

Kung-Fu-Management

SERIE GLOBALISIERUNG (IV) | Einst staunte Asien über die Wirtschaftskraft des Westens und orientierte sich an dessen Kultur der Unternehmensführung. Jetzt sind die Lehrjahre vorbei: was Manager von asiatischen Kollegen und Konkurrenten in puncto Schnelligkeit, Biss und Flexibilität lernen können.

Knapp ein halbes Jahr war Clas Neumann SAP-Chef in Bangalore, als er seine indischen Kollegen um gründliches Feedback bat. Weil es sich für Inder nicht ziemt, andere Personen öffentlich zu kritisieren, schickte Neumann alle Westler vor die Tür. Die indischen Kollegen diskutierten Neumanns Leistung unter sich und schickten dann den jüngsten lokalen SAP-Manager zur Manöverkritik nach vorn: Der war mit knapp 30 keine fünf Jahre jünger als Neumann, las die Kritikpunkte leise von einem Zettel ab, der in seinen feuchten Händen zitterte. Die Älteren blickten betreten zu Boden, als der Jungsporn dem Big Boss aus Germany im Namen aller indischen Kollegen vorhielt, er lasse das lokale Team nicht zu Wort kommen und vermessen Indien mit seinen deutschen Maßstäben falsch.

Zwölf Jahre ist es nun her, dass Neumann auf diese Weise von seinem hohen Ross geholt wurde, auf dem westliche Manager oft in fremde Länder reiten. Seither hört der heute 45-Jährige in Bangalore den indischen Kollegen genau zu, wenn sie ihm aus

dem indischen Alltag erzählen, der ihre Lösungsvorschläge im Job prägt – und lässt die Kollegen machen: Sie wissen, dass bei einem indischen Mercedes die Rückbank statt des Fahrersitzes bequem sein muss, weil hinten der Boss und vorne der Fahrer sitzt, wobei Letzterer notfalls auf einem Holzschemel Platz nehmen würde. Ähnlich pragmatisch entwickeln die Inder auch Software für SAP. Mittlerweile hat sich der Dax-Konzern so sehr geöffnet, dass in der Zentrale in Walldorf fast 150 Inder arbeiten – und indische Führungskräfte auch global immer mehr Verantwortung übernehmen.

ÖFFNUNG GEN OSTEN

So früh wie SAP hat kaum ein deutscher Konzern Manager aus Asien eingebunden. Heute besitzt jeder dritte Top-Manager bei Dax-Unternehmen einen ausländischen Pass, Tendenz steigend. Deutsche Unternehmer spüren den Zwang, sich Asiens Managementkultur zu öffnen, seit Inder und Chinesen forscher denn je auftreten. „Wir im Westen sollten uns in Asien jede Überheblichkeit verbieten“, sagt Ökonomie-Professor Horst Löchel von der Frank-

furt School of Finance. „Es ist Quatsch, dass wir stets die besseren Produkte haben und die Asiaten alles kopieren.“

Die Managementwelt wandelt sich: Vorbei die Zeiten, da Inder vor deutschen Managern sprachlos in Ehrfurcht versanken oder wissbegierige Chinesen jedem mittelmäßigen BWL-Professor aus den USA kritiklos an den Lippen hingen. Seit der Westen in der hausgemachten Schuldenkrise versinkt, setzen asiatische Unternehmer und Manager vermehrt auf eigene Stärken: Sie treffen blitzschnell Entscheidungen, verlieren das langfristige Ziel aber nie aus den Augen. Sie verhandeln kompromisslos – haben dabei stets das eigene Unternehmen, die Mitarbeiter und ihr Land im Blick. So ziehen sie aus, um die heimischen Märkte gegen Multis aus Europa und den USA zu verteidigen. Oder um westwärts Marktanteile zu erobern. In Deutschland haben sich mittlerweile 800 chinesische und 375 indische Unternehmen niedergelassen – und ihre Zahl wächst rasant (siehe Tabelle).

Längst lernt auch der Westen vom Osten: Als Bosch für den indischen Kleinst- ➤



SERIE
Die neue Welt

In der Serie „Die neue Welt“ beschreiben Autoren der WirtschaftsWoche, wie der Aufstieg Asiens die globale Wirtschaft verändert und wie sich Europa dagegen behaupten kann

Teil 1:
Was die neue Weltordnung für Politik und Wirtschaft bedeutet (Heft 24)

Teil 2:
Wirtschaft weltweit Wie global sind die deutschen Unternehmen? (Heft 25)

Teil 3:
Innovation Wo China, Indien und Brasilien besser sind als der Westen (Heft 26)

Teil 4:
Management Was wir von asiatischen Manager lernen können (Heft 27)

Teil 5:
Kapital von morgen Wie Europas Börsen um Kunden aus Asien kämpfen (Heft 28)

Teil 6:
Europas Zukunft Wie behauptet sich die Europäische Union in der globalen Welt (Heft 29)

Teil 7:
Streitgespräch Globalisierung – Chance oder Risiko für Deutschland? (Heft 30)

Alle Folgen der Serie gibt es zum Preis von je 4,50 € als Download im Internet (www.wiwo-shop.de/serie)



Starke Präsenz

Anzahl und Größe ausländischer Unternehmen in Deutschland (2011)

Länder	Unternehmen	Mitarbeiter	Länder	Unternehmen	Mitarbeiter
Niederlande	8 000	476 000	Russland	950	4 600
USA	6 200	74 1000	China	800	7 700
Großbritannien	5 200	303 000	Kanada	390	18 700
Frankreich	3 700	328 000	Polen	370	4 700
Schweden	1 300	15 1000	Indien	375	20 000
Spanien	1 100	71 000	Tschechien	250	2 100
Japan	980	95 000	Südkorea	125	4 700

Quelle: GTAI

» wagen Tata Nano wichtige Komponenten entwerfen sollte, ließen die Schwaben diese bewusst in Indien entwickeln und Know-how von Ingenieuren aus anderen Schwellenländern einfließen. So entstanden neuartige Einspritztechniken, die sich die Ingenieure vor Ort von indischen Motorrädern abschauten, kostengünstig produziert werden konnten und die neuesten indischen Abgasnormen – sie sind so streng wie EU-Normen – erfüllten. „Von Deutschland aus“, sagte schon zu Lebzeiten der Managementvordenker C. K. Prahalad, „wären diese Innovationen niemals möglich gewesen.“

Neben ihrer Improvisationskunst haben Asiens Angreifer im Kampf um neue Märkte einen weiteren Vorteil: ihre Schnelligkeit. Im Westen will jede Entscheidung geplant und dokumentiert sein, wogegen Chinesen und Inder lieber ausprobieren. Chinas Manager lassen bei Entscheidungen gern mal Risiken außer Acht – beeindrucken mit ihrem Engagement bei Ausschreibungen aber Kunden und stechen Wettbewerber aus, die sich in Risikoanalyse und Buchprüfung verzetteln.

Zwar sollten westliche Manager die Methoden aus Asien nicht blind übernehmen. Chinesen etwa seien zwar schnell und intelligent, aber das Bildungssystem basiere auf Auswendiglernen statt prozessorientiertem Denken, das zu Innovationen führe, sagt China-Kenner Löchel. Dennoch sollte der Westen Asien ernst nehmen und verstehen: Die Wirtschaft von morgen werden hart verhandelnde und bestens informierte Asiaten prägen. Die haben lange genug vom Westen gelernt, um dessen Taktiken nicht nur nachzuvollziehen, sondern

mit asiatischen Methoden zu ergänzen, die in mancher Hinsicht dem Kung-Fu-Prinzip ähneln: Mit harter Arbeit bereiten sie Übernahmen und Expansionen akribisch vor, spielen taktisch raffiniert, setzen bis zum Erfolg überraschende Schläge.

LISTIGE TAKTIERER

Business ist Krieg – und so steht das auch in jedem chinesischen Managementratgeber. Am Ende gewinnt derjenige, der eine langfristige Agenda verfolgt, aber in Einzelschlachten flexibel agiert und listig taktiert, mit langem Atem, größter Flexibilität und maximalem Einsatz. Wenn sie einmal ihr Ziel definiert haben, setzen sie es knallhart um. Die langfristige Strategie des Telekomriesen aus der chinesischen Küstenstadt Shenzhen ist es, den westlich dominierten Mobilfunkmarkt zu erobern – koste es, was es wolle. Und derzeit sind die Kriegskassen chinesischer Unternehmen prall gefüllt, Peking belohnt den Markteintritt in Europa und den Transfer von Wissen und Technologie nach China – entsprechend massiv preschen die Chinesen in die Märkte des Westens, die die Euro-Krise seit Monaten durchrüttelt.

Business ist Krieg – so steht es in jedem chinesischen Managementbuch

Wie das funktionieren kann, hat Chinas Telekomgigant Huawei vorgemacht: Als die Deutsche Telekom voriges Jahr die Modernisierung ihres Mobilfunknetzes ausschrieb, fackelten die Chinesen nicht lang: Sie flogen 200 Männer aus China nach Deutschland, schlossen sie in einem Büro unweit des Kunden buchstäblich ein, wo die Task-Force Telekom vier Wochen am Angebot für die Modernisierung von Teilen des T-Mobile-Netzes feilte. Hinterher erzählte Vize-Europachef Ling Haifeng, die Vorbereitung habe zehn Millionen Euro gekostet. „Das war ein starkes Investment, aber wir haben diesen Auftrag gewonnen.“

Ein Jahrzehnt hat der Konzern in Deutschland völlig im Stillen gearbeitet, Gerüchten zufolge Richtmikrofone auf Wettbewerber gerichtet, nicht aber für Großaufträge mitgeboten. Jetzt will Huawei an allen Fronten angreifen. In einem PR-Magazin prahlt Deutschland-Chef Lewis Xu, dass „Huawei Know-how, Technologie, Innovation und Kompetenz von China nach Deutschland“ bringe – verkehrte Welt fürs westliche Auge.

Und Huawei ist erst der Anfang. Wenn der Telekomkonzern mit diesem Großauftrag in Deutschland Fuß fasst, werden viele der bald zehn Millionen Privatfirmen aggressiv an deutschen Ausschreibungen teilnehmen – zumal Peking genau das verlangt. Die Zentralregierung hat im laufenden Fünfjahresplan festgeschrieben, dass die chinesische Wirtschaft Marktanteile im Westen erobern und Technologien nach Osten verschiffen soll.

Der Regierung treu ergeben, blasen Chinas Unternehmen zum Angriff. Anders als die Inder, die lieber in Nischen ihre Schlagkraft entfalten, drängen Chinas Unternehmen ins große Geschäft, in die umkämpften Märkte. Mit dem Kauf deutscher Mittelständler erhoffen sie sich neue Technologie, qualifizierte Arbeitskräfte und Zugang zum europäischen Markt.

Indische Unternehmen sind den Chinesen in Europa ein paar Schritte voraus: Seit Jahren steigen Investoren still und leise bei deutschen Unternehmen ein – so wie Megha Mittal, Schwiegertochter des indischen Stahlbarons, die seit Ende 2009 hinter dem Modelabel Escada steht. Ex-Hugo-Boss-Manager Bruno Sälzer, der die Marke seither saniert, berichtet über viele Freiheiten – aber auch, dass sich die Gesellschafterin aus Indien akribisch Bericht erstatten lässt.

Noch aggressiver sind die Chinesen, die allein im vergangenen Jahr 15 Unternehmen in Deutschland übernahmen, um



Know-how zu beschaffen: Lenovo erwarb Aldi-PC-Hersteller Medion, Lingyun Industrial schnappte sich den weltgrößten Autoschlosshersteller Kiekert, Bauriese Sany schluckte den Betonpumpenhersteller Putzmeister. Dass dafür am Sany-Standort im rheinischen Bedburg Arbeiter gehen müssen, gilt in China als hinnehmbarer Kollateralschaden.

„Chinesen lernen unglaublich rasch, sie sind ausdauernd, reagieren schnell und taktisch klug“, sagt Rechtsanwalt Malte Hiort von der Kanzlei Graf von Westphalen, der Chinesen bei Übernahmen berät. „Sie geben die eigene Position nicht auf.“

Teilweise sind selbst Berater wie Hiort auf den Einkaufstouren der Chinesen nicht in alle Details eingeweiht. Es bedarf großen Vertrauens, ehe die Chinesen ihre Karten auf den Tisch legen. Äußerst gut informiert gingen sie in Verhandlungen, sagt Hiort, sie spielen vorab alle Möglichkeiten durch.

Ähnlich verhandeln die Inder. Sie wechseln häufig das Thema, sodass für die Deutschen keine rote Linie erkennbar ist. Was nach außen chaotisch wirkt, ist Teil der Taktik. „Sie haben ihren eigenen Fahrplan, verfolgen ihr Ziel geduldig, lassen sich durch nichts aus der Ruhe bringen“, sagt Hiort. „Davon können wir Deutsche viel lernen.“

Wollen Asiaten umgekehrt von Europäern lernen, sind die Regeln des Know-how-Transfers klar definiert. Rudi Boldin kann davon ein Lied singen: Er soll mit Chinas Daqo Group im Bereich Schalttechnik Wettbewerber wie Siemens und ABB überholen. Der Ehrgeiz der Chinesen färbt ab auf den 63-Jährigen: „Wir werden bei Schaltgeräten die Nummer eins am Markt sein“, sagt der deutsche Ingenieur in chinesischen Diensten, „erst lokal und eines Tages in der ganzen Welt.“

TRÄGE DEUTSCHE

Deshalb stapeln sich derzeit in seinem Entwicklungszentrum in Nanjing die Holzboxen mit Produkten der Wettbewerber, etwa ein Leistungsschalter von Schneider Electric. An der Werkbank schrauben zwei Männer einen Schaltschrank von Siemens auseinander, ein dritter zeichnet mit dem Bleistift die Formen der Bauteile nach. „Ich trainiere meine Leute, Entscheidungen selbstständig zu treffen“, sagt Boldin, „damit sie Produkte besser machen können.“

Jeden Abend trommelt Boldin sein junges Entwicklerteam zusammen. Sie simulieren Schaltprozesse und debattieren, wie sich die Effizienz verbessern lässt. Für Bol-



Im Westen wird alles geplant und dokumentiert, Asiaten probieren aus

din immer noch ein anstrengendes Prozedere, denn kein Chinese will Fehler offen ansprechen oder Boldin kritisieren. „Die Chinesen suchen immer einen Meister, der kann, was sie nicht können“, sagt Boldin. „Wenn sie etwas besser können als der Meister, sehen sie sich selbst als Meister.“ Den alten brauchen sie dann nicht mehr – selbst wenn er aus Deutschland kommt.

„Technologisch lassen die Deutschen sich links und rechts von den Chinesen überholen“, sagt Boldin, „aber sie merken es nicht.“ Die Tüftler in seiner Heimat seien kreativ und innovativ, klar. Sie könnten Dinge zu Ende denken, was in Asien fehle. Aber: „Die Deutschen müssen aufhören, träge zu sein.“ Und anfangen, die Wettbewerber aus Asien ernst zu nehmen.

Einer, der deutsche Planungsfreude und chinesische Probielust in sich vereint, ist Zhengrong Liu. Der 44-Jährige ist Personalchef beim Leverkusener Spezialchemiekonzern Lanxess, stammt aus Shanghai, besitzt einen deutschen Pass und kämpft dafür, dass sich in Deutschland ein vertrauensbasiertes Führungsmodell etabliert, das sich auch an chinesischen Managementprinzipien orientiert. Das heißt:

Bei aller Härte in Verhandlungen geht es immer auch um den Aufbau vertrauensvoller, langfristiger Beziehungen. Der chinesischen Denke folgend, hat Liu in Leverkusen den „Nasenfaktor“ eingeführt: Boni bekommt, wem Führungskräfte Vertrauen entgegenbringen – unabhängig von Erfolg, der sich in Zahlen messen lässt. Gewissermaßen eine Wette auf künftige Erfolge eines Mitarbeiters – die nur funktioniert, wenn im Unternehmen eine Kultur des Vertrauens herrsche. „Die kann man nicht verordnen“, sagt Liu, „die muss wachsen.“

ÖFTER NEUES WAGEN

Bei SAP funktioniert das heute global. Der Konzern, sagt Indien-Chef Neumann, ist inzwischen ein Stück weit asiatisch geworden: „Wir haben unsere globalen Entwicklungsprozesse verändert und probieren mehr aus, was kulturell sicherlich der indischen Arbeitsweise entspricht.“

Was in der westlichen Managementkultur als Trial & Error-Prinzip verpönt ist, nennt SAP „Design Thinking“: Programmierer dürfen Neues ausprobieren, jedes Ergebnis wird besprochen.

So führt Neumann seine Leute in Indien, nachdem sie ihm die Leviten gelesen hatten. „Inzwischen sind die Kollegen selbstbewusster geworden und sagen viel öfter ihre Meinung.“ Er selbst sei offener geworden, was sich für die Karriere auszahlt hat. Der 45-Jährige ist heute für alle Entwicklungsstandorte außerhalb Walldorfs verantwortlich und berichtet direkt an den Vorstand, dem seit zwei Jahren auch Vishal Sikka angehört – ein Inder. ■

florian.willershausen@wiwo.de, astrid oldekop