

## Deutsche Unternehmen in China: Auf dem Weg zur Exzellenz im Talentmanagement

Im Zuge der gegenwärtigen allmählichen Erholung erweist sich China – nicht zuletzt dank wirksamer Konjunkturprogramme – auch und gerade für deutsche Unternehmen als wichtiger Wachstumsmotor. Nachdem es noch vor Jahren um ein rechtzeitiges Aufspringen auf den „Chinazug“ und das Ankurbeln des Geschäftswachstums ging, hat das Chinageschäft heute in vielen Fällen eine signifikante Größe und Komplexität erreicht. Daraus ergeben sich veränderte Anforderungen an die Führungskräfte im Chinageschäft.

### Paradigmenwechsel im Chinageschäft

Mit der weiter wachsenden Bedeutung der wirtschaftlichen Verflechtungen mit China vollzieht sich in vielen deutschen Unternehmen derzeit ein Paradigmenwechsel: Statt mit Managern aus dem deutschen Mutterhaus, so genannten Expatriates, besetzen sie Schlüsselpositionen ihres Chinageschäfts vermehrt mit lokalen Managern. Aus guten Gründen: Hohe Kosten, begrenzte Dauer sowie relativ hohe Misserfolgsraten sprechen gegen Entsendungen. Allerdings kann eine erfolgreiche Lokalisierung des Managements in China nicht von heute auf morgen geschehen, birgt sie doch einige Risiken. In jedem Fall setzt sie ein erfolgreiches, strategisch angelegtes Talentmanagement sowie eine genaue Kenntnis der Management-Qualität der chinesischen Führungsteams – auch im externen Vergleich – voraus. Nur auf dieser Basis kann es gelingen, die richtigen Manager im eigenen Unternehmen zu fördern sowie die in Frage kommenden Manager außerhalb des Unternehmens zu identifizieren und zu verpflichten. Darüber hinaus spielt die organische Einbettung des Talentmanagements für die Chinaorganisation in die weltweiten Organisationsstrukturen des Unternehmens eine wichtige Rolle.

### Die Management-Lücke überbrücken

Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern stehen deutsche Unternehmen in China vor einer Reihe von Herausforderungen. So herrscht dort gegenwärtig ein Mangel an exzellenten Führungskräften. Je höher die zu besetzende Position in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist und je größer die Anforderungen hinsichtlich Komplexität, Führungsumfang und strategischer Ausrichtung sind, desto weiter klafft die Schere zwischen Nachfrage und Angebot auseinander. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass es während der Zeit der „Kulturrevolution“ in den Jahren 1966 bis 1976 keine formellen Universitätseinschreibungen in China gab, sodass die ersten Hochschulabsolventen erst Anfang der achtziger Jahre auf den Arbeitsmarkt traten. Erst nach und nach, dann aber im rasanten Tempo vollzog sich daraufhin die wirtschaftliche Öffnung Chinas und das Land schlug den Weg zur Marktwirtschaft ein.

Top-Entscheider in deutschen Unternehmen überbewerten die – tatsächlich bestehende – „Management-Lücke“ allerdings noch häufig. Das liegt vor allem daran, dass sie den Markt für Führungskräfte in China zu wenig kennen und verstehen. Zu gering ist die Erfahrung im chinesischen Markt, zu sehr unterscheidet sich dessen Dynamik und regionale Disparität von den angestammten Märkten, und zu andersartig scheinen die Motive der potenziellen Führungskräfte zu sein.

Die daraus resultierende Verunsicherung führt nicht selten zu übereilten und auch falschen Personalentscheidungen – ein Problem, dem sich mit zielgerichteten Maßnahmen begegnen lässt. So sollten Besetzungsentscheidungen ohne Zeitdruck und nach der Maxime „Qualität vor Geschwin-

digkeit“ getroffen werden. Eine konsequente Bewertung entlang der Erfahrungen, der Kompetenzen und des Potenzials der jeweiligen Führungskraft im Kontext des chinesischen Markts ist von größter Wichtigkeit. Denn die Wahrnehmung chinesischer Führungskräfte ist häufig positiv überzeichnet, da ein „westlicher“ Habitus und exzellente Sprachkenntnisse oft mit einer hohen Managementkapazität gleichgesetzt werden. Nicht selten beeindruckten eloquente „Oversea Chinese“ zwar das Management in Deutschland, sind aber im chinesischen Marktumfeld unter Umständen wirkungslos.

Um eine bessere Kenntnis des chinesischen Markts für Führungskräfte zu erlangen, hilft ein „Mapping“, das einen Überblick über die relevanten Manager in einer Industrie sowie in benachbarten Industrien gibt. Vor allem aber ist eine konsequente interne Nachfolgeplanung für Top-Positionen nötig, die Lücken frühzeitig identifiziert und bei hoher Fluktuation ein rasches Handeln ermöglicht. Dieser Dynamik wird am besten Rechnung getragen, indem verschiedene Szenarien entwickelt werden, die Varianten des Wachstums und des Personalumschlags berücksichtigen. Einige Unternehmen stellen sogar „auf Vorrat“ ein, um sich bestmöglich gegen etwaige Führungslücken zu wappnen – bei entsprechender Unternehmensgröße und starkem Wachstum sicherlich kein falscher Ansatz.

### **Die richtigen Kandidaten verpflichten**

Bei der Rekrutierung lokaler Manager unterschätzen deutsche Unternehmen ihre Chancen nicht selten. Sie gehen etwa davon aus, chinesische Führungskräfte seien nur mit hohen Gehältern zu gewinnen. Das trifft nicht zu – auch wenn in China in manchen „Management-Nischen“ in der Tat eine explosionsartige Entwicklung der Vergütung festzustellen ist. Vielmehr legen chinesische Manager auch großen Wert auf das Image und die Marktgeltung des Arbeitgebers, auf Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie auf Akzeptanz, echte Chancengleichheit und internationale Aufstiegschancen. Multinationale Unternehmen üben auf chinesische Talente generell eine hohe Anziehungskraft aus, da sie als hervorragendes Sprungbrett für eine internationale Karriere mit entsprechendem Prestige angesehen werden. Mit diesem Pfund können deutsche Unternehmen wuchern – sofern sie lokalen Managern echte Perspektiven bieten. Sicherlich sind auch längerfristige monetäre Anreize, die sich etwa mit steigender Unternehmenszugehörigkeit entfalten, ein – sorgfältig auszugestaltendes – Element der Mitarbeiterbindung. Viele bedeutend gewordene chinesische Unternehmen, die eine Internationalisierung anstreben, umwerben Manager mit einschlägiger Erfahrung in multinationalen Unternehmen mit überdimensionierten kurzfristigen Anreizen. Generell ist es für Unternehmen in China in jedem Fall wichtig, das Gehaltsniveau der eigenen Führungskräfte im Vergleich zum externen Markt zu kennen. Entsprechende Gehaltsanalysen schaffen die nötige Transparenz.

Auch in China sind für Managementpositionen Kandidaten innerhalb der Organisation grundsätzlich solchen von außerhalb vorzuziehen – vorausgesetzt, es sind geeignete Talente verfügbar. Es gilt mithin, fähige Kräfte in der chinesischen Unternehmenseinheit konsequent und systematisch zu entwickeln, die Talent-Pipeline aktiv und strategisch zu managen.

Bei der Frage, ob eine Position einem lokalen chinesischen Manager oder einem deutschen Expatriate angeboten werden soll, müssen zunächst die Kompetenzprofile der Kandidaten verglichen und die jeweils entstehenden Kosten transparent gemacht werden. Hinzu kommen strategische Überlegungen: Kann eine Besetzung mit Expatriates bei starkem Wachstum in China nachhaltig sein? Sollte sich die regionale Umsatzverteilung in der Herkunft der Manager im Führungsteam widerspiegeln? Ist Diversität im Top-Management des Gesamtunternehmens ein Wert an sich? Wie ist die Signalwirkung auf die Organisation in China sowie im Mutterhaus zu bewerten?

### **Die Unternehmenskultur managen**

Zwei strukturelle Herausforderungen verlangen in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit. Zum einen kann die China-Organisation eines Unternehmens ein starkes „kulturelles Eigenleben“ entwickeln. Hierauf mit einer vermehrten Entsendung von Expatriates zu reagieren, ist nicht immer hilfreich. Vielmehr gilt es zunächst festzustellen, wo ein solches Eigenleben für das Geschäft und die Gesamtorganisation gewinnbringend sein kann und wo es eher kontraproduktiv ist. Daraufhin sind entsprechende Leitplanken einzuziehen, etwa durch klare Leitlinien zu Ethik und

Corporate Governance. Entscheidet man sich für die Entsendung von Expatriates, ist das Kompetenzprofil der in Frage kommenden Kandidaten systematisch zu analysieren. Dabei spielen neben der fachlichen Kompetenz vor allem Aspekte der Teamführung – etwa die Fähigkeit, Mitarbeiter zu coachen und Veränderungen erfolgreich zu managen – sowie interkulturelle Sensitivität eine entscheidende Rolle. Entgegen häufig zu hörenden Empfehlungen kann sich hier ein kooperativer Führungsstil langfristig als einem autoritären Führungsstil überlegen erweisen. Sorgsam sollte die China-Organisation in diese Richtung bewegt werden – ein echter Balanceakt auch für erfahrene Führungskräfte.

Bisher bedeutete die Entsendung nach China für eine Führungskraft häufig gewissermaßen einen Ausbildungsschritt im Rahmen einer internationalen Managementkarriere. Die Führungsverantwortung vergrößerte sich dabei oft sprunghaft. Wegen des Umfangs und der Komplexität multidimensionaler Managementherausforderungen in China rücken Unternehmen heute mehr und mehr von dieser Strategie ab und entsenden erfahrene Führungskräfte, die bereits auf eine internationale Karriere zurückblicken können. Dies ist sicherlich ein richtiger Schritt, auch vor dem Hintergrund des überproportional wachsenden Selbstvertrauens der chinesischen Belegschaften im internationalen Kontext.

Die zweite Herausforderung entsteht aus der Komplexität von Joint Ventures, wie sie viele deutsche Unternehmen – sei es freiwillig oder wegen gesetzlicher Bestimmungen – mit chinesischen Partnerunternehmen eingehen. Hier ist der Einfluss auf Organisations- und Personalentscheidungen eingeschränkt. Mangelt es an gegenseitigem Vertrauen, werden häufig suboptimale, stark auf Kontrolle ausgerichtete Organisationsstrukturen etabliert und in kaum operationalisierbaren Joint Venture-Verträgen festgeschrieben. Bei der Besetzung von Managementpositionen spielen dann Quoten und politische Aspekte oft eine größere Rolle als die Eignung des Kandidaten. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, die Besetzungsentscheidungen sorgfältig im Board/Aufsichtsrat des Joint Ventures, das von Spitzenkräften aus den beteiligten Mutterhäusern besetzt werden sollte, vorzubereiten. Dies kann nur geschehen, indem man auch in diesem Gremium eine Vertrauenskultur schafft, an einigen Stellen Großzügigkeit walten lässt und im Idealfall für eine Durchlässigkeit des Talentmanagements sorgt. Diese kann dahingehend ausgestaltet werden, dass Joint Venture-Mitarbeiter temporär Projekte im deutschen Mutterhaus übernehmen oder gar ganze Karriereschritte dort absolvieren. Die davon ausgehenden Anzeigeneffekte auf die Führungskräfte im Joint Venture sind hinsichtlich der positiven Wirkung auf Kooperationswilligkeit und Loyalität kaum zu überschätzen; zudem wird einer Lagerbildung entgegengewirkt. Im Idealfall sollte zudem angestrebt werden, die Effektivität der Management-Teams sowie des Boards/Aufsichtsrates regelmäßig durch unabhängige Dritte evaluieren zu lassen. Weiter sollten die Führungspositionen im Rahmen eines transparenten Talentmanagementsystems, das von beiden Seiten getragen wird und genügend Flexibilität erlaubt, vergeben werden.

### **Gesamtunternehmerische Organe anpassen**

Gerade wenn sich China als der wesentliche Auslandsmarkt für das Unternehmen entwickelt, sollten darüber hinaus folgende Maßnahmen erwogen werden:

- Lokalisierung des Geschäftsführers Asien/des Asienvorstandes in China
- Abbildung der Bedeutung Chinas für das Unternehmen auch in Beirats- und Aufsichtsgremien, etwa durch die Berufung von China-Experten
- Gezielte Suche von Kapitalgebern in China durch Ansprache strategischer Partner oder des Kapitalmarktes
- Gezielte Investor Relations-Aktivitäten in China, etwa durch das Vorrücken eines Investor Relations-Büros in die Chinaorganisation

### **Checkliste für Ihren Weg zur Exzellenz des Talentmanagements in China**

Es ist wichtig, dass Unternehmen sich dem Thema Exzellenz im Talentmanagement systematisch und strategisch nähern und dies in einem entsprechenden Fahrplan festschreiben. Ein solcher kann anhand der im Folgenden schlaglichtartig dargestellten Checkliste entwickelt werden und anschließend detailliert und operationalisiert werden:

1. Leiten Sie das grundlegende Modell für das Kompetenz- und Erfahrungsprofil Ihrer Führungskräfte in China aus der Geschäftsstrategie und den besonderen Herausforderungen Ihres Chinageschäfts ab? Beurteilen Sie die chinesischen Führungskräfte übermäßig nach Sprachkenntnissen und kultureller Nähe, anstatt mit konsequentem Blick auf das Wirkungsumfeld?
2. Können Sie die Qualität Ihres chinesischen Führungsteams und der entsprechenden Schlüsselpositionen im Vergleich zum externen Talentemarkt hinreichend genau einschätzen? Führen Sie entsprechende Führungskräfte-Mappings durch?
3. Eröffnen Sie chinesischen Führungskräften Möglichkeiten der Internationalität und beziehen Sie sie hinreichend konsequent in internationale Entscheidungsgremien ein?
4. Vermitteln Sie Ihren chinesischen Führungs- und Nachwuchskräften, dass sie bei entsprechender Leistung gleiche Karrierechancen haben, wie die Führungskräfte des Mutterhauses?
5. Erwägen Sie auch den vorübergehenden Einsatz chinesischer Führungskräfte in Deutschland im Rahmen eines Projektes oder einer Karrierestation? Setzen Sie sich dabei mit dessen Signalwirkung auf die Chinaorganisation sowie auf die Organisation des Gesamtunternehmens auseinander?
6. Ist Ihr Talentmanagement in China organisch in das weltweite Talentmanagementsystem Ihres Unternehmens eingebunden? Besteht Transparenz über das Talentmanagementsystem?
7. Führen Sie regelmäßige Gehaltsanalysen durch, um die Angemessenheit der Vergütung Ihrer Führungskräfte im externen Vergleich besser beurteilen zu können? Setzen Sie langfristig orientierte Vergütungssysteme ein, die die Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen gewährleisten?
8. Verfügen Sie über eine strategische interne Nachfolgeplanung für Ihre Führungspositionen in China? Evaluieren Sie eine zu entsendene Führungskraft anhand der für den Chinaeinsatz relevanten Erfahrungen und Kompetenzen?
9. Setzen Sie sich in den Spitzengremien Ihres Unternehmens mit Fragen der Unternehmenskultur in China in der Ist- und Sollausprägung auseinander? Erwägen Sie die Bestellung von Chinakompetenz in Aufsichts- und Beiratsgremien des Gesamtunternehmens?

Carsten Wundrack war selbst einige Jahre in China aktiv und leitet den China Desk Deutschland von Egon Zehnder International. In Kooperation mit den Büros in Beijing, Hong Kong und Shanghai begleitet der China Desk deutsche Unternehmen bei ihrem China-Engagement: bei der Besetzung von Führungspositionen, der Evaluierung der Führungskräfte, der Ausgestaltung des Talentmanagements und bei der Schaffung von Transparenz bezüglich Personalthemen.