

# CHINA SURVEY

## Der „People-Aspekt“

aus Sicht des deutschen Mittelstands



# Inhalt

---

---

## 03 Einleitung

---

### 03 Wer wurde befragt?

---

## 04 Ergebnisse der Studie

---

### 05 Erfahrungen mit Führungsfragen in China

---

---

### 08 Loyalität des chinesischen Managements

---

---

### 09 Organisatorische Fragen und Lehren

---

---

### 11 Compliance-Aspekte

---

---

### 12 Kommunikation mit chinesischen Führungskräften

---

---

### 13 Wie unterscheiden sich westliche Manager von chinesischen?

---

---

## 17 Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren bei der Führung chinesischer Tochterfirmen

---

---

## 19 Autoren

---

---

## 20 Danksagung, Heidrick & Struggles

---

# Einleitung

**Auch wenn Deutschland droht, im Handelskonflikt zwischen den USA und China zwischen die Fronten zu geraten: Präsenz und Wachstum in Chinas schier unbegrenztem Markt bleiben für deutsche Global Player auf absehbare Zeit alternativlos.**

China ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu einem Schlüsselmarkt für deutsche Unternehmen gereift – auch Firmen des industriellen Mittelstands machen seither im Reich der Mitte glänzende Geschäfte. China ist ein Hauptpfeiler der Internationalisierungsstrategie nahezu aller deutschen, weltweit agierenden mittelständischen Unternehmen.

Doch während die in China tätigen internationalen Konzerne inzwischen ihre Organisationen weitreichend und professionell aufgestellt haben, treffen die mittelständischen Unternehmen im größten Markt Asiens auf eigene, vielfältige Herausforderungen. Bei der Führung ihrer chinesischen Tochterfirmen sind die Unternehmen mit teils gravierenden Problemstellungen konfrontiert, die den Erfolg ihrer Aktivitäten in Frage stellen.

Diese Studie hat sich zum Ziel gesetzt, die Erfahrungen und spezifischen Aufgabenstellungen des industriellen Mittelstands in China genauer zu untersuchen. Dabei geht es Heidrick & Struggles als Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Executive Search und Leadership Consulting in erster Linie um Fragen rund um die sogenannten „People-Aspekte“.

Wir haben insgesamt über 300 deutsche Unternehmen identifiziert, die wir der Kategorie „industrieller Mittelstand“ zuordnen, mit Umsätzen zwischen 500 Millionen Euro bis 5 Milliarden Euro. In detaillierten Interviews mit 18 CEOs beziehungsweise den in Deutschland für das China-Geschäft verantwortlichen Top-Managern sind wir unseren Fragestellungen nachgegangen. Dazu diente

uns ein halbstandardisierter Fragebogen. Die untersuchten Unternehmen bilden eine gute Stichprobe des in China aktiven industriellen Mittelstands.

Die folgenden Seiten fassen Ergebnisse und Learnings zusammen. Wir geben dabei in erster Linie das Meinungsbild unserer Gesprächspartner wieder. Dieser State of the Art-Report soll auch vergleichbaren Unternehmen als Raster dienen, um zu überprüfen, auf welchem Level sich ihre eigenen China-Tätigkeiten derzeit bewegen und an welchen Stellschrauben im Managementbereich gegebenenfalls Nachholbedarf besteht.

## Wer wurde befragt?

Die untersuchten Unternehmen erzielen einen Gesamtumsatz von knapp 50 Milliarden Euro, dies entspricht im Schnitt rund 2,7 Milliarden Euro pro Firma. Das Panel besetzt eine Umsatzspanne von 500 Millionen bis 5 Milliarden Euro. Im Durchschnitt beträgt die weltweite Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen knapp 15.000 Personen. Die Firmen decken ein weites Spektrum von Sektoren ab, von Elektronik, Maschinenbau, Automobilzulieferung bis zur Bauindustrie und Logistik. Für alle Unternehmen ist der chinesische Markt relevant und von nachhaltiger Bedeutung. Im Schnitt sind die Unternehmen seit knapp 20 Jahren vor Ort tätig. Ein Unternehmen ist bereits seit Mitte der 1980er Jahre in China aktiv, ein Unternehmen erst seit 6 Jahren.

**Durchschnittlicher Anteil des China-Umsatzes am Gesamtumsatz der befragten Unternehmen: ~ 10 %.**

**Die befragten Unternehmen beschäftigen zusammen ~ 18.000 Mitarbeiter in China.**

Die Anzahl der in China beschäftigten Führungskräfte beläuft sich auf knapp 650. Diese Manager leiten die Geschäfte vor Ort – dies entspricht durchschnittlich 36 Führungskräften pro Firma. Die Bandbreite ist bei diesem Aspekt allerdings groß und reicht von einer einstelligen Anzahl bis zu 150 Führungskräften.

Unsere befragten Top-Manager kennen das Chinageschäft ihrer Unternehmen gut und aus nächster Nähe. Alle reisen regelmäßig vor Ort, um Strategie und Operations fortlaufend zu überprüfen. Ein Vorstand gibt an, 30 Tage pro Jahr in China zu verbringen, ein weiterer 25 Tage. Am unteren Ende der Skala bewegt sich ein Vorstandsvorsitzender, der viermal pro Jahr für jeweils 2 Tage sein Tochterunternehmen besucht, ein weiterer ist zweimal pro Jahr für eine Woche vor Ort. Die Präsenz der restlichen für China verantwortlichen Top-Manager bewegt sich dazwischen.

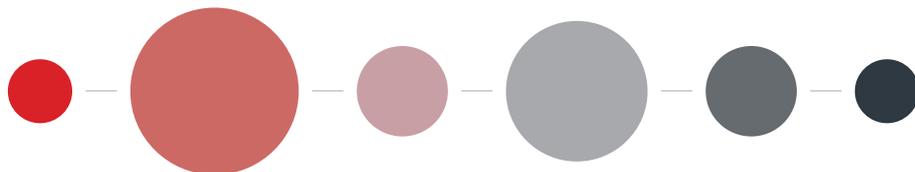
# Ergebnisse der Studie



Die Grafik zeigt, dass der Grad an Zufriedenheit mit den chinesischen Aktivitäten sehr schwankt. Fast die Hälfte der befragten Gesprächspartner hadert mit der Entwicklung im chinesischen Markt. Im Rahmen unserer Gespräche wurde deutlich, dass bei vielen Unternehmen die Geschäftsentwicklung derzeit unter Plan liegt. Dies hängt im Wesentlichen mit den Auswirkungen des Handelskrieges zwischen den USA und China zusammen. Daneben sind es gerade die hier näher beleuchteten „People-Aspekte“, die Sorgen bereiten.

## Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit der Entwicklung Ihres China-Geschäfts?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- befriedigend
- weniger zufrieden
- unzufrieden
- sehr unzufrieden



# Erfahrungen mit Führungsfragen in China

**Firmen, die im Chinageschäft ihre Ziele nicht wie gewünscht erreichen, führen das neben Wachstumsproblemen auch auf ungelöste Herausforderungen bei Führung und Management zurück.**

Es ist nachvollziehbar, dass in einem fernen und von seiner Kultur und Struktur fremden Markt wie China sich beim Start unternehmerischer Aktivitäten Anlaufschwierigkeiten einstellen. Dass klassische „Kinderkrankheiten“ aber auch nach einem Jahrzehnt oder länger im Markt noch auftreten, ist bemerkenswert. So bleibt beispielsweise das „Finden und Binden“ qualifizierter Führungskräfte auch nach einer längeren Phase vor Ort ein immer noch nicht gelöstes Managementproblem des industriellen Mittelstands in China. Richtig zufrieden mit diesem Aspekt ist nur ein Drittel unserer befragten Unternehmen. Der Rest der Unternehmen sieht die eigene Fähigkeit kritisch, die richtigen Leute in ausreichender Zahl auf dem chinesischen Markt für Führungskräfte zu rekrutieren.

Entsprechend empfindet es die Hälfte der befragten Unternehmen als „schwierig“, in China lokale Manager zu finden. Dies ist ganz offensichtlich eine offene Flanke für ein erfolgreiches Agieren im chinesischen Markt. Als „kein Problem“ bezeichnete kein einziger Gesprächspartner die Frage nach dem Finden und Binden von geeigneten chinesischen Managern.

Für den deutschen Mittelstand liegt es auf der Hand, dass im Kampf um talentierte Managerinnen und Manager die eigene Firmengröße und die Möglichkeiten, ein starkes Employer Brand

aufzubauen, begrenzt sind. Grundsätzlich hilft es in China, deutscher Arbeitgeber zu sein. Deutsche Arbeitgeber stehen für Engineering und Zuverlässigkeit. Deutschland wird als Land der Ingenieure bewundert.

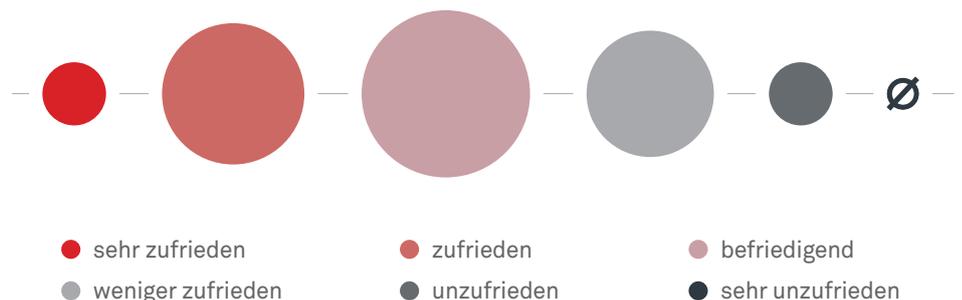
Die oft weniger attraktiven Standorte, an denen die von uns befragten Unternehmen ihr Chinageschäft zum Teil betreiben, schaden dagegen. Ein Gesprächspartner erläutert: „Um die interessanten Leute führen wir inzwischen einen ähnlichen War for Talents wie in Deutschland.“ Pars pro toto auch die Aussage: „In Shanghai funktioniert das Rekrutieren gut, in kleineren Städten haben wir große Schwierigkeiten, geeignete Führungskräfte zu finden.“

Ein spezifischer Engpass besteht im Management in der zweiten Reihe. Mehrere Gesprächspartner wiesen darauf hin, dass sie mit der Qualität ihrer chinesischen Top-Leute zufrieden seien, die Ebenen darunter jedoch erhebliche „Skill-Lücken“ aufweisen würden.

„Qualität“ ist der Schlüsselbegriff, wenn wir tiefer fragen. Einer unserer Gesprächspartner sagt: „Speziell bei einem anspruchsvollen Mix aus Hard und Soft Skills begegnen wir Engpässen.“

Ein gravierender Mangel existiert bei herausragenden lokalen Werksleitern – ein spezifisches Nachfrageprofil bei dem deutschen, in China produzierenden Mittelstand.

## Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit dem Finden und Binden qualifizierter Führungskräfte in China?



**Deutschland-Aufenthalte**

Um ihre chinesischen Führungskräfte besser auf ihre Aufgaben einzustellen und auch, um sie stärker an das Unternehmen zu binden, gehen Unternehmen des industriellen Mittelstands dazu über, ihre chinesischen Führungskräfte für eine Zeit lang in die deutsche Zentrale zu holen. Nur zwei von 18 befragten Firmen verzichten auf dieses Instrument der Fortbildung. Einzelne Unternehmen haben für diesen Austausch eigens Programme entwickelt.

Die Erfahrungen mit dem Ausbilden chinesischer Führungskräfte in Deutschland ist durchgängig positiv.

Während des Deutschland-Aufenthalts wird aber auch deutlich, dass nahezu alle chinesischen Teilnehmer nach einer gewissen Zeit wieder in ihre Heimat zurückkehren wollen.

Über ein Viertel unseres Panels berichtet, dass chinesische Führungskräfte bei ihrem Deutschland-Aufenthalt bei den deutschen Kollegen auf Akzeptanzprobleme stoßen. Ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Berührungsflächen zwischen deutschen und chinesischen Managern nicht reibungs- und konfliktfrei sind. (Vor-) Urteile sind auch historisch beziehungsweise medial bedingt. Es gibt partiell Vertrauensprobleme, insbesondere beim Wissens- und Technologietransfer und hinsichtlich der politischen Ausrichtung des chinesischen Staats.

Als Königsweg sehen es unsere Gesprächspartner, chinesische Führungskräfte einzustellen, die eine internationale Ausbildung absolviert haben, am besten ein Studium in Deutschland. Mit dieser Gruppe wurden hinsichtlich der Kompetenzen und Kommunikation überaus positive Erfahrungen gemacht. Diese Führungskräfte sind jedoch besonders nachgefragt und zeichnen sich durch hohe Erwartungen bezüglich des Einkommens und der Aufstiegsmöglichkeiten aus. Ein Risikofaktor besteht darin, dass mit dem Erreichen internationaler Universitätsabschlüsse auch die Treue gegenüber dem Arbeitgeber tendenziell abnimmt (siehe „Loyalität“).

Erwähnt soll auch ein Statement eines Gesprächspartners werden, das in eine andere Richtung weist: „Westlich auftretende chinesische Manager beeindrucken uns oft. Wir glauben dann, das muss auch

ein guter Manager sein. Wir haben aber in dieser Beziehung auch Blender erlebt.“

**„Bei chinesischen Führungskräften sehen wir genügend Angebot, aber aus unserer Perspektive fehlt es an substanzieller Qualität.“**

**Einsatz von Personalberatern**

Weil es schwierig ist, in China Managementpositionen adäquat zu besetzen, werden vielfach auch Personalberatungen eingeschaltet. Über ein Viertel unseres Panels beauftragt in Deutschland entsprechende Executive Search Firmen, 50 Prozent arbeitet mit Headhuntern in China direkt zusammen. Dabei gehen die Suchaufträge für Executive Rollen tendenziell an die großen Search Firmen, wobei die Koordination über Deutschland sehr geschätzt wird. Nur für kleinere Positionen oder Besetzungen mit Spezialisten kommen lokale Dienstleister zum Einsatz.

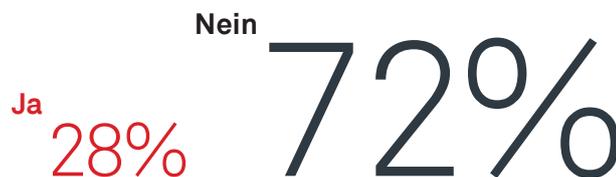
**Verfolgen Sie das Konzept, chinesische Führungskräfte in die Zentrale nach Deutschland zu holen, um sie hier an das Unternehmen heranzuführen?**



**Haben chinesische Führungskräfte in Ihrem Unternehmen Akzeptanzprobleme, möglicherweise auch politische?**



**Rekrutieren Sie auch extern in Deutschland für Managementpositionen in China?**



**Rekrutieren Sie chinesische Führungskräfte in China über Executive Search Firmen?**



### Vergütung

Fragen der Vergütung spielen bei Rekrutierung und Retention chinesischer Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Die meisten deutschen Unternehmen sind noch in China gestartet, als die generellen Personalkosten niedrig waren. Das hat sich inzwischen dramatisch geändert. Wohnen und Leben in China ist in den vergangenen Jahren deutlich teurer geworden und entspricht zum Teil internationalen Standards. Dies gilt insbesondere für die großen Städte wie Shanghai, Peking und andere Metropolen im reichen Osten sowie teilweise im Süden des Landes. Der Norden und der Westen Chinas sind tendenziell immer noch (sehr) arm. Viele Unternehmen haben aufgrund der steigenden Löhne die Produktion inzwischen nach Indonesien, Vietnam oder sogar Bangladesh verlagert.

Entsprechend sagen zwei Drittel unseres Panels, Führungskräfte in China seien „sehr teuer“.

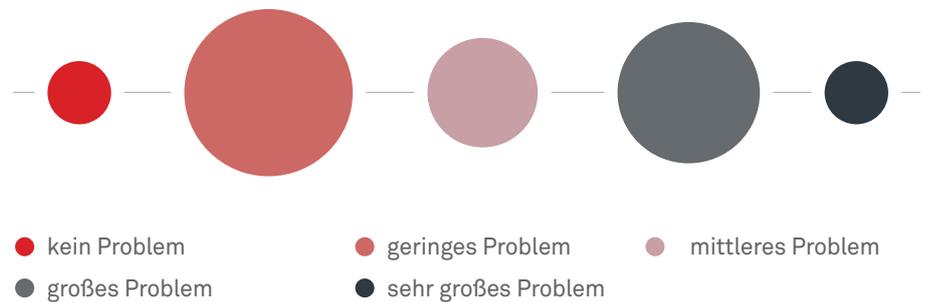
Die lokale Führungskraft an der Spitze der chinesischen Organisation ist, so ein Gesprächspartner, „deutlich teurer als ein deutscher Expat.“ Andere Gesprächsteilnehmer berichten von „westlichen Gehältern“. Hinzu kommen hohe Eingangsforderungen, um einen umworbenen Kandidaten anzustellen. Das Einkommen chinesischer Ingenieure ordnet ein weiterer Gesprächspartner „zwischen einem deutschen und einem italienischen Ingenieur“ ein.

Ein deutliches Extra ist für chinesische Führungskräfte zu bezahlen, die über sehr gute Englischkenntnisse verfügen, wobei es sich hierbei meist um Mitglieder der jüngeren Managementgeneration handelt, die im Ausland studiert und bereits für internationale Konzerne gearbeitet haben.

Die chinesische Kultur ist stark an materiellen Werten orientiert. Dem Einkommen wird daher vom Einzelnen eine noch größere Bedeutung beigemessen als in Deutschland. Ein Gesprächspartner rät, chinesische Führungskräfte jedes Jahr mit einer (geringen) Gehaltserhöhung finanziell besser zu stellen, um die Bindung zu erhöhen. Die Formel „Geld = individueller Erfolg“ besitzt in China einen hohen Grad an Gültigkeit.

**„Unsere chinesische Geschäftsführung hat ein**

### Sind Fragen der Vergütung ein Problem bei der Führung Ihrer chinesischen Manager?



### Sind Führungskräfte in China inzwischen „sehr teuer“?



**Package, das deutlich besser ist als das vergleichbare Package in Deutschland.“**

### Gender Diversity

In diesem Aspekt ist China fortschrittlich und sehr offen für Frauen in Führungspositionen. Entsprechend ist die Frauenquote höher als in Deutschland, sie erreicht teilweise im Führungsbereich bis zu 50 Prozent. Ein Grund hierfür ist die Tatsache, dass es viele gut ausgebildete chinesische Managerinnen gibt.

Der hohe Anteil an weiblichen Führungskräften ist auch auf die „Ein-Kind-Politik“ zurückzuführen. Das Kind wird häufig von den Großeltern aufgezogen, so dass Frauen die Chance besitzen, sich beruflich zu entwickeln.

Mehr „Gender Diversity“ ist deshalb in chinesischen Tochtergesellschaften kein Führungsthema wie in Deutschland.

**„Frauen sind oft cleverer, kommunikativer und tougher – speziell in Shanghai.“**

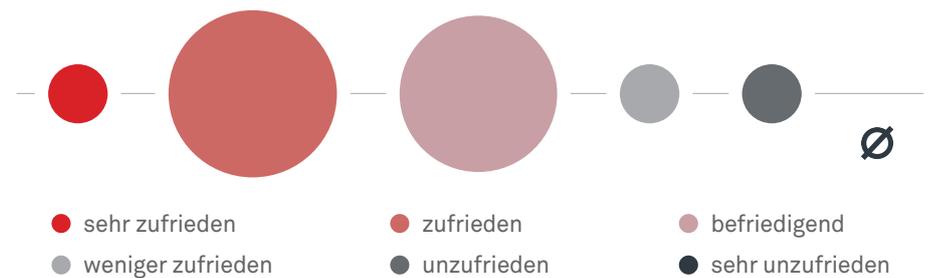
# Loyalität des chinesischen Managements

**Mangelnde Integrität gegenüber ausländischen Arbeitgebern ist in Deutschland ein verbreiteter Mythos über chinesische Führungskräfte. Entspricht dies auch der Erfahrung des industriellen Mittelstands?**

Unser Panel bewertet ihre chinesischen Führungskräfte generell nicht als illoyal. In diese Richtung äußerte sich lediglich ein Gesprächsteilnehmer. Andererseits gilt auch keine allgemeine Entwarnung bei diesem People-Aspekt. Auf die Frage, wie die Erfahrungen in puncto Loyalität in China seien, antwortete die Hälfte mit „teils/teils“. Latent (nicht akut) steht demnach weiterhin die Vorstellung im Raum, sich nur bedingt auf die Treue des chinesischen Managements verlassen zu können. Eine Reihe weiterer Feststellungen vertieft das Verständnis dieses Themas.

- Chinesische Führungskräfte, die eine Station im Headquarter durchlaufen haben oder einen anderen westlichen Background besitzen, sind deutlich zuverlässiger und geradliniger als Kollegen ohne diese Erfahrung.
- Die deutsche Idee des Familienunternehmens, sofern sie auch vor Ort gelebt wird, stärkt die Loyalität des chinesischen Managements. Die Werte von Familienunternehmen sind in China akzeptiert. Ein Gesprächspartner berichtet, dass es chinesische Manager als Privileg erachten, für ein typisch deutsches Familienunternehmen tätig zu sein.
- Chinesische Manager sind aufstiegsorientiert. Während formale Titel in ihrer Bedeutung in Deutschland eher abnehmen, gilt dies nicht für China. Die persönliche Perspektive des Erklommens

**Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit Loyalitätsgesichtspunkten bei Ihren chinesischen Führungskräften?**



der Karriereleiter erhöht die Bindung deutlich. Viele Zwischenschritte und Titel sind daher eine Empfehlung, um die Retention des Managements vor Ort zu erhöhen.

- Chinesische Manager, mehr noch Fachkräfte und einfache Mitarbeiter, schätzen Respekt vor ihrer Kultur. Dies erhöht dann auch die Verbundenheit mit dem ausländischen Arbeitgeber. Symbolische Wertschätzung spielt eine wesentlich größere Rolle als in der deutschen Führungskultur.
- Arbeitnehmerbrand und Reputation des Arbeitgebers zahlen ebenfalls auf die Loyalität ein – ein Schwachpunkt jener mittelständischen Firmen, die nur eine kleine Tochtergesellschaft unterhalten.
- Für ein Unternehmen aus Deutschland tätig zu sein, ist hingegen ein Magnet. Chinesen arbeiten dagegen aus histori-

schen Gründen ungern für japanische und koreanische Firmen. Das sehr hohe Image amerikanischer Firmen bröckelt aktuell aufgrund des Handelskonflikts.

- Top-Talente und Führungskräfte mit internationalem Studium und Auslandserfahrung tendieren zu weniger Loyalität gegenüber Tochtergesellschaften ausländischer Firmen in China.

Grundsätzlich offenbaren unsere Gespräche ein traditionelles Muster, um die Loyalität zum Arbeitgeber im chinesischen Management zu stärken. Finanzielle Anreize gepaart mit formalen Aufstiegschancen und Titeln sind die Basis für überdurchschnittliche Bindung, während in Deutschland heute bei diesem Aspekt eher über „Purpose“ und hohe Freiheitsgrade diskutiert wird. Der symbolische Respekt gegenüber der Kultur des Landes als zusätzliches Element kommt in China hinzu.

# Organisatorische Fragen und Lehren

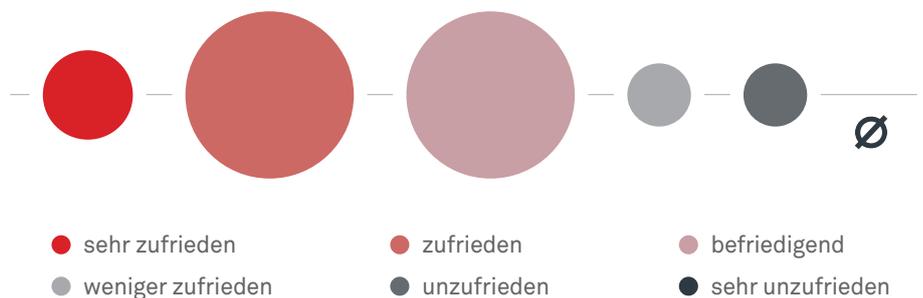
China ist über 7000 Kilometer von Deutschland entfernt. Neben sprachlichen und kulturellen Hürden gibt es auch ganz praktische, geografische und organisatorische. Wie lässt sich das Zusammenspiel zwischen Zentrale und Tochterunternehmen dennoch effizient gestalten?

Das Ergebnis unserer Befragung überrascht: Das Gesamturteil zu der Frage „Wie zufrieden sind Sie mit dem organisatorischen Zusammenspiel zwischen Ihrer Zentrale und Ihrer China-Tochter“ fällt überdurchschnittlich gut aus. Die Antworten „sehr zufrieden“, „zufrieden“ und „befriedigend“ wurden zu knapp 90 Prozent vergeben. Das ist ein erstaunlich hoher Wert vor dem Hintergrund politischer und regulatorischer Hemmnisse. Organisatorische Fragen brennen demnach unseren Gesprächspartnern nicht auf den Nägeln.

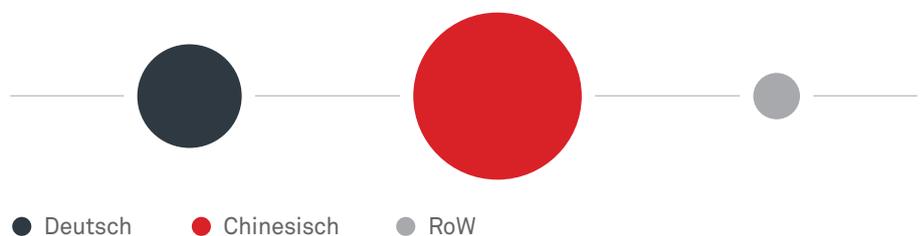
Ein Grund hierfür mag sein, dass die Mehrzahl der Unternehmen auf die Lokalisierung des Managements setzt. Es wird eindeutig bevorzugt, vor Ort „so viele chinesische Führungskräfte wie möglich zu installieren.“ Diese Führungsvariante wird gegenüber den „gemischten Management-Teams“ bevorzugt. Der Entwicklungspfad ist demnach vorgezeichnet. Während anfänglich nach der Gründung eines Tochterunternehmens deutsche Expats dazu beitragen, die Geschäftstätigkeiten in Vertrieb, Produktion und Logistik aufzubauen, sollen diese Funktionen kontinuierlich auf lokale Führungskräfte übertragen werden.

Lediglich Compliance und Finance, also die Zahlenhoheit, wird sehr oft noch aus Deutschland oder in der Asienzentrale außerhalb Chinas, beispielsweise in Singapur oder mit Hilfe einer Vertrauens-

## Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit dem organisatorischen Zusammenspiel zwischen Ihrer Zentrale und Ihrer China-Tochter?



## Nationalität der Leiter der chinesischen Tochtergesellschaft



person im Land selbst gesteuert.

Dieses Management-Konzept spiegelt sich auch in der Führung der chinesischen Tochtergesellschaft wider. Wir zählten 13 chinesische und 5 deutsche

Geschäftsführer sowie 2 weitere Geschäftsführer aus anderen europäischen Ländern <sup>1</sup>. Insbesondere bei Vertriebsge-

<sup>1</sup> 2NN, Firmen mit mehreren GFs

sellschaften setzt unser Panel vornehmlich auf einen einheimischen Spitzenmanager.

Die bereits näher dargestellte Führung der chinesischen Tochtergesellschaft durch regelmäßige Visiten seitens des deutschen Top-Managements vor Ort (Seite 3) funktioniert ebenfalls gut. Damit ist eine notwendige Kontrolle und Vernetzung sichergestellt. Im Schnitt verbringen die für das China-Geschäft in der deutschen Zentrale verantwortlichen Top-Manager zwischen 15 und 20 Tagen vor Ort.

Wir wollten zudem von unserem Panel wissen, welches Vorgehen sie bezüglich der Balance zwischen einer Führung mit „viel Freiheit“ oder mit „straffen Zügeln“ verfolgen. Eine deutlich größere Anzahl unserer Gesprächspartner entschied sich für die Antwortvariante „straffe Zügel“, wobei sich eine erhebliche Anzahl nicht entscheiden wollte. Jene, die die Option „straffe Zügel“ wählten, weisen darauf hin, dass in China in vielen Bereichen von Führungskräften und Mitarbeitern klare Ansagen und Ziele gewünscht seien. Gesellschaft und Wirtschaft würden deutlich „hierarchischer“ funktionieren als in Deutschland und Europa.

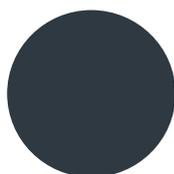
Die Frage nach dem Freiheitsgrad der Führung hängt auch damit zusammen, wie lange ein Unternehmen schon vor Ort in China tätig ist und damit Zeit hatte, sich im Management eine starke Vertrauensbasis aufzubauen. Die Logik ist, je länger eine Firma dort operiert, desto länger die Leine.

Zudem hängt diese Frage von den konkreten Managern ab (vertraut man ihnen) und hat man bereits in der Vergangenheit gute beziehungsweise schlechte Erfahrungen gemacht.

Zu der „optimalen“ organisatorischen Verankerung der chinesischen Tochterunternehmung im Gesamtunternehmen lassen sich aufgrund der Vielfalt an vorgefundenen Lösungen keine verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen ziehen. Die richtige organisatorische Passung hängt maßgeblich von der Struktur der Aktivitäten, der Größe und dem Organisationsgrad des Unternehmens ab. Entsprechend berichten die Geschäftsführer der chinesischen Tochter sowohl an den regionalen Head der Region Asia Pacific (teilweise mit Sitz in Singapur), innerhalb



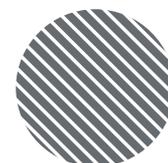
**Was sind Ihre Erfahrungen bei der Frage, wie die Balance zwischen „viel Freiheit“ beziehungsweise „straffen Zügeln“ bei der Führung des China-Geschäfts gestaltet werden sollte?**



straffe Zügel



lange Leine



NN

einer Matrix-Organisation an den Leiter der Division (in der Regel President oder Vorstandsmitglied) oder auch direkt an den CEO oder COO des Gesamtunternehmens.

**„Aufgrund der kulturellen Unterschiede empfiehlt es sich, eine sehr starke lokale HR-Abteilung aufzubauen.“**

# Compliance-Aspekte

**Korruption und Ideendiebstahl werden in Zusammenhang mit China-Geschäften immer wieder als kritische Themenfelder genannt. Spielt das auch beim industriellen Mittelstand eine Rolle?**

Für die von uns befragten Unternehmen steht „Compliance“ derzeit nicht im Fokus der Führung der chinesischen Tochter. Lediglich drei Gesprächsteilnehmer weisen auf eine erhöhte Sensibilität und Wichtigkeit bei Compliance-Aspekten hin.

Mehrere Aussagen aus unseren Gesprächen wollen wir festhalten:

- „Korruption hat in unserem Erfahrungsbereich in China stark abgenommen.“
- „Compliance ist in China noch etwas wichtiger als anderswo, aber nicht kritisch.“
- „Compliance ist ein Thema, aber es wird besser, zumal wir mit den lokalen Behörden eng zusammenarbeiten.“
- „Compliance sehen wir als Thema auf oberster Ebene. Wir haben es aber im Griff.“
- „Die Compliance-Fälle sind in China stark zurückgegangen. Es hat uns aber

viel Geld und Umsatz gekostet, die großen Fälle aufzuräumen.“ Auch ein zweiter Gesprächspartner berichtet, dass in China „aufgeräumt“ wurde.

- „Unsere Compliance Fälle sind auf normalem Niveau.“
- „Das Thema besitzt in unserem Unternehmen hohe Priorität. China ist da keine Ausnahme, ist aber auch kein Problemfall.“
- „Wir geben die Regeln aus Deutschland vor und trainieren unsere Leute in China regelmäßig.“
- „Wir haben unsere Mitarbeiter stark sensibilisiert. Einzelne Fälle werden inzwischen selbst angezeigt. Wir haben keine wirklichen Probleme in China.“

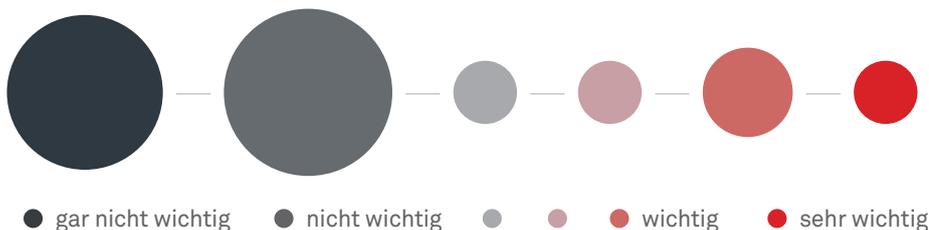
Die Unternehmen haben in der Regel klar definierte Prozesse, um ihren Compliance-Fragestellungen gerecht zu werden. Organisatorisch ist diese Funktion jedoch

sehr unterschiedlich aufgehängt. Wir konnten eine Reihe von Ansätzen identifizieren:

- „Compliance wird von der Zentrale in China abgedeckt. Wenn etwas vorfällt, dann agieren unsere chinesischen Führungskräfte schnell vor Ort.“
- Mehrere Firmen siedeln Compliance bei einem eigenen Group Chief Compliance Officer an, der seine Aufgabe dann auch in China verfolgt.
- „Wir kontrollieren unsere chinesischen Aktivitäten durch unsere interne Revision und den Wirtschaftsprüfer.“
- In zwei Unternehmen ist der Group CFO für Compliance verantwortlich und organisiert diese Funktion dann auch in China.
- In anderen Fällen nimmt sich der President Asia Pacific des Compliance-Themas an.

Erhebliche Anstrengungen und eine hohe Priorisierung zeigen Wirkung. Compliance ist in den deutschen Unternehmen des industriellen Mittelstands in China adressiert und zumeist im Griff. Korruption und andere sensible Themen scheinen auf dem Rückzug, so dass Compliance derzeit keine große Wichtigkeit besitzt.

## Ist Compliance ein wichtiges Thema bei Ihren Geschäften in China?



# Kommunikation mit chinesischen Führungskräften

## Können sich deutsche und chinesische Führungskräfte inhaltlich ohne Verständigungsverluste schnell und effizient austauschen?

Ein geteiltes Urteil stellen wir zur Kommunikation zwischen deutschem Top-Management und chinesischen Führungskräften fest. Über die Hälfte unserer Gesprächspartner sehen in der interkulturellen Verständigung und der Sprachkommunikation keine generelle Komplikation. Sie sind mit dem Austausch mit ihren chinesischen Führungskräften durchaus zufrieden. Englisch dient in aller Regel als gemeinsame Sprache, in der die wesentlichen betrieblichen Aufgaben besprochen werden. So sagt auch rund die Hälfte der Gesprächsteilnehmer, sie würden keine grundsätzlichen Unterschiede in der Kommunikation zwischen westlichen und chinesischen Führungskräften erkennen. Auch die „interkulturellen Barrieren“ seien überbrückbar. Das Gros der Befragten sieht diese als „nicht dramatisch“ beziehungsweise „nicht wirklich“ vorhanden an.

Andererseits: Ein Viertel unserer Gesprächspartner kommt zu einer kritischeren Einschätzung. Sie geben der Zufriedenheit mit dem Austausch nur die Bewertung „weniger zufrieden“. Knapp die Hälfte beobachtet eher deutliche und strukturelle Unterschiede in der Kommunikation zwischen westlichen und chinesischen Managern.

Diesen Teil der deutschen Top-Manager beschäftigt mehr noch wie die rein sprachliche Verständigung Unterschiede bei Werten und Kultur. Die chinesische Gesellschaft, so die Einschätzung, sei im Umbruch und unterliege einem großen

Veränderungsdruck. Die chinesischen Beschäftigten deutscher Unternehmen stellen sich die Frage, wie westlich wollen, können und dürfen sie und die chinesische Gesellschaft werden. Diese übergeordneten Überlegungen gehören ebenfalls zum Komplex Kommunikation, der sich nicht ausschließlich auf betriebliche Gesichtspunkte beschränken lässt.

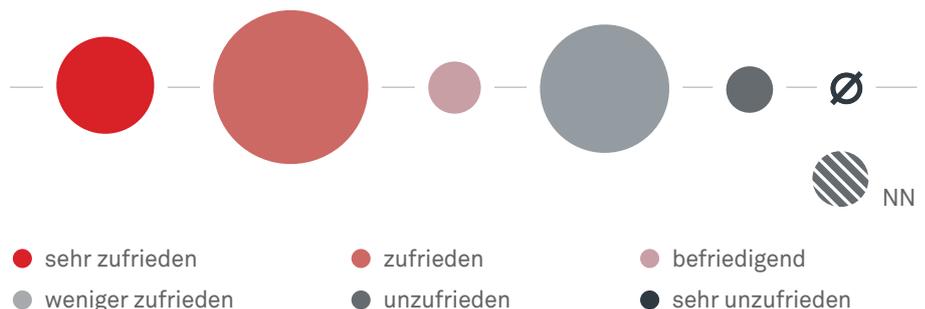
Wo in der Kommunikation Defizite bemängelt werden, beziehen sie sich auf folgende Punkte: Es fehlt den chinesischen Kollegen häufig an der schriftlichen Sprachkompetenz; chinesische Führungskräfte drücken sich zurückhaltender und vorsichtiger aus; umgekehrt ist die offene und direkte Kommunikation, wie sie zunehmend in deutschen Unternehmen üblich ist, weniger verbreitet; chinesischen

Führungskräften fällt es schwerer, auf den Punkt zu kommen; chinesische Manager sind weniger gut in der Darstellung des Kontextes, um ein Gesamtbild zu verkörpern.

Echte Sprachbarrieren gibt es in den tieferen Ranks: Jenseits des chinesischen Managements sind Englischkenntnisse kaum noch vorhanden.

Auch wenn diese Punkte angemerkt werden: Die sprachliche Barriere zwischen deutschen und chinesischen Führungskräften scheint kein fundamentaler Hemmschuh zu sein. Die Fähigkeit zur Verständigung ist über die vergangenen Jahrzehnte deutlich gestiegen. Die Zusammenarbeit scheitert nur in Ausnahmefällen an sprachlichen und kulturellen Barrieren.

### Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit der interkulturellen Verständigung und der Sprachkommunikation mit Ihren chinesischen Führungskräften?



# Wie unterscheiden sich deutsche Manager von chinesischen?

Führungskräfte in China ticken deutlich anders. Doch in welchen Handlungsfeldern konkret sind die kulturellen Unterschiede spürbar?

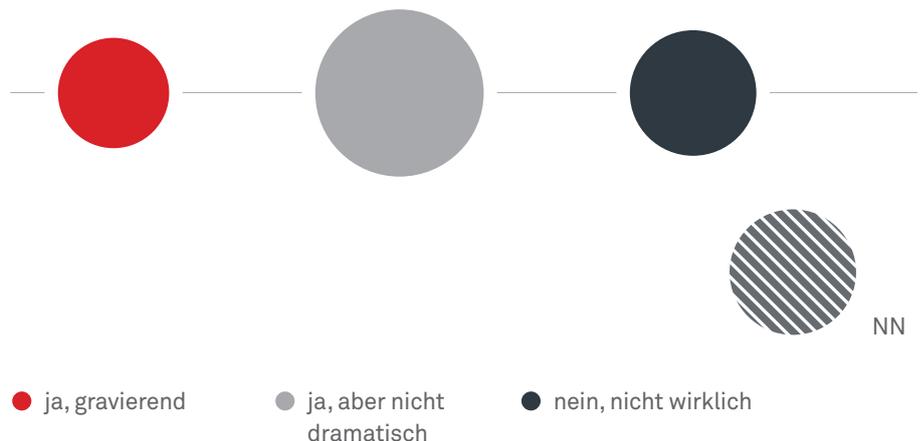
Selbstverständlich gibt es auch kulturelle Unterschiede zwischen deutschen Führungskräften und Kollegen in anderen europäischen Ländern und den USA. Doch die Diskrepanz zu China ist nochmals „ein ganz anderes Ding“. Sich auf chinesische Führungskräfte einzustellen, so ein Gesprächspartner, „lernt man nicht in zwei Wochenendkursen“. Fehler im Umgang können jedoch erheblichen Schaden anrichten.

Andere Einstellungen bei Loyalität, Motivation und Karriereerwartungen haben wir bereits herausgearbeitet. Für eine eingehendere Betrachtung diskutierten wir mit unseren Gesprächspartnern weitere potenzielle Kategorien an management-relevanten Haltungen und Verhaltensweisen.

## Ergebnisorientierung

Eine vergleichsweise hohe Zahl an Gesprächspartnern erkennt bei der „Ergebnisorientierung“ keine grundsätzlichen Unterschiede zu deutschen Führungskräften. Auch chinesische Manager sind auf Ergebnisse fokussiert, sie sind sehr zielstrebig. Unsere Gesprächspartner stellen den Pragmatismus heraus, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Auch die monetäre Ausrichtung vieler chinesischer Führungskräfte konvergiert mit dem Bestreben, messbare KPIs bestmöglich zu erreichen beziehungsweise zu übertreffen.

## Gibt es mit chinesischen Führungskräften interkulturelle Barrieren?



## Wenn Sie chinesische Führungskräfte mit deutschen/wesentlichen Managern vergleichen: Erkennen Sie grundsätzliche Unterschiede bei folgenden Themen?

Ergebnisorientierung



Wo Differenzierungen gemacht werden, beziehen sie sich auf folgende Aspekte:

„Unsere Denkweise, auch dass wir bei unseren Vorhaben einen längeren Atem haben, passt nicht für viele Chinesen, die auf hohes Wachstum und schnellen Erfolg gepolt sind.“

„Man muss klare Vorgaben machen, dann wird gelaufen.“

„In China zählt nur das Ergebnis. In Deutschland wird es in den Kontext gestellt und gefragt, wie habe ich das Ziel erreicht?“

### Kundenorientierung

Unsere Gesprächspartner sehen zu drei Viertel Unterschiede bei der „Kundenorientierung“ zwischen deutschen und chinesischen Führungskräften.

Dabei gilt die Kundenorientierung in China als ausgeprägter als bei uns. Dies lässt sich als großer Vorteil begreifen. Als ein Grund hierfür wird angeführt, dass geschäftliche Verbindungen in China von starken persönlichen Beziehungen getragen werden, die zu einem direkten Draht und damit zu einer hohen Kundenorientierung beitragen.

In dieses Bild passt, dass die Beziehung zwischen Kunde und Lieferant als sehr hierarchisch gilt.

Es wurden noch die Anmerkungen gemacht, die chinesische Kundenorientierung im Innenverhältnis der Firma könnte ausgeprägter sein, sowie auch im Servicegeschäft mangle es an Kundenorientierung. „Die Kulanzbereitschaft im Sinne von Kundenpflege ist geringer als in Deutschland.“

Eine Kehrseite der starken Kundenorientierung thematisiert ein Gesprächspartner: „Chinesische Manager sagen ihren Kunden immer alles zu, kommen dann aber auch in Schwierigkeiten, zu liefern.“

**„Kunden stehen in China ganz oben und bestimmen Schnelligkeit und Flexibilität.“**

### Strategieorientierung und konzeptionelle Stärke

Bei dieser Kategorie sehen knapp zwei Drittel der Gesprächspartner Unterchiede

de zwischen chinesischen und deutschen Führungskräften.

Im Gegensatz zur markanten Kundenorientierung werden in den Feldern Strategie und konzeptionelles Vorgehen jedoch Defizite identifiziert. Chinesische Führungskräfte seien umsetzungsorientiert, jedoch nicht sehr strukturiert. Erst wenn die chinesischen Kollegen im Ausland studiert und idealerweise dabei einen MBA erworben haben, werden Strategieorientierung und analytisches Denken besser.

Strategisches Vorgehen würde man, so ein Gesprächspartner, lediglich auf sehr hohen Managementebenen finden. „Hier spielen die Akteure dann auch Schach. Bei Huawei kann man das beispielsweise beobachten.“ Darunter sei aber eine generell operative, keine strategische Ausrichtung vorzufinden.

**„Chinesische Manager haben Angst vor dem weißen Blatt Papier. Logisches Ableiten und Strategie ist für sie schwierig. Sie bekommen es nicht schriftlich gefasst.“**

**„Deutsche Manager können abstrakter denken und besser sortieren.“**

### Führungsstil

Bei der Kategorie „Führungsstil“ herrscht weitgehende Einigkeit. Bei diesem Aspekt werden große Unterschiede konstatiert.

Eine hauptsächliche Diskrepanz besteht in der deutlich stärkeren Bedeutung von Hierarchie in China – wie wir bereits betont haben. Moderne deutsche Ansätze und Erfolgsrezepte bei der Führung von Mitarbeitern funktionieren im Reich der Mitte nicht. Gerade die älteren Führungskräfte sind von einem Top Down-Verständnis geprägt. Feedback von unten gehört nicht zu ihrem Rollenverständnis. Die starre Rangordnung zeigt sich auch im Umgang mit kleineren Verstößen, die in China härter sanktioniert werden.

Weil die Führungsstrukturen so hierarchisch sind, ist es von großer Relevanz, eine starke Figur an der Spitze der chinesischen Organisation zu haben.

### Kundenorientierung



### Strategieorientierung / konzeptionelle Stärke / analytische Stärke



### Führungsstil



Die Aufgabenteilung sollte strikt in Organigrammen dargestellt sein. Das erwarten chinesische Führungskräfte.

Ein Gesprächspartner erläutert, dass bei aller hierarchischen Kultur, diese in Chinas Wirtschaft weniger ausgeprägt sei als beispielsweise in Japan, Korea oder Indien.

Allenfalls bei jüngeren Führungskräften ist eine westlichere Art des Umgangs zu beobachten. Dieser Führungsstil kann dann aber zu einem Spannungsverhältnis zwischen jüngeren und älteren chinesischen Managern führen.

**„In China wird ein anderer Führungsstil erwartet. Dortige Manager hinterfragen Entscheidungen viel weniger als in Deutschland, sie denken weniger mit. Alles funktioniert weitaus mehr auf Anweisung.“**

#### Reflexion und Selbstführung

Im Umkehrschluss sind die Kategorien „Reflexion und Selbstführung“ bei chinesischen Führungskräften weniger ausgeprägt. Sie besitzen stattdessen, so ein Gesprächspartner, „ein hohes Interesse, geführt zu werden, zu lernen und ausgebildet zu werden.“

In diesem Bezug spielt auch eine Rolle, dass Manager in China es fürchten, ihr Gesicht vor der Gruppe zu verlieren. Im Vier-Augen-Gespräch sei „Tacheles“ durchaus möglich, im Vergleich zu Deutschland gilt es aber darauf zu achten, bei der Dosierung von Kritik mit Vorsicht vorzugehen.

Diese sozialpsychologischen Mechanismen, so ein Gesprächspartner, sind für Außenstehende aber nicht leicht sichtbar. Ein defensives Vorgehen sei demnach ratsam, ein hohes Maß an Reflexion und Selbstführung sollte bei chinesischen Führungskräften in keinem Fall vorausgesetzt werden.

**„Die Bereitschaft, Fehler zugeben, ist in China unterdurchschnittlich.“**

#### Resilienz

Die wenig ausgeprägte Kritik- und Feedbackkultur sowie die Angst vor dem Gesichtsverlust sollte jedoch nicht dahin missverstanden werden, dass chinesische Führungskräfte keine innere Härte besitzen würden. Ein Teil unserer Gesprächspartner ordnet den chinesischen Kollegen mehr Resilienz zu als deutschen Managern. Arbeit beispielsweise, die gemacht werden muss, wird gemacht.

#### Zusammenarbeit und Teaming

Bei der Kategorie „Teamarbeit“ sehen unsere Gesprächspartner die geringsten Unterschiede zwischen deutscher und chinesischer Managementkultur.

Jenseits der stärker hierarchischen Ausrichtung funktioniert die Zusammenarbeit mit und zwischen chinesischen Managern gut. Die chinesischen Kollegen sind an intensiven Kontakten interessiert, sie wollen „einen spüren und wollen, dass man sich vor Ort sehen lässt.“

Eine größere Rolle als in Deutschland kommt sozialen Kontakten außerhalb der Arbeit zu, die zur Teambildung beitragen. So ist es in China durchaus üblich, dass Führungskräfte gemeinsam „einen trinken gehen“.

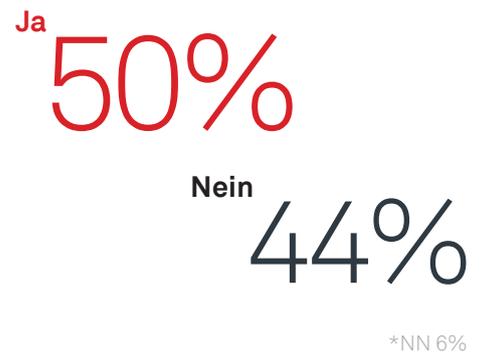
Das Kommunikationsverhalten, auch das haben wir bereits festgehalten, ist weniger offen und direkt, als es zwischen deutschen Managern üblich ist.

#### Kreativität und Innovationskraft

In den Kategorien „Kreativität“ und „Innovationskraft“ herrscht in der Beurteilung chinesischer Führungskräfte weitgehende Einigkeit. Unterschiede zu deutschen Managern treten in diesen Feldern zu Tage.

Interessanter als das bekannte Muster, dass chinesische Führungskräfte weniger kreativ und innovativ sind – dies wurde bestätigt –, ist aber, dass unsere Gesprächspartner gerade in dieser Kategorie Veränderungen feststellen. Es scheint ein Umbruch im Gange zu sein. Während das Urteil auf die ältere Managementgeneration sowie die mittleren Ränge zutrifft, beobachtet ein Gesprächspartner „bei den jüngeren Führungskräften und in der Spitze keinen Unterschied mehr“.

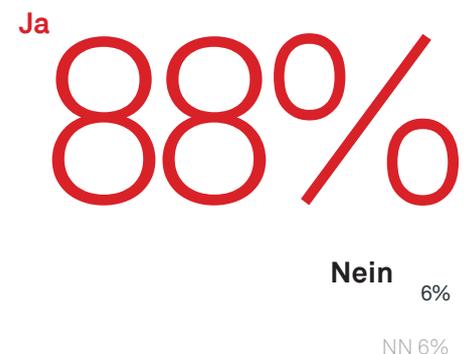
#### Reflexion/Selbstführung



#### Resilienz



#### Kreativität & Innovationskraft / Disruptives Denken



Auch ein anderer deutscher Top-Manager sieht die Innovationsfähigkeit „stellenweise recht gut, insbesondere im schnellen Umgang mit Apps, anderen digitalen Technologien und KI.“ Diese Entwicklung trägt dazu bei, dass in China immer mehr Forschungs- und Entwicklungszentren entstehen. Vielfach nehmen chinesische Ingenieure in den Tochtergesellschaften Teilanpassungen an den Produkten selbst vor. Chinesische Führungskräfte streben insgesamt weniger den großen Durchbruch bei Neuerungen an, sondern sind stärker auf inkrementelle Fortschritte fokussiert.

In einer übergeordneten Betrachtung scheint Deutschland gegenüber China im Bereich der individuellen Kreativität, Innovationskraft und der Fähigkeit zu disruptivem Denken Teile seiner Wettbewerbsvorteile derzeit einzubüßen.

**„Die Kreativität ist in China noch niedriger, wird aber derzeit deutlich besser.“**

Die Hälfte unseres Panels stellt zudem Unterschiede bei den Feldern „Neugierde“ und „Lernen“ fest. Jene, die dies so beurteilen, bescheinigen den chinesischen Führungskräften eine stärker ausgeprägte Neugierde. Wissbegierig sei dabei in erster Linie die jüngere Gruppe an Führungskräften. Auch in diesem Bereich macht sich der Generationsumbruch in China deutlich bemerkbar.

**Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Change-Orientierung**

Unsere Gesprächspartner bescheinigen chinesischen Führungskräften eine hohe Flexibilität und Anpassungswille.

Dies hängt auch mit den gesellschaftlichen Erfahrungen der vergangenen Jahrzehnte zusammen. China durchläuft in hohem Tempo soziale und wirtschaftliche Entwicklungsstadien, welche die Menschen beeinflussen. Wer keine Veränderungsbereitschaft zeigt, bleibt auf der Strecke. Diese Lehre führt dann dazu, dass chinesische Führungskräfte Change, sofern von oben verordnet, offen gegenüberstehen.

Zusammenarbeit/Teaming



Kommunikation



Neugierde und Lernen



Flexibilität / Anpassungsfähigkeit / Change-Orientierung



**„Man kann in China sehr gut Veränderungen vorantreiben, die Leute unterstützen das und stehen dazu.“**

**„Chinesische Manager haben eine hohe Bereitschaft, neue Herausforderungen anzunehmen.“**

# Zusammenfassung

## Aus der Interpretation unserer Gespräche lassen sich einige Erfolgsfaktoren bei der Führung von chinesischen Tochterfirmen ableiten

- Die Zufriedenheit mit der aktuellen Entwicklung der chinesischen Tochtergesellschaft ist im industriellen Mittelstand derzeit uneinheitlich. Viele deutsche Firmen kämpfen mit der Planerfüllung, insbesondere als Folge des Handelskonfliktes, der die Geschäftstätigkeit beeinträchtigt. Daneben offenbaren sich ungelöste Aufgabenstellungen bei Führung und Management.
- Eine der zentralen Herausforderungen besteht im Finden und Binden chinesischer Führungskräfte. Viele Firmen tun sich schwer, die richtige Qualität an Leuten in ausreichender Zahl zu rekrutieren.
- In Zentren wie Peking oder Shanghai und des industrialisierten Ostens und Südens funktionieren die Arbeitsmärkte gut, in weiten Teilen des restlichen Landes jedoch nicht.
- Gerade Firmen mit schwachem Employer Brand sehen sich einem zunehmenden „War for Talents“ ausgesetzt mit schwierigerem Zugang zu den notwendigen Führungskräften.
- Die Bindung erhöht sich deutlich, wenn chinesische Führungskräfte in Deutschland Management-Programme durchlaufen.
- In China müssen deutliche Unterschiede gemacht werden zwischen jüngeren, gut und im Westen ausgebildeten Talenten und älteren Führungskräften, die stärker traditionellen Werten und Verhaltensweisen verbunden sind.
- In China gibt es zudem ein scharfes Gefälle von Top-Managern zu Führungskräften der mittleren Ebene. Pars pro toto über die Diskrepanz: „Bei der Nummer 1 unseres chinesischen Managements sehe ich bei Kompetenz und Skills kaum Unterschiede zu Deutschland. Probleme gibt es eher auf den Ebenen darunter.“
- Chinesische Führungskräfte sind inzwischen „sehr teuer“, oft teurer als deutsche Expats, insbesondere in den großen Zentren.
- Ein westlich ausgebildeter chinesischer Managing Director oder Werksleiter ist ein großer Wettbewerbsvorteil. Aber gerade diese Elite ist besonders teuer und schwer zu binden.
- Da materiellen Anreizen eine Schlüsselrolle bei der Retention zukommt, empfiehlt es sich, jährliche (kleinere) Einkommenserhöhungen zu gewähren.
- Selbes gilt auch für Aufstiegschancen. Chinesen denken in Hierarchien und Organigrammen. Es sollten viele kleine Karriereschritte angeboten werden.
- Frauen in Führungspositionen sind in China viel üblicher als in Deutschland. Es gibt keine spezifischen Probleme mit der Gender Diversity.
- „Das Bild der Deutschen über die mangelnde Loyalität der Chinesen ist überzogen.“
- Um die Loyalität des chinesischen Managements zu steigern, ist es hilfreich, (symbolischen) Respekt gegenüber der chinesischen Kultur zu zeigen. Gespräche über Tibet, Taiwan oder das Massaker am Tiananmen-Platz sollten ausgespart werden.
- Das Leben der Werte deutscher Familienunternehmen hilft ebenfalls, die Bindung chinesischer Manager zu erhöhen.
- Deutsche Arbeitgeber stehen in China aufgrund ihrer Ingenieurskunst (vielfach Technologieführerschaft, Zuverlässigkeit und Präzision) generell hoch im Kurs.
- Das organisatorische Zusammenspiel zwischen Zentrale und China-Tochter funktioniert im Schnitt gut. Als Richtschnur für die Verteilung der Aufgaben lässt sich festhalten (wobei viele Firmen hierbei ihren eigenen Weg gehen): Produktentwicklung, Beschaffung, Produktion, Logistik, Marketing, Vertrieb, Service, Qualität, HR, Legal und Controlling sollten eher in China vor Ort angesiedelt sein. Grundlagenforschung, Compliance sowie das externe Rechnungswesen und Finance werden vielfach noch in Deutschland oder in einem Asian Pacific Headquarter verortet.

- Es hat sich nach einer Anlaufphase bewährt, die Leitung der chinesischen Tochter an einheimische Führungskräfte zu übertragen. Die meisten Unternehmen machen das.
- Korruption und andere Compliance-Themen scheinen in China auf dem Rückzug. Eine hohe Priorität hat dazu beigetragen, dass die meisten Firmen Compliance im Griff haben.
- Gravierende sprachliche Barrieren gibt es, wenn überhaupt, mit älteren, nicht westlich ausgebildeten Führungskräften. Ansonsten funktioniert die Verständigung gut. Es gibt kulturelle Spielregeln, deren Nichtbefolgung zu Schäden führen kann, eine deterministische Bedeutung kommt ihnen im Regelfall jedoch nicht zu.
- Wie ticken über diese Ergebnisse hinaus chinesische Führungskräfte?
- Chinesische Führungskräfte sind wie deutsche ausgesprochen ergebnisorientiert. Sie agieren pragmatisch, kurzfristig und wollen KPIs erreichen beziehungsweise übertreffen.
- „Der Kunde steht bei chinesischen Managern ganz oben und bestimmt die Schnelligkeit und Flexibilität.“ Oft stehen chinesische Führungskräfte mit ihren Kunden und Lieferanten in starker persönlicher Beziehung und möchten auch deshalb deren Wünsche erfüllen.
- „Chinesische Führungskräfte sind lern- und wissbegierig und schnell in der Umsetzung.“
- Bei Strategieorientierung und konzeptionellem Denken werden Defizite im chinesischen Management sichtbar. Nur „ganz oben“ wird analytische Stärke und strategisches Vorgehen konstatiert.
- Hierarchische Strukturen sind in China deutlich stärker ausgeprägt als in Deutschland. Es wird Top Down geführt, Feedback von unten ist nicht üblich. Entscheidungen werden viel weniger hinterfragt.
- Das alte Konzept „Leadership by Objectives“ funktioniert in China. Autorität muss gelebt werden, chinesische Führungskräfte berichten gerne an einen deutschen Manager in der Konzernzentrale, sie wollen nicht allein gelassen werden.
- Chinesische Führungskräfte wollen „geführt werden, sie wollen lernen und ausgebildet werden“.
- Bei der Führung chinesischer Führungskräfte sollten demnach die „Zügel nicht zu lang gelassen werden“. Chinesen erwarten klare Governance-Strukturen mit eindeutigen Organigramm-Verantwortlichkeiten und Berichtslinien.
- Chinesische Manager verfügen über eine ausgeprägte innere Härte.
- Aber: Ein No-Go ist es, chinesische Führungskräfte öffentlich bloß zu stellen. Die „Ehre“ darf nicht verletzt werden. Es braucht Fingerspitzengefühl in der Art und Weise, „nein“ zu sagen. Kritik sollte nur unter

vier Augen geübt werden. Im Umgang mit chinesischen Führungskräften ist „extra tough“ unangebracht.

- Die Zusammenarbeit mit chinesischen Führungskräften im Team ist ansonsten unproblematisch. Sie suchen den intensiven Kontakt.
- Der soziale Aspekt und eine persönliche Bindung ist im chinesischen Management wichtiger als in Deutschland. „Chinesen sind nicht loyal zum Unternehmen, sondern zum Chef.“
- Ein Umgang des „Honest Truth“ wird empfohlen. Um Vertrauen aufzubauen, sollte auch die Familie kennengelernt und familiäre Anteilnahme gezeigt werden.
- Bei Kreativität, Eigenverantwortung und Innovationskraft gibt es Abstriche zu deutschen und westlichen Managern. Dies ändert sich aber gerade, insbesondere bei den jüngeren chinesischen Führungskräften, die deutlich aufholen. Beim Umgang mit Apps, digitalen Technologien und KI sind uns die Chinesen inzwischen sogar meist einen Schritt voraus.
- Chinesische Führungskräfte besitzen eine hohe Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung.

### Ist es schwieriger, das Geschäft in China zu managen als in anderen Ländern?



„Es ist schwieriger in China zu managen als in Deutschland, aber nicht schwieriger beziehungsweise sogar weniger schwierig als in Korea, Japan, Malaysia oder Indien.“

# Autoren

---



**Dr. Roman Wecker** ist Principal im Frankfurter Büro von Heidrick & Struggles und Mitglied der globalen Industrial sowie Marketing, Sales & Strategy Practice. Zudem beschäftigt er sich intensiv mit den Themenfeldern Digitale Transformation, Start-ups, Internet of Things (IoT) und Nachhaltigkeit. Dr. Roman Wecker war mehrere Jahre in China tätig.

rwecker@heidrick.com

---

**Peter Behncke** ist Partner bei Heidrick & Struggles in Frankfurt und Mitglied der globalen Industrial sowie der weltweiten Financial Officers Practice. Peter Behncke betreut viele Klienten des industriellen Mittelstands mit starken Standbeinen in Asien und China.

pbehncke@heidrick.com



**Markus Kaiser** ist Partner von Heidrick & Struggles in München und Leiter der Global Automotive Practice sowie Mitglied der Global Industrial sowie der Private Equity Practice. Über seine zahlreichen Mandate im Automobil- und Industriebereich ist Markus Kaiser regelmäßig mit Fragestellungen zu China befasst.

mkaiser@heidrick.com

---

**Gloria Schade** ist Principalin im Düsseldorfer Büro von Heidrick & Struggles. Der Fokus ihrer Aktivitäten liegt in den Segmenten Maschinenbau, Papier & Verpackung & Gebäudetechnik. Frau Schade ist zudem in Deutschland für den branchenübergreifenden Bereich Supply Chain & Operations verantwortlich und betreut viele Klienten des industriellen Mittelstands mit Niederlassungen in Asien und China.

gschade@heidrick.com



## Danksagung

Wir möchten uns sehr herzlich bei unseren Gesprächspartnern für ihre Zeit und Offenheit bedanken, ohne die wir diese Studie nicht hätten veröffentlichen können.

## HEIDRICK & STRUGGLES

THE LEADERSHIP COMPANY®

Heidrick & Struggles (NASDAQ: HSII) ist der Premiumanbieter in den Bereichen Executive Search, Führungskräfte- und Nachwuchsentwicklung und Managementberatung. Seit mehr als 60 Jahren setzt Heidrick & Struggles Maßstäbe in der Personalberatung und ermöglicht heute internationalen Topunternehmen als Partner für ganzheitliche Managementlösungen, ihre Welt zu verändern und zu gestalten. Für mehr Informationen über Heidrick & Struggles besuchen Sie bitte unsere Website: [www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)

### Hong Kong:

Suite 1408, Two Pacific Place  
88 Queensway  
Hong Kong  
China  
Phone: +852 21039300

### Shanghai:

37F, Tower 2, Plaza 66  
1366 Nanjing Xi Lu  
Shanghai 200040  
China  
Phone: +86 21 61361988

### Beijing:

Suite 718  
South Tower, Kerry Center  
Beijing 100020  
China  
Phone: +86 10 65988288

### Düsseldorf:

Dreischeibenhaus 1  
40211 Düsseldorf  
Germany  
Phone: +49 211 82820  
Fax: +49 211 591627

### Frankfurt:

Ulmenstrasse 30  
60325 Frankfurt/Main  
Germany  
Phone: +49 69 6970020  
Fax: +49 69 69700299

### Bremen:

Contrescarpe 45  
28195 Bremen  
Germany  
Phone: +49 421 62658830

### München:

Lenbachplatz - Ottostrasse 1  
80333 München  
Germany  
Phone: +49 89 998110  
Fax: +49 89 99811111