



## Germanisierte „Sinodirektoren“

*Für die Managementebenen der Volksrepublik wächst eine neue Generation heran. Ihre Vertreter wurden durch Studium und erste Arbeitserfahrung im westlichen Ausland nachhaltig geprägt. Ihr Verständnis für beide Seiten können sie in bilateralen Verhandlungen perfekt nutzen. Und ihr Ehrgeiz treibt sie hoch hinaus.*

VON KATHARINA SCHNURPFEL :: Exzellenz kommt immer von oben, Mittelmaß und Versagen ebenfalls. Eine der großen offenen Fragen im Zusammenhang mit der chinesischen Wirtschaft ist daher die Entwicklung von Management und Topmanagement. Apple und General Motors sind die amerikanischen Paradebeispiele: Gute Führung inspiriert, während keine Belegschaft auf Dauer gegen ein zweitklassiges Management anarbeiten kann. Doch wer folgt den erfolgreichen Gründern nach, wo soll das überall nötige gute Management für die wachsenden chinesischen und internationalen Unternehmen herkommen?

In den Staatsunternehmen erfolgen Postenvergabe und Beförderung weitgehend unverändert nach allen möglichen Kriterien, von denen Managementqualität und gute Ergebnisse nicht die wichtigsten sind. Auch in vielen Joint Ventures ist das nicht anders: Politik, Beziehungen und sachfremde Einflüsse bis hin zur Korruption spielen häufig eine Rolle. Wie sollen auf dieser Basis Hunderte und Tausende fähiger

Manager entwickelt werden? Gebraucht werden – wie überall in der globalisierten Wirtschaft – engagierte, intelligente Menschen beiderlei Geschlechts mit fachlicher Kompetenz, Führungsqualitäten, Auslandserfahrung, Integrität und erfolgreichen Managementstationen.

Bisher gibt es nur einen ganz kleinen Pool dieser neuen Generation der sogenannten Sinodirektoren. Ihre Auslandserfahrung haben sie meist als Studenten erworben und erste berufliche Erfolge ebenfalls fern der Heimat erzielt. Besonders unter Ingenieuren ist zudem der Frauenanteil recht hoch.

### Deutscher als die meisten Deutschen

Für deutsche Unternehmen gibt es eine gute Nachricht: Wer im Westen studiert und gearbeitet hat, verspürt meist wenig Neigung, wieder in ein rein chinesisches Umfeld zurückzukehren. Diese Menschen sind von ihrer internationalen Erfahrung geprägt. Ebenso wie junge Deutsche durch lange



*Auf der Expo 2010 in Shanghai lockte der Deutsche Pavillon viele Besucher an. In der Bundesrepublik ausgebildete Führungskräfte sind in ihrer chinesischen Heimat Gold wert.*

Jahre in den USA oft nachhaltig amerikanisiert sind, werden die Chinesen in Deutschland germanisiert. Sie glauben an die Sinnhaftigkeit von offenem Austausch und Prozesstreue – häufig sind sie in ihrem Wertegerüst deutscher als die meisten Deutschen.

### Den Weg nach und in China ebnen

Bei der Analyse von Erfolgsgeschichten deutscher Unternehmen in China fällt auf, dass fast überall einer dieser Sinodirektoren wesentliche Verantwortung getragen hat. Yu Dahai von Evonik war vielleicht das bekannteste Beispiel, aber auch im Mittelstand haben häufig fachlich kompetente Chinesen mit westlichem Management-Know-how ihren Arbeitgebern den Weg nach und in China geebnet.

Auch ein süddeutscher Automobilzulieferer für Sensorik hat damit Erfahrung gemacht: „Unser Vertriebschef hat in Köln studiert, ein paar Jahre bei Bosch entwickelt und später in China erfolgreich einen Vertrieb für Mobilfunkprodukte aufgebaut. Ohne Entsendungspaket ist er deutlich preiswerter als sein deutscher Vorgänger, der auch super war. Er hat aber diesem gegenüber mindestens einen Riesenvorteil: Er kann nicht nur mit unseren chinesischen Kunden so gut umgehen wie mit unseren internationalen, vor allem kann er auch auf Mitarbeiterebene ein persönliches Verhältnis aufbauen.“

### Persönliche Basis bei Mitarbeiterbindung

Ebenfalls einen Sinodirektor verpflichtet hat ein deutscher Hersteller für Agrarmaschinen. Vor zwei Jahren kam er als Qualitätschef zum Unternehmen. „Sie machen sich keine Vorstellung, wie schnell und konsequent dieser Mann unsere Qualitätsprozesse in der chinesischen Operation durchgesetzt hat und was das für unsere Lieferantenentwicklung bedeutet. Manchmal glaube ich, der Hauptgrund liegt darin, dass er selbst so überzeugt ist. Dieses fast missionarische Engagement scheint unwiderstehlich zu sein“.

Im Gegensatz zu der vorhergehenden Generation der Deutschland-affinen Chinesen, die häufig einen geisteswissenschaftlichen Hintergrund hatte, sind die neuen Sinodirektoren oft an den besten deutschen Hochschulen als Ingenieure, Naturwissenschaftler oder Betriebswirte ausgebildet. Mit dieser Kenntnis beider Welten werden werden sie auf Jahre hinaus einen wesentlichen Teil der chinesischen Management-elite stellen. ❧

## „Eine gute Mischung“



*Auch im Mittelstand spricht sich der Vorteil von Sinodirektoren herum, weiß Personal-experte Tobias Busch.*

### Was beinhaltet der „neue“ deutsch-chinesische Managementstil?

» Wichtigstes Merkmal ist sicherlich die offene Kommunikation nach westlichem Vorbild. Zudem profitieren Unternehmen von der Mischung aus deutscher Prozesstreue und chinesischer Flexibilität.

### Inwiefern können davon auch die gesamten bilateralen Beziehungen profitieren?

» Viele der ärgerlichsten Störungen und Verzögerungen im multinationalen Kontext haben ihren Ausgangspunkt in Missverständnissen statt in fehlendem Willen. Dies wird durch das Know-how und Feingefühl der Sinodirektoren auf ein Minimum reduziert.

### Was müssen Geschäftsführer deutscher Unternehmen beim Einstellen eines Sinodirektors beachten?

» Diese Leute müssen ein Netzwerk im Heimatunternehmen entwickeln können, insbesondere wenn sie in Managementpositionen eingesetzt werden. Je besser das funktioniert, desto wirksamer können sie arbeiten.

### Gibt es auch Nachteile gegenüber einer deutsch-deutschen Cheffriege?

» Es gibt immer mal Situationen, in denen deutsche Unternehmer kulturelle Üblichkeiten aus strategischen Gründen ignorieren möchten; da tut sich ein Deutscher natürlich leichter und man sieht es ihm auch eher nach.

### Wie lange wird es Ihrer Meinung nach dauern, bis sich das Konzept durchgesetzt hat?

» Die chinesische Regierung fördert aktiv die Rückkehr der auslandserfahrenen Manager, deutsche Großunternehmen setzen schon seit längerer Zeit konsequent auf Sinodirektoren, der Mittelstand wird folgen. Noch ist der Kreis der guten Leute zwar relativ klein – aber er wächst beständig. ❧

Tobias Busch ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Personalglobal. Zuvor war er lange Zeit Präsident von Volkswagen India. Kontakt: tobias.busch@personalglobal.de, Tel.: +49 (0) 69-7171-9528