

LEADERSHIP EXCELLENCE PROGRAM 2016

# VON DER PFLICHT ZUR KÜR

Das China-Modul des Leadership Excellence Program (LEP) machte den Teilnehmern klar: Im Reich der Mitte kommt meist alles anders als geplant.

Aber mit China planen muss jeder, der global agieren will.





**China ist unberechenbar.** Türen öffnen und schließen sich. Manchmal ist das abhängig von der Tagesform der Menschen. Häufig weiß man nicht, warum Dinge passieren. So stimmt Astrid Oldekop die über 20 CIOs aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in Hongkong ein. Sie nehmen am 5. LEP-Jahrgang von CIO-Magazin und WHU Otto Beisheim School of Management teil.

Vielleicht hat die China-Expertin vom Medienbüro Düsseldorf Beijing das auch als Warnung gemeint, denn die fünf kommenden Tage des LEP-Auslandsmoduls „Doing Business in China: Challenges and Success Factors for Western Companies“ haben es in sich. Sie sind eine logistische Herausforderung: Drei Mega-Cities (Hongkong, Shenzhen, Shanghai), fünf Unternehmensbesuche, eine Case Study und eine Panel-Diskussion mit hochkarätigen Unternehmensvertretern stehen auf dem Programm. Daneben jede Menge kulturelle Highlights wie das Künstlerviertel in Hongkong, atemberaubende Aussichten von Wolkenkratzern, ein Tai-Chi-Kurs sowie kulinarische Besonderheiten (Dim Sum).

Oldekop führt die Teilnehmer ein in Chinas Geschichte, Sprache, Mentalität und die immensen Herausforderungen, vor denen das Reich der Mitte steht: Demografie (1,4 Milliarden Chinesen, 172 Millionenstädte, darunter Peking mit 21 Millionen Einwohnern), Sozialversicherung und die einsamen Alten (Wanderarbeiter plus fehlgesteuerte Einkindpolitik), War for Talents, immenser Konsumhunger, Korruption, Umweltprobleme, Energie und Ressourcen. Nicht zu vergessen die soziale Ungerechtigkeit: Neben 2,4 Millionen Euro-Millionären gibt es rund 70 Millionen Chinesen, die unterhalb der Armutsgrenze leben. Erstaunlich: Das Land erlebt jedes Jahr 2500 Streiks.

Dass die Teilnehmer es mit einem Reich der Superlative zu tun haben, macht schon die Skyline von Hongkong deutlich. Hunderte Wolkenkratzer säumen die Ränder der felsigen Küste von Hongkong Island und dem Festland, darunter jede Menge Wohntürme mit 60 Stockwerken. Balkons sind Fehlanzeige, stattdessen hat nahezu jede Wohnung eine Klimaanlage.

Und wie ticken die Chinesen? Wie kann die Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen Firmen funktionieren? Wie geht man mit dem Diebstahl geistigen Eigentums um? Warum wechseln Chinesen so oft den Arbeitgeber? Nicht zuletzt: Was bedeutet das ständige Lächeln der Chinesen? Die LEP-Teilnehmer haben viele Fragen, auch die, die schon geschäftlich in China unterwegs waren, aber bislang noch nie tief eingetaucht sind in Kultur und Menschen.

## LESEWERT

- **Wie** die Teilnehmer des Leadership Excellence Program das Reich der Mitte erlebt haben
- **Wie** Chinesen ticken
- **Wie** deutsche Unternehmen mit China ins Geschäft kommen und Erfolgsgeschichten schreiben
- **Warum** man sich mit China beschäftigen wollen muss

Zeit für ein paar interkulturelle Lektionen:

**Learning 1:** Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist für Chinesen wichtiger als das Individuum. Es zählt, zu welchem Netzwerk (Guanxi) man gehört. Daher ist Beziehungs-Management ein entscheidender Baustein der chinesischen Kultur: Erst wenn man ein wenig mit dem Hausmeister geplaudert hat, wird er sich um den verstopften Abfluss kümmern.

**Learning 2:** Hierarchie ist alles, Position und Status gelten viel. „Bereiten Sie sich gut vor, wenn Sie ein Meeting mit chinesischen Geschäftspartnern haben“, rät Oldekop. Sie meint das nicht nur fachlich. Wichtiger sei es, sich vor Augen zu führen, wem man gegenüber sitzt: Welche Positionen bekleiden meine Verhandlungspartner? Wer ist der Chef, also der wichtigste Mensch? Diesen gilt es besonders zuvorkommend zu behandeln, denn er ist mehr als ein primus inter pares. Europäisches Understatement, was die eigene Position anbelangt, sollte man sich verkneifen.

Ein Tipp in diesem Zusammenhang für europäische Startups in China: Sie sollten nicht zu bescheiden auftreten, sondern ordentlich auf die Pauke hauen, sich als CEO von Firma XYZ vorstellen und die Ziele betonen,

## Glas Neumann

Head of Global SAP Labs Network, SAP

*„Die Mitbewerber deutscher Firmen werden künftig auch aus China kommen. Wenn sie nicht schon da sind.“*



wo man in zwei Jahren sein will (Marktführer, große Marktanteile). Das beeindruckt Chinesen, und man kommt überhaupt erst ins Gespräch.

**Learning 3:** Die Rangordnung gilt auch für Geschäftsessen: Der wichtigste Gast sitzt immer rechts vom Gastgeber, der zweitwichtigste links.

**Learning 4:** Es gibt kein Wort für „nein“ auf Chinesisch. Chinesen haben Angst vor Chaos, das große Ziel ist Harmonie. Man will höflich sein, den anderen nicht vor den Kopf stoßen und eine positive Grundstimmung ▶



Ausflug nach Hongkong Island: Journalistin Vivienne Chow führt durchs Künstlerviertel und SoHo. Sie erzählt von ihrem Hongkong.



Ortstermin beim Drohnenhersteller DJI in Shanghai: Die LEP-Teilnehmer dürfen den Phantom 4 fliegen lassen.



Morgens um 6.30 Uhr in Shanghai: Meister Peng führt in

► erzeugen. Stichwort ständiges Lächeln. Übrigens: Erst wenn etwas dreimal abgelehnt wurde, heißt das „nein“. Auf die Frage nach der Qualität eines Produkts antworten Chinesen gerne mit „chabudou“ und meinen damit „Das passt schon“. Wörtlich übersetzt heißt es „Da fehlt nicht viel“. Sie denken, wie schaffe ich es, dass mein Gesprächspartner sich mein Anliegen zu eigen macht. Sie kommen indirekt ans Ziel.

**Learning 5:** China hat eine Händlerkultur, Deutschland eine Handwerkerkultur. Das heißt, Deutsche gehen erst dann mit einem Produkt auf den Markt, wenn es ausgereift ist. Chinesen schon viel früher.

**Learning 6:** Chinesen sind Neuem gegenüber offen und digital-affin. Jeder hat ein Smartphone und benutzt „WeChat“, das chinesische Pendant zu Facebook, WhatsApp & Co. Sie bestellen damit im Internet, bezahlen im Restaurant und erledigen auch die nächste Überweisung, denn der Dienst bietet Mobile Payment.

## Vom Fischerdorf zur Megacity

Die Let's try it-Mentalität der Chinesen und der unbändige Drang, voranzukommen und zu wachsen, wird den LEP-Reisenden wohl nirgends so deutlich vor Augen geführt wie in Shenzhen, dem Silicon Valley von China. Das einstige Fischerdorf an der Grenze zu Hongkong, im Perlflussdelta gelegen, sei mit inzwischen 20 Millionen Einwohnern die am schnellsten wachsende Metropole der Menschheit, erzählt Alexander Murawski. Hierher verlegte der deutsche Gründer vor knapp vier Jahren seine Firma NOA Labs, einen Full-Service-Anbieter, der Unternehmen dabei unterstützt, innovative Ideen in marktreife Produkte zu verwandeln. „Als Startup muss man global denken, sonst tut es die Konkurrenz“, sagt Murawski und zeigt den Bildungsreisenden neben dem kreativen Co-Working- und Co-Deve-

lopment-Hub SEG Maker+ auch Huaqiangbei, den mit 40.000 Anbietern größten Elektronikmarkt der Welt. Hier gehen Bestellungen in Hunderttausender Größen über die bescheiden wirkenden Theken.

Am Nachmittag bittet der chinesische Drohnenhersteller DJI zur Unternehmensführung. Wieder eine Wachstumsgeschichte: Gegründet 2006 mit 20 Mitarbeitern, zählt man heute 5000 Angestellte und ist mit 70 Prozent Marktanteil unangefochtener Platzhirsch im Consumer-Drohnensegment. Den Abschluss bildet eine Flugvorführung vor dem Headquarter.

Weiter geht es in die nächste Megacity, in die 24-Millionen-Einwohner-Metropole Shanghai. Bei Haribo berichten Managing Director Wolfgang Kohl und Marketing Director Andreas Tank vom Fruchtgummimarkt in China. Beide leben seit über zehn Jahren hier, sprechen fließend Mandarin. Tank, doppelt promoviert in Wirtschaftswissenschaften und Sinologie, beschäftigt sich intensiv mit Marketing-Strategien vor Ort. Gerade hat er ein Buch veröffentlicht, „China Marketing“, und in seinem Blog „chinamarketingblog.com“ schreibt er laufend über seine Beobachtungen. Ob er vorhabe, wieder nach Deutschland zurückzukehren, fragt eine Teilnehmerin. Das sei für ihn ausgeschlossen, lacht Tank. Die Dynamik und Power der Chinesen würden ihm fehlen.

Die Themen Recruiting von Fachkräften, Mitarbeiterbindung und Fluktuation, die auf der Reise mehrmals anklingen, kommen dann bei Henkel noch einmal dezidiert zur Sprache. Obwohl das Unternehmen seit mehreren Jahrzehnten im Reich der Mitte präsent ist, geht es nicht ohne Employer Branding und intensives Hochschul-Marketing. Katrin Springob, Head of Talent, Leadership and Learning Asia Pacific, erklärt, dass Chinesen sehr hohe Erwartungen an ihren Job hätten.





die alte chinesische Kampf- und Bewegungskunst Tai Chi ein.



Alt und Neu liegen in China dicht beieinander: Neben ultramodernen Wolkenkratzern finden sich traditionelle Viertel.



Startups in Shenzhen: Alex Murawski von NOA Labs führt durch den Co-Working-Bereich von SEG Maker+ und zeigt den weltgrößten Elektronikmarkt Huaqiangbei.

Sie wollten schnell befördert werden und ebenso schnell eindrucksvolle Titel erhalten. Geht ihnen das zu langsam, verlassen sie das Unternehmen. Henkel begegnet diesen lokalen Anforderungen unter anderem mit einem angepassten Karriereentwicklungs-Programm: Job-Rotationen werden angeboten, man spricht mit den Mitarbeitern regelmäßig über die nächsten Schritte statt nur im Jahresrhythmus. Und wie kommt Henkel an Absolventen? Unter anderem mit Mobile Recruiting: Auf WeChat etwa habe ein einzelner Recruiting-Clip in kürzester Zeit zu mehreren Tausend Bewerbungen geführt.

### The government makes the market

Wer in China Geschäfte abwickelt, muss die Rechnung immer mit der wirtschaftlichen Planung in Peking machen, lautet die nächste Lektion. Denn es gilt: „The government makes the market“, erklärt Stefan Gilch, President China der Bystronic Group. Auf Chinesisch heißt das: Die Wirtschaft tickt im Fünfjahresplan. Derzeit gilt der 13. mit den Zielen Strukturreformen (Förderung von Startups), „Made in China 2025“ (betrifft unter anderem Industrie 4.0), Umweltschutz sowie E-Mobilität. Und: „Es geht euch morgen besser als heute, ist das Grundversprechen der Regierung an die Bevölkerung“, ergänzt Christoph Angerbauer, Geschäftsführer der Auslands-handelskammer (AHK) in Shanghai.

Zusammen mit Clas Neumann, Head of Global SAP Labs Network, stellen sich Angerbauer und Gilch den Fragen der LEP-Teilnehmer, die vor allem um die Bedeutung Chinas für deutsche Unternehmen wissen wollen. Klar wird in der Diskussion, dass Firmen, die global wachsen wollen, China genau beobachten und sich mit dem Land beschäftigen müssen. Wirtschaftsschwankungen, behördlichen Hürden und der Intellectual-Property-Thematik zum Trotz lohnt sich langfris-

tig ein Engagement im Reich der Mitte. Angerbauer macht allerdings ein großes Informationsdefizit der Deutschen aus. Während rund 30.000 Chinesen derzeit in Deutschland studieren, sind es in China nur 6000 deutsche Studenten. „Die Chinesen kennen uns besser als wir sie“, so der AHK-Mann. „Die Mitbewerber deutscher Firmen werden in Zukunft auch aus China kommen. Wenn sie nicht schon da sind“, warnt auch SAP-Manager Neumann. Wenn sich deutsche Unternehmen mit China beschäftigten, gehe es meist nur um gewinnbringendes Handeln in einem der wichtigsten Märkte, sagt Gilch. Sein Appell: „Wir müssen versuchen, China zur Kür zu machen, und verständnisvoll und mit längerem Horizont agieren.“

*Karen Funk [redaktion@cio.de]*

### LEADERSHIP EXCELLENCE PROGRAM 2016/17 Melden Sie sich jetzt an!

Der neue Jahrgang des LEP (unterstützt von Hewlett Packard Enterprise) beginnt mit dem Intensivseminar „General Management“ an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Auch in der neuen Saison wird es ein Auslandsmodul geben, die Teilnehmer werden sich im kommenden Jahr nach Indien aufmachen.

**Termine:**

- General Management, 10. bis 14. Oktober 2016, Düsseldorf.
- Interkulturelles Management, 6. bis 10. Februar 2017, Bangalore und Mysore (Indien).

Ein Einstieg ins Programm ist jederzeit möglich.

**Kontakt:** Isabelle Keck, Tel. 089/360 86-523, [ikeck@idgbusiness.de](mailto:ikeck@idgbusiness.de)

[www.leadership-excellence-program.de](http://www.leadership-excellence-program.de)

