-Manager die direkte Kommunikation zwischen ihren Angestellten und dem globalen Hauptquartier fördern. Diese Kommunikation kann auch dann fortgesetzt werden, wenn der Expat-Manager wieder in sein Heimatland zurückkehrt ist. Damit führt sie zu einem substantiell verbesserten Verständnis der Situation in China im Hauptquartier, und in Folge dann zu einem stärker auf China abgestimmten Geschäftsansatz (z. B. in der Entwicklung China-spezifischer Produkte).

■ **Bescheidenheit:** Manche Spezifika westlicher Unternehmenskultur – z. B. das Einholen unterschiedlicher Meinungen und die Delegation von Entscheidungsgewalt – widersprechen den Grundsätzen traditioneller chinesischer Kultur. Um diese Spezifika (die ja generell dem Geschäftserfolg dienen) voll zu nutzen, muss der westliche Vorgesetzte ein klares Vorbild geben. Wenn er dagegen in Besprechungen ständig dominiert, nicht delegiert und Fehler hart bestraft, kann er nicht erwarten, dass seine Angestellten sich anders verhalten. Um Missverständnisse zu vermeiden, sei hier noch klar erwähnt, dass Bescheidenheit in der Regel keine Eigenschaft chinesischer Firmenchefs ist. Aber der in diesen Unternehmen dominierende, einzig und allein auf den Chef ausgerichtete Führungsstil ist sicherlich für westliche Unternehmen nicht zielführend. Der Führungsstil des Expat-Managers sollte nicht aggressiv sein, sondern auf die Suche nach Kompromissen ausgerichtet sein.

■ **Geduld kombiniert mit Hartnäckigkeit:** In vielen Situationen, z. B. bei der Entwicklung der lokalen Angestellten oder bei der Kommunikation mit Behörden und Distributoren, ist in China sehr viel Geduld erforderlich. Die Umsetzung beschlossener Massnahmen ist oft weniger reibungsfrei als im Westen, und die Ausübung von Zeitdruck kann kontraproduktiv sein. Der Expat-Manager darf insbesondere nicht seine eigene Aufenthaltsdauer in China (oft 3-5 Jahre) mit der längerfristigen Firmenentwicklung in China verwechseln. Andererseits ist das gehobene Management in China oft eher schneller darin, Entscheidungen umzusetzen, als im Westen, da viele Manager rund um die Uhr zumindest erreichbar und teilweise mit Firmenangelegenheiten beschäftigt sind. Hartnäckigkeit braucht ein Expat-Manager dabei, die Firmenzentrale von den spezifischen Anforderungen Chinas zu überzeugen. Insbesondere die Übertragung von Entscheidungsgewalt auf lokale Positionen werden nur dann von der Zentrale ernstgenommen, wenn diese mit einer gewissen Penetranz und trotz der initialen Widerstände der Zentrale wiederholt geäussert werden.

Sicherlich fällt es manchen Persönlichkeitstypen leichter als anderen, bestimmte Manager-Anforderungen zu erfüllen. Ein sehr auf das eigene Privatleben bedachter Expat-Manager – oder ein Manager, der sehr stark zwischen Privatleben und Arbeit trennt – hat möglicherweise Nachteile oder wird zumindest den Druck, sein Sozialleben mit den chinesischen Angestellten zu teilen, als sehr unangenehm empfinden. Aber allgemein können Expat-Manager dann erfolgreich sein, wenn sie sich mit den spezifischen Anforderungen für China vertraut gemacht haben und dieses Wissen in ihr Verhalten einfließen lassen. Lokale chinesische Manager sind nicht unbedingt bessere Manager für MNCs, zumindest zum jetzigen Zeitpunkt. Zwar haben sie ein besseres Verständnis der lokalen Kultur und der Angestellten, sind aber in der Regel weniger erfolgreich darin, die Kluft zur westlichen Kultur der Konzernzentrale zu schliessen und damit positive Eigenschaften

westlichen Geschäftsgebarens nach China zu bringen. In jedem Fall sollten schon aufgrund der immer noch wachsenden Bedeutung Chinas für den globalen Chemiemarkt hochqualifizierte Manager für Positionen in China ausgewählt werden, nicht – wie es teilweise in der Vergangenheit der Fall war – die, für die im Hauptquartier keine geeignete Position gefunden werden konnte.

Dr. Kai Pflug, CEO, Management Consulting – Chemicals, Shanghai, China

■ **Kontakt:**  
Management Consulting – Chemicals  
Tel.: +86 1 36 81 87 39 92  
kai.pflug@mc-chemicals.com  
www.mc-chemicals.com

\*Willkommen in China

### Vielfältige Erwartungshaltungen

Expat-Manager globaler Chemieunternehmen sind in China einer Reihe unterschiedlicher Erwartungen ausgesetzt. Die chinesischen Angestellten erwarten von ihren Vorgesetzten hohe technische Kompetenz, aber auch, dass diese eine enge persönliche Beziehung zu ihnen eingehen. Darüber hinaus erwarten sie, von ihrem westlichen Vorgesetzten gefördert werden und ihnen erlaubt wird, eigene Verantwortung zu übernehmen – trotz ihres unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds und der unterschiedlichen Muttersprache. Haupterwartungen der Unternehmenszentrale sind dagegen neben guten Geschäftsergebnissen und guter Kommunikation mit der Zentrale insbesondere ein klares Bekenntnis zu den ethischen Grundsätzen der Firma und die Einhaltung der Firmenregularien.

Expat-Manager sind in der Regel stärker an den Erwartungen der Zentrale ausgerichtet als an denen der lokalen Angestellten, weil sie selber aus der Zentrale kommen, einen westlichen Hintergrund haben und in der Regel auch nur für eine begrenzte Zeit in China bleiben und danach ihre Karriere in der Firmenzentrale fortsetzen wollen. Problematisch kann dies sein, wenn deshalb ihre eigenen Aktivitäten und Ziele in China dadurch auch eher kurzfristig ausgerichtet sind. Ungeduldiger Aktionismus mit einer Beschränkung auf in kurzer Zeit erreichbare Verbesserungen und entsprechendem kurzem aber intensivem Ressourceneinsatz geht dann zu Lasten von besser ausbalanciertem Wachstum und dem geduldigen Aufbau lokaler Ressourcen und der Entwicklung des lokalen Personals.

Die Kernaufgaben chinesischer Manager von multinationalen Konzernen (MNC) sind in vieler Hinsicht denen von Expat-Managern ähnlich, z. B. darin, in der Konzernzentrale ein Verständnis für die Spezifika des chinesischen Marktes zu entwickeln und gleichzeitig den lokalen chinesischen Angestellten die stärker formalisierte und langsamere Vorgehensweise des westlichen Unternehmens nahezubringen. Sie müssen ebenfalls Kompromisse zwischen dem westlichen und dem chinesischen Kommunikationsstil finden, insbesondere in der Kommunikation zwischen chinesischen Kunden und westlichen Konzernzentralen. Da sie aber in der Regel dauerhaft in China bleiben, ist ihre Perspektive oft stärker längerfristig orientiert, dafür aber potentiell weniger an den globalen Zielen des Unternehmens ausgerichtet.

Damit ist ein wichtiger Konflikt angesprochen – der zwischen der Expat-Perspektive (globale Ziele, aber eher kurzfristige Chinaaktivitäten) und der lokalen Perspektive (China-fokussierte, aber eher längerfristige Ziele). Es gibt aber auch viele Gemeinsamkeiten zwischen chinesischen und westlichen Managern von Chemieunternehmen in China. Beide befinden sich in einem für sie eher ungewohnten Raum. Der Expat-Manager kämpft primär mit ihm nicht vertrauten Werten, Kultur, Sprache und Geschäftsgewohnheiten, während der chinesische Manager weniger mit der westlichen Firmenkultur und den damit verbundenen Verantwortlichkeiten, Erwartungen und Werten vertraut ist.

### Wesentliche Anforderungen

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind erforderlich, um ein erfolgreicher Expat-Manager in China zu sein?

Als Basis für erfolgreiches Management in China ist ein hohes Mass an relevantem Wissen und Erfahrung erforderlich. Dies bezieht sich sowohl auf technische



Fragen (wie die Eigenschaften und Anwendungsmöglichkeiten der vom Unternehmen produzierten Chemikalien) als auch auf die Unternehmensstruktur und -kultur. Natürlich ist die Bedeutung dieser Art von Wissen nicht auf China beschränkt. Aber chinesische Angestellte beurteilen ihre Vorgesetzten stärker als im Westen nach ihrer technischen Kompetenz und akzeptieren nur sehr schwer einen Manager, der mit den Produkten des Unternehmens wenig vertraut ist (z. B. ein Manager, der aus dem Bereich HR oder Finanzen kommt). Qualifizierte technische Expat-Manager haben es daher in der Regel leichter, in China akzeptiert zu werden. Darüber hinaus ist die Situation des Expat-Managers in China in der Regel stärker isoliert als im westlichen Hauptquartier. Als Konsequenz sollte der Erfahrungshintergrund des Expat-Managers möglichst breit angelegt sein, auch wenn dadurch die Erfahrungstiefe auf einzelnen Gebieten fehlt.

Auf der zweiten Ebene stehen Eigenschaften, die generell für Manager in einem wenig vertrauten und schnell veränderlichen Umfeld (wie es China im Vergleich zum Westen darstellt) erforderlich sind. Eine dieser Eigenschaften ist eine multikulturelle Denkweise. Der erfolgreiche Expat-Manager muss flexibel sein und sich schnell auf die vom seinem Heimatland unterschiedlichen Gegebenheiten einstellen. Um erfolgreich zu sein, braucht er keine unvoreingenommene Einstellung. Denn er muss schnell von einer ganzen Reihe von Quellen lernen – dies ist nur dann möglich, wenn er eine positive Einstellung gegenüber dem Lernen neuer Zusammenhänge mitbringt. Ausserdem sollte seine Einstellung positiv gegenüber Teamerfolgen sein, also nicht auf seine individuellen Erfolge fokussiert sein. In China ist dies deswegen besonders wichtig, da der Expat-Manager in aller Regel noch nicht einmal die örtliche Sprache spricht und daher als Einzelperson nur sehr wenig erreichen kann.

Viele Fähigkeiten auf dieser zweiten Ebene können nicht nur in China, sondern generell bei Auslandsaufenthalten erworben und

zu nehmen. Dies kann bedeuten, an der Hochzeit eines Angestellten teilzunehmen oder mit Kunden zum Dinner oder zu einem der gefürchteten Karaoke-Abende zu gehen. Gemeinsame Aktivitäten der Firmengestellten (wie Firmenausflüge, Feiern, Dinner) sind in China viel wichtiger als im Westen, und von leitenden Managern wird erwartet, an diesen Aktivitäten teilzunehmen. Chinesische Angestellte erwarten, zu ihren Vorgesetzten eine engere persönliche Beziehung zu haben als westliche Angestellte, und ihre Loyalität und Motivation hängt von der Intensität dieser Beziehung ab.

■ **Gewissenhaftigkeit:** Als Leiter eines westlichen Chemieunternehmens in China ist es viel wichtiger, den lokalen Angestellten ein gutes Beispiel bei der Befolgung interner und externer Regeln zu geben, als dies im Westen der Fall ist. In China ist die Befolgung solcher Regeln nicht immer selbstverständlich, da die Zahl der professionellen und loyalen lokalen Manager noch begrenzt ist. Die chinesische Grundeinstellung ist in dieser Beziehung flexibler als im Westen. Dies kann Vorteile haben, ist aber nicht immer für ein westliches Unternehmen geeignet. Für einen westlichen Manager ist es daher eine Kernaufgabe, überzeugend gewissenhaftes und regelkonformes Verhalten vorzuleben.

■ **Fähigkeit zu delegieren:** Anders als in einem westlichen Arbeitsumfeld muss in China der Expat-Manager der Haupttreiber sein, Aufgaben zu delegieren. Seine chinesischen Angestellten werden ihn deutlich weniger als im Westen dazu drängen, ihnen Entscheidungsgewalt zu übertragen (obwohl sich dies allmählich ändert, insbesondere bei lokalen Angestellten, die schon lange für westliche Unternehmen arbeiten). Delegation und die Übertragung von Entscheidungsgewalt auf lokale Angestellte ist aber zwingend notwendig, um die Kluft zwischen dem multinationalen Unternehmen und der lokalen Situation in China zu überbrücken und um lokale Angestellte langfristig zu entwickeln.

## NEUES AUS DEM VAA

### Innovationen: Querdenker ausgebremst

Immer häufiger geraten Führungskräfte in deutschen Unternehmen in eine Sandwichposition, wenn sie die Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen sichern wollen. Einerseits wächst der Druck durch internationale Wettbewerber, andererseits werden die Handlungsspielräume bei der Entwicklung neuer Produkte immer kleiner. Dies zeigt eine Befragung von 300 Führungskräften im Rahmen des FKI-Umfrage-Panels „Manager Monitor“ in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung. Das Führungskräfte Institut FKI ist eingegliedert in den Deutschen Führungskräfteverband

Mein Unternehmen ist im Vergleich zu Wettbewerbern innovativer aufgestellt.



Unkonventionelle Vorschläge und "Querdenker" haben es in unserem Unternehmen nicht besonders leicht.



Das Unternehmen bewegt sich eher nur auf den angestammten Märkten und setzt auf Verbesserungen in kleinen Schritten.



Bei uns scheitern Innovationen häufiger an hierarchischen Hürden oder kurzfristigem Renditedenken.



© CHEManager

ULA, dem politischen Dachverband des VAA.

85% der Befragten fühlen sich von gesetzlichen Regelungen und langwierigen Genehmigungsverfahren ausgebremst. Drei Viertel meinen, dass die „einseitige Meinungsmache“ in Medien und Bürgerbegehren die Entwicklung innovativer Produkte behindern. Für ein Drittel hat sich das Innovationsklima in Deutschland deutlich verschlechtert. Allerdings weisen die Befragungsergebnisse auch darauf hin, dass Firmen ihre Innovationskraft durch hausgemachte Probleme selbst schmälern. So werden Produkte und Dienstleistungen häufig an den Kunden vorbei entwickelt. 82% der Führungskräfte plädieren dafür, stärker auf die Kunden zu hören und sie frühzeitig in die Entwicklung einzubeziehen.

Nach Meinung jedes zweiten Befragten scheitern Innovationen zudem oft an innerbetrieblichen Hürden, kurzfristigem Renditedenken oder mangelnder Finanzierung für die Entwicklung. 60% kritisieren zudem, dass sich ihr Unternehmen lieber auf angestammten Märkten bewege und dort eher auf Verbesserungen in kleinen Schritten setze, anstatt einen großen Sprung nach vorn zu wagen. Obwohl Führungskräfte ihr eigenes Unternehmen für innovativ halten und angeben, dass es grundsätzlich an Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter interessiert sei, haben es kreative Querdenker mit unkonventionellen Vorschlägen nach Ansicht von zwei Dritteln der Befragten in den Firmen schwer. Ein Drittel ist selbst schon wiederholt mit innovativen Vorschlägen beim Topmanagement gegen die Wand gelaufen und hält sich nunmehr zurück. Jeder Fünfte hat sogar daran gedacht, deshalb das Unternehmen zu verlassen.

Dazu Martin Spilker, Leiter des Kompetenzzentrums Unternehmenskultur: „Die Befragungsergebnisse sollten jene Entscheider hellhörig machen, die in einem turbulenten Marktumfeld agieren und deswegen auch auf ungewohnte Ideen aus der Belegschaft angewiesen sind. Ansonsten riskieren sie, im internationalen Wettbewerb nicht mehr in der ersten Liga zu spielen.“ ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme ergänzt: „Auch die Politik kann aus Sicht der Führungskräfte mehr für ein gutes Innovationsklima tun. Wir erwarten von der Großen Koalition mehr Investitionen, mehr Unterstützung für Forschung, auch im Steuerrecht, und eine wirksame Begrenzung der in den letzten Jahren rasant gestiegenen Energiepreise.“ Dies würde vor allem den Industrieunternehmen Rückenwind verschaffen und dazu beitragen, dass die deutsche Wirtschaft insgesamt auf Erfolgskurs bleibt. Auf [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) gibt es eine vollständige Auswertung der Umfrage.

■ **Kontakt:**  
VAA Geschäftsstelle, Köln  
Tel.: +49 221 160010  
Fax: +49 221 160016  
info@vaa.de  
www.vaa.de

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.

