

Neues Bewusstsein für den asiatischen Markt



Zusammen mit insgesamt 14 asiatisch-pazifischen Staaten hat China kürzlich das größte Freihandelsabkommen der Welt abgeschlossen. Es ist eine Art Stresstest für das Topmanagement, findet Dr. Robert Winterhalter. Er schreibt in seinem Gastbeitrag, welche Schlüsse Führungskräfte ziehen sollten und welcher Typ Manager künftig gefragt sein wird.

VON DR. ROBERT WINTERHALTER :: In vielen Unternehmenszentralen stellt sich nach dem Abschluss der Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) nun die Frage, was im Hinblick auf das globale, regionale und lokale Topmanagement an Vorarbeit geleistet werden muss, um künftig weiterhin am asiatischen Wachstumsmarkt partizipieren zu können. Entscheider tun also gut daran, sich mit den neuen Spielregeln vertraut zu machen und entsprechende Konzepte vorzuhalten.

Auf neue Marktgegebenheiten reagieren

Eines vorweg: Das neue asiatische Freihandelsabkommen spiegelt zweifelsohne das Bestreben Chinas wider, unabhängiger vom global vernetzten Handel zu werden und den wirtschaftlichen Aufschwung noch stärker aus eigener Kraft zu forcieren. Diese Entkopplung hat im Übrigen auch schon der neue Fünfjahresplan der kommunistischen Regierung unter Partei- und Staatschef Xi Jinping angedeutet. Und dieser Strategiewechsel hat nicht nur Auswirkungen auf die großen deutschen Schlüsselindustrien, sondern auch auf die vielen in Deutschland ansässigen Mittelständler mit klarem Exportfokus – und hohem Verflechtungsgrad mit asiatischen Märkten.

Denn oftmals sind plötzlich die wichtigsten Konkurrenten Teil einer eigenen Freihandelszone – inklusiver neuer Standort-, Steuer- und Regulationsvorteilen. Mit dem künftig verbesserten Marktzugang chinesischer Unternehmen in den anderen 14 RCEP-Staaten werden sich die Absatz- und Investitionsmöglichkeiten deutscher Firmen dort wohl eher verschlechtern oder zumindest erschweren. Die RCEP ist zweifelsfrei Ausdruck einer wachsenden Bedeutung des innerasiatischen Handels sowie einer lokal geprägten Zusam-

menarbeit. Die Spielregeln im Handel mit Asien-Pazifik haben sich demnach entscheidend geändert – und darauf gilt es aus Managementsicht frühzeitig zu reagieren.

Manager müssen die richtigen Schlüsse ziehen

So wird im Zuge des neuen Freihandelsabkommens für deutsche Firmen eines immer evidenter: Eine reine Exportfokussierung auf das Reich der Mitte ist nicht mehr ausreichend, sondern die gesamte Wirtschaftsregion muss als ein Absatzmarkt für Produkte „Made in Germany“ wieder verstärkt in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt werden. Gleichwohl stellen die asiatischen Emerging Markets mit ihren äußerst heterogenen Kundenwünschen hinsichtlich des Marktauftrittes und der Personalführung eine unternehmerische Herausforderung dar. Führungskräfte müssen diese neuen Gegebenheiten nicht nur erfassen, sondern auch die richtigen Schlüsse aus der neuen Datenlage und dem Setup ziehen. So bietet es sich an, bei den Expatriates künftig noch mehr auf deren Vielseitigkeit zu achten, das heißt, bestenfalls verfügen diese schon über hinreichende berufliche Erfahrungen in den entsprechenden Ländern der Region. Ein tiefes Verständnis der regionalen und kulturellen Feinheiten, der Demografie, der wirtschaftlichen Trends und des Verbraucherverhaltens in den verschiedenen Märkten ist in naher Zukunft noch unerlässlicher als sonst. Oder anders formuliert: Ein „One size fits all“-Ansatz reicht zur Sicherung bzw. zum Ausbau des unternehmerischen Erfolgs in der Asien-Pazifik-Region nun nicht einmal mehr ansatzweise aus.

Gerade das strategische Marktmanagement einer Führungskraft, also die Kompetenz, Wettbewerbsvorteile zu erkennen und den Unternehmenskurs für die Region ent-



sprechend zu transformieren, gewinnt in Zeiten der wirtschaftlichen Integration der asiatischen Länder an dynamischer Relevanz. Das beinhaltet unter anderem die Fähigkeit, Marktzutritte auszusteuern, die in eine reifere Phase übergehen, in der verstärkt um Marktanteile gekämpft und nicht bloß eine steigende Konsumentennachfrage bedient werden muss. Bekanntermaßen herrscht in vielen Ländern Asiens, insbesondere im Norden, bereits eine relativ hohe Marktsättigung. Topmanager, die sich der diversen Marktherausforderungen bewusst sind und ihre Strategien qualifiziert anpassen können, haben künftig Hochkonjunktur. Aber auch die interne Kommunikation ist und bleibt in den internationalen Unternehmensgruppen ein zentraler Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Führung und Balance der Kräfte.

Denn eines steht fest: Hierarchisch ausgebildete Chefs der „alten Schule“ werden in einer derart heterogenen Wirtschaftsregion fehl am Platz sein – eine Top-down-Kommunikation wird immer weniger zielführend und schlimmstenfalls sogar wettbewerbsschädigend werden. Führungskräfte müssen stattdessen den Informationsfluss aktiv mitgestalten und auf Mitarbeiterebene innovative Ideen oder Lösungsvorschläge zulassen. Auch auf geopolitische Veränderungen und lokale Trends in ihren Branchen sollten Manager adäquat reagieren können. Eine reine Produktadaptionstrategie ist in diesen schnelllebigen Märkten kaum umsetzbar, zumal die asiatischen Unternehmen aufgrund des weitgehenden Abbaus der Zölle untereinander an Wettbewerbsfähigkeit und Einfluss gewinnen werden.

Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor

Bei allen praktischen Herausforderungen für die Entscheider in den globalen Headquarters bleibt die interkulturelle Kompetenz der vor Ort agierenden Manager ein, wenn nicht sogar der entscheidende unternehmerische Erfolgsfaktor. „Cross Cultural“ ist das Gebot der Stunde, ebenso wie die Fähigkeit, diverse Teams mit innerhalb des Kontinents sehr unterschiedlichen Arbeitskulturen zu führen. Der „Asien-Experte“ muss als Brücke zwischen der Unternehmens- und der lokalen Kultur fungieren und bei Konflikten vermitteln können. Eine Anerkennung der subregionalen Unterschiede ist ein erster Schritt, hervorragende Kommunikationsfähigkeiten mit Schwerpunkt auf Kompromissbereitschaft, Adaptivität und starke analytische Fähigkeiten ein weiterer. Diese soziale und kulturelle „Geländefähigkeit“ ist eine zentrale Eigenschaft, die Unternehmen in potenziellen Kandidaten suchen – und essenziell für einen schnellen Karriereaufstieg in Firmen mit asiatischer Ausrichtung.

Es verwundert daher nicht, dass sich ein klarer Trend im Personalmanagement schon seit Längerem verfestigt: Unternehmen suchen vermehrt nach Topmanagern, die bereits über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit oder sogar dem Leben und Arbeiten in Asien – wenn möglich schon in verschiedenen Ländern – verfügen. Eine neue Entwicklung, die sich insbesondere in China immer mehr abzeichnet, ist die anhaltende Abkehr von Expatriates mit kurzfristigen Auslandsaufenthalten und eine wachsende Präferenz für einheimische oder regionale Führungskräfte. Insbesondere Expats, die sich

entschieden haben, ihr weiteres Leben vor Ort zu bestreiten, werden interessanter. Diese Tendenz lässt sich am deutlichsten in den Branchen erkennen, die bereits frühzeitig in Asien investiert haben. Die Fertigungs- und Automobilzulieferindustrie sind ein gutes Beispiel, aber auch der FMCG-Vertrieb und das Marketing. Hier liegt der Schwerpunkt schon länger auf Expatriates, die einen dauerhaften Aufenthalt im Zielland anstreben. Die Corona-Krise hat diesen Trend noch zusätzlich befeuert, da sie viele geplante Reisen und Entsendungen ins oder aus dem Headquarter sehr erschwert, wenn nicht unmöglich gemacht hat. Inwieweit diese Entwicklung sich in einem regierungsseitigen Interesse der Förderung der lokalen Managemententwicklung noch weiter dynamisiert, wird enger zu beobachten sein.

Bei der Suche für europäische Führungspositionen in chinesisch-gesteuerten Unternehmensgruppen zeichnet sich spiegelbildlich eine interessante Tendenz ab. Immer mehr in Europa ausgebildete Chinesen – mit einem schon nachhaltig guten Karrierepfad – öffnen sich für eine ihnen angebotene europäische Leitungsfunktion, um sie wiederum als mögliches Rücksprungbrett in den chinesischen Markt – jetzt sogar mit der Gesamtasien-Komponente – perspektivisch nutzen zu können. Diese strategische Karriereplanung zeigt vor allem eines: Durch das wirtschaftliche Zusammenwachsen gewinnt der asiatische Raum bei Topmanagern immer mehr an Popularität – Unternehmensebenen werden durchlässiger und Karrieren beschleunigen sich.

Agilität und Flexibilität als Schlüssel zum Erfolg

Viele Unternehmen sind sich der neuen Szenarien und des daraus resultierenden Anpassungsbedarfs zweifelsohne bewusst: Agiles Personalmanagement ist hier das Zauberwort – flexibles und vorausschauendes Agieren ist wichtiger als erstarrende Prozesse und Instrumente, die im asiatischen Wirtschaftsraum unangebrachter denn je sind. Die Personalentwicklung auf dem asiatischen Markt muss daraufhin überprüft werden, beispielsweise hinsichtlich der wichtigsten Einstellungskriterien für neue Führungsteams. Aber auch robuste Programme zur Talentüberwachung und -akquise in Asien, mit deren Hilfe Firmen nach passenden Kandidaten suchen können, sind mittlerweile ein Must-have. In diesem Sinne wird es immer dringlicher, in den deutschen und regionalen Zentralen mehr C-Level-Führungskräfte mit asiatischen Wurzeln zu integrieren. Denn wer, wenn nicht sie können ein stärkeres Bewusstsein für die asiatischen Märkte fördern und gleichzeitig eine integrativere Unternehmenskultur vorleben.

Apropos integrative Unternehmenskultur: In Südostasien sind deutlich mehr Frauen in Führungspositionen als hierzulande. Vielleicht bringt also gerade die RCEP auch viele neue weibliche Führungskräfte in das lokale Topmanagement. Im Hinblick auf die in Deutschland viel diskutierte Diversität wäre das natürlich schon ein guter Schritt in die perspektivisch richtige Richtung! ❖

Dr. Robert Winterhalter ist Partner bei der internationalen Personalberatung Boyden Executive Search in München.
Kontakt: robert.winterhalter@boyden.de, www.boyden.de