

# Von schnell lernenden Systemen bis

Personalpolitik, Führung und Management der



Chinesische Touristen an der East Side Gallery vor mit Graffiti besprühten Mauersegmenten.

# Closed-Shop-Denken

## chinesischen Unternehmen in Deutschland



Zahlreiche chinesische Unternehmen drängen auf den deutschen Markt. Nur die wenigsten sind gut darauf vorbereitet. Oft klagen deutsche Mitarbeiter über mangelnde Sprachkenntnisse der chinesischen Manager, über Intransparenz und starre Hierarchien. Arbeitgeber-Branding ist meist unbekannt. Doch die Chinesen lernen schnell. Und schon bald könnte es zu einer zweiten Welle von Firmengründungen und Übernahmen in Deutschland kommen, vermuten aufmerksame Beobachter. Astrid Oldekop gibt einen Überblick über die Herausforderungen, die sich chinesischen Unternehmen in Deutschland und ihren Mitarbeitern und Managern stellen. →

### DIE AUTORIN



**ASTRID OLDEKOP** ►  
Wirtschaftsjournalistin,  
China-Expertin, Moderatorin  
und Gründerin des Medien-  
büros Düsseldorf Beijing

**C**olumbus heißt das größte Softwareprojekt des chinesischen Telekommunikationsausrüsters Huawei in Deutschland. Wie der Entdecker sind die Huawei-Mitarbeiter zu neuen Ufern aufgebrochen. Zum Start des Großprojekts nahmen die Mitarbeiter des chinesischen Unternehmens gemeinsam mit denen des Kunden E-Plus an einem Training teil, das für kulturelle Unterschiede sensibilisiert und an das sich ein individuelles Coaching anschließt. „Chi-

überwinden.“ Gerade wenn sie es nicht gewohnt seien, Englisch zu sprechen, hätten Chinesen Schwierigkeiten, sich in der fremden Sprache den anderen mitzuteilen. „Selbst wenn sie ein großes Wissen haben, hören sie lieber erst mal zu“, hat Jia festgestellt. Sie ist Direktorin des E-Plus-Accounts und seit 2006 mit an Bord. Als HR-Direktorin hat sie in den ersten Jahren das Wachstum von 30 auf 1 600 Mitarbeiter begleitet. „Erst wenn Chinesen sich völlig sicher sind,



Huawei präsentiert sich als globales Unternehmen, betreibt Arbeitgeber-Branding und prägt den öffentlichen Diskurs in Deutschland mit.

nesen fällt es schwerer, sich Unbekannten gegenüber sofort zu öffnen. Wenn ein Chinese nicht einverstanden ist, dann zeigt er das nicht sofort“, erzählt die Projektverantwortliche Lili Jia. „Deutsche sind viel direkter und äußern schneller ihre Meinung. Wenn man diese kulturell bedingten Unterschiede erst einmal versteht, kann man sie auch

teilen sie sich den anderen mit. Das hat sich durch das Training geändert. Die Atmosphäre wurde harmonischer, das Gespräch selbstverständlicher.“

So glatt wie bei Huawei läuft die chinesisches-deutsche Zusammenarbeit nur selten. Zahlreiche chinesische Unternehmen drän-

gen auf den deutschen Markt. Gut 800 sind es inzwischen, ihre Zahl steigt und mit ihr die Anzahl der Deutschen, die für einen chinesischen Chef und mit chinesischen Kollegen arbeiten. Ein Drittel der chinesischen Unternehmen haben ihren Sitz wie Huawei in Nordrhein-Westfalen, die anderen verteilen sich vor allem auf die Regionen Hamburg, München und Frankfurt. Die meisten sind Tochterfirmen chinesischer Privatunternehmen, die in Deutschland eine Vertriebsbasis für Europa aufbauen. Es gibt aber auch chinesische Unternehmen, die deutsche Mittelständler gekauft haben, um Qualität Made in Germany mit deutschem Branding nach China zu verkaufen.

Staatsunternehmen werden vom chinesischen Staat besetzt. Bisher sind nur ganz wenige große chinesische Staatskonzerne in Deutschland aktiv. Aber sie sitzen in den Startlöchern und verfolgen gespannt die Erfahrungen der Privatunternehmen auf dem deutschen Markt. „Sie besitzen immense Ressourcen und immer bessere Management-Kapazitäten“, beobachtet Zhengrong Liu. „Wann diese zweite Welle kommt, ist eine spannende Frage.“

Unterstützt werden die chinesischen Unternehmen nicht nur von ihrer Regierung, die im zwölften Fünfjahresplan erneut zur weltweiten Einkaufstour aufgerufen hat, sondern auch von den



Lehrerin Ji Xiaoqiu unterrichtet chinesische Sprache und Schrift an der China-Schule „Huade“ in Berlin.  
Rechts: Chinesischer Markt vor dem Rathaus in Hamburg.



## WARTEN AUF DIE ZWEITE WELLE

„Zunächst kommen kleine und mittelgroße Projekte aus der Privatwirtschaft nach Deutschland“, sagt Zhengrong Liu, chinesischstämmiger Personalchef des Chemiekonzerns Lanxess. „Wenn aus dieser Welle viele Erfolgsbeispiele hervorgehen, wird sie sich verstärken, denn wir sprechen von über zehn Millionen Privatunternehmen in China.“ Die Führungspositionen der großen

Deutschen: Wirtschaftsförderungen, Kommunen und Länder werben aktiv um die chinesischen Investoren.

Obwohl die hierzulande aktiven chinesischen Unternehmen in ihren Strukturen und Geschäftsmodellen unterschiedlicher kaum sein könnten, haben sie doch mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Weil die Strukturen intransparent, die Hierarchien starr und Aufstiegsmöglichkeiten gering sind, fällt es den chinesischen

Unternehmen schwer, gute Mitarbeiter zu gewinnen. Nur ganz wenige Ausnahmen wie der Telekommunikationsausstatter Huawei präsentieren sich als globale Konzerne, betreiben Arbeitgeber-Branding und prägen den öffentlichen Diskurs in Deutschland mit.

Der Auftritt der meisten chinesischen Unternehmen wirkt unprofessionell, improvisiert und übereilt. Meist scheuen sie die Öffentlichkeit. Während sie von China aus den deutschen Markt, den Standort und die Unternehmensform minutiös analysiert haben, haben sie kaum einen Gedanken an den Alltag und die Mitarbeiter verschwendet. Das beginnt bei den Sprachproblemen: Viele chinesische Chefs sprechen kein Deutsch und können sich oft nicht einmal auf Englisch verständigen. Neu in Deutschland haben sie zunächst große Probleme mit der Bürokratie – vor allem mit der Arbeitserlaubnis für ihre chinesischen Mitarbeiter – und sind geschockt von Löhnen, Urlaubsregelungen und Mitbestimmung. Meist hadern sie noch nach Jahren mit den Urlaubsansprüchen ihrer Leute. Die Stellenbeschreibungen chinesischer Unternehmen sind häufig unkonkret, und Mitarbeiter müssen sich kurzfristig auf neue Aufgaben einstellen. „Jeder sollte alles können und flexibel einsetzbar sein“, weiß Irmgard Nagel, Personalerin bei ZCC Cutting Tools in Düsseldorf.

## KONFUZIUS LÄSST GRÜSSEN

Manche schaffen es trotzdem – wie das im brandenburgischen Rathenow angesiedelte Unternehmen Welz Gas Cylinder –, ein positives Arbeitsklima aufzubauen, obwohl Chef Ziqiang Jiang\* nur Chinesisch spricht. Das Unternehmen war 2003 der erste produzierende Mittelständler in Deutschland, der von einem chinesischen Privatinvestor übernommen wurde. Noch heute geht der 65-jährige Chef jeden Morgen durch die Werkshallen, grüßt die Mitarbeiter und plaudert ohne viele Worte, aber mit ausholenden Gesten über Hobbys und Familienangelegenheiten. „So Sorge ich für ein gutes Betriebsklima“, lacht er. In Meetings kommt er mit seinem jungen chinesischen Assistenten, der in Deutschland studiert hat und alles übersetzt. Um den Alltag kümmert sich Betriebsleiter Steffen Hahn, der selbst kein Chinesisch spricht. Die Stimmung in dem 40-Mann-Betrieb ist typisch für einige chinesische Investitionen hierzulande: Die Firma will für die Mitarbeiter mehr sein als nur ein Arbeitgeber. Sie ist nach konfuzianischer Tradition eine zweite Familie. Der Chef als Vaterfigur kümmert sich um jeden Einzelnen, verlangt im Gegenzug aber ein hohes Maß an Loyalität.

Um die neuen chinesischen Unternehmen herum ist ein Heer von Beratern und Trainern entstanden. Doch während chinesische Unternehmen gerne Berater für Recht und Steuern nutzen, sind nur wenige bereit, für HR-Maßnahmen, Arbeitgeber-Branding und interkulturelle Trainings Geld auszugeben. „Es ist sehr schwer als deutscher Berater, in diese Firmen hineinzukommen“,



**Zhengrong Liu** ▶ Personalchef von Lanxess: „Die chinesische Ausdrucks- und Vorgehensweise ist für westliche Augen und Ohren nicht selten ambivalent und leicht diffus. Wer damit klarkommt, hat gute Chancen, in einer chinesischen Firma mit der eigenen deutschen Strukturiertheit Karriere zu machen.“



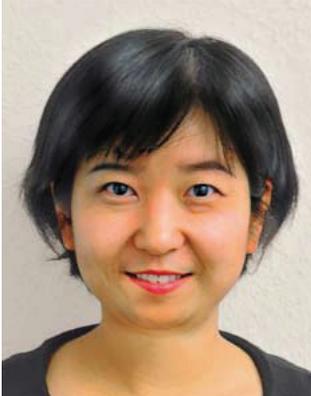
**Michael Schäfer** ▶ Senior Director Mercuri Urval: „Menschen, die sich Entscheidungsfreiheit und Offenheit in der Kommunikation wünschen, erkennen meist schon in der Probezeit, dass diese Werte bei chinesischen Unternehmen nicht nach europäischen Maßstäben gelebt werden.“

weiß Michael Schäfer von der Personalberatung Mercuri Urval. „Die Erwartungshaltung von Leistung und die Bereitschaft zur Gegenleistung sind sehr unterschiedlich. Chinesen bezahlen nicht im Voraus, und damit können Deutsche nur schlecht leben.“

Die öffentliche Wahrnehmung schwankt zwischen Faszination und Ablehnung. Immerhin kann sich bereits jeder dritte Deutsche vorstellen, für ein chinesisches Unternehmen zu arbeiten, meldet eine von Huawei bei TNS Infratest in Auftrag gegebene Studie. Doch noch immer gibt es Vorurteile gegenüber chinesischen Billigprodukten, schlechter Qualität und Lohndumping.

„Die Vorurteile haben in den vergangenen fünf Jahren abgenommen, weil die Wirtschaftsbeziehungen enger geworden sind“, freut sich Quanliang Zhao, Geschäftsführer von ZCC Cutting Tools in Deutschland. Sein Unternehmen war 2003 einer der chinesischen Vorreiter in Deutschland und vertreibt Hartmetall-Werkzeuge in Europa. Das Unternehmen ist an der Hongkonger Börse notiert und gehört zum staatlichen Minmetals-Konzern. In Düsseldorf arbeiten 30 Leute für ZCC Cutting Tools. „Die Deutschen haben inzwischen mehr Verständnis für die chinesische Kultur und chinesische Produkte. Doch die anderen chinesischen Unternehmen müssen nun den Service und die Produkte verbessern“, umschreibt Zhao blumig in fließendem Deutsch das Problem.

Weil es viele negative Berichte in den Medien gebe, sei es auch schwierig, gute Mitarbeiter zu finden. Das Unternehmen hat gerade neue Räume angemietet und will in diesem Jahr stark wachsen. „Wir werben nicht damit, dass wir ein chinesisches Unternehmen sind. Wir sind ein wettbewerbsfähiges Unternehmen mit guten Pro-



**Lili Jia** ▶ Direktorin E-Plus-Account Huawei: „Chinesen sind nicht immer bereit, ihre Meinung sofort in einem Meeting mitzuteilen. Außerdem sagen wir ungern Nein, besonders gegenüber einem Kunden.“



**Quanliang Zhao** ▶ Geschäftsführer ZCC Cutting Tools Europe: „Kommunikationsschwierigkeiten liegen nicht nur in der Sprache, sondern darin, welche Beziehungen man zu den Menschen hat. Das ist für Ausländer schwer zu verstehen.“



**Irmgard Nagel** ▶ HR-Verantwortliche ZCC Cutting Tools Europe: „Das Persönliche ist für die Chinesen sehr wichtig. Der Chef fragt uns jeden Morgen, wie es uns und unseren Familien geht, und wünscht uns Gesundheit.“

Sprache. Daher seien Chinesisch-Kenntnisse für deutsche Mitarbeiter auch nicht wichtig. Die Grenzen sind scharf gezogen, die Pfründe klar verteilt: Ausländer haben in chinesischen Zentralen so gut wie keine Aufstiegschancen – auch wenn Quanliang Zhao sich zuversichtlich gibt: „Ausländer, die Karriere in der chinesischen Zentrale machen? Das dauert noch, aber es wird kommen.“

## NETZWERKEN IST UNVERZICHTBAR

Selbst beim Telekommunikationsausstatter Huawei, der auf interkulturelle Trainings setzt,

dukten und zahlen marktgerecht,“ sagt ZCC-Personalerin Irmgard Nagel. „Dass diese Produkte aus China stammen, erwähnen wir nebenbei. Das Chinesische an sich spielt dabei erst mal keine Rolle.“

## BAUSTELLE UNTERNEHMENSKULTUR

Michael Schäfer von der Personalberatung Mercuri Urval weiß: „Chinesische Unternehmen tun kaum etwas für ihr Image als Arbeitgeber.“ Die Homepages seien meist technisch und nicht bewerberfreundlich gestaltet. Wenn Kandidaten im Vorstellungsgespräch nach Entwicklungszahlen fragten, kämen meist keine konkreten Antworten. Auf die Frage nach dem Arbeitsklima antworteten chinesische Manager häufig mit Unverständnis: Es sei doch eine Ehre, für sie zu arbeiten. Was sie nicht mit Argumenten wettmachen, versuchen sie übers Monetäre auszugleichen: In großen chinesischen Unternehmen sind die Gehälter inzwischen sehr attraktiv.

Schäfer, der für chinesische Unternehmen geeignete Kandidaten sucht, spricht vom Closed-Shop-Denken der chinesischen Manager. „Es wird erwartet, dass deutsche Mitarbeiter sich sensibel in die andere Kultur einpassen. Sie müssen Hierarchien akzeptieren und hinnehmen, dass sie viele Monate lang nicht – vielleicht sogar nie – in zentrale Entscheidungsprozesse eingebunden sind.“ Zu dieser Intransparenz, gepaart mit hierarchischem Denken, komme die starke Kontrolle aus der Zentrale in China. Quanliang Zhao von ZCC Cutting Tools erzählt davon, wie er seinen Kollegen daheim immer wieder die andere Arbeitsweise in Europa erklären muss. Die Kommunikation mit der Zentrale über schwierige Themen übernimmt er deshalb selbst, schließlich kenne er die Leute in der Zentrale und spreche ihre

müssen sich neue Mitarbeiter an die andere Arbeitsweise in der Zentrale gewöhnen: Nicht jeder in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung spricht Englisch. Chinesische Mitarbeiter haben den Vorteil, dass sie Informationen direkt in Chinesisch bekommen. Für neue internationale Mitarbeiter ist der Aufbau eines Netzwerks innerhalb des Unternehmens umso wichtiger, denn der Informationsfluss und die Verantwortlichkeiten seien in so einem großen internationalen Unternehmen nicht immer klar ersichtlich, sagt Lili Jia. „Proaktive Mitarbeiter fragen selbst nach und bekommen auch vom Headquarter das, was sie brauchen. Sie bauen ihr eigenes Netzwerk auf und benötigen schon bald keine Unterstützung von chinesischen Muttersprachlern mehr“, erzählt Jia. Wer dagegen darauf warte, dass ihm alles serviert werde und stur nach Fahrplan vorgehe, werde auch bei einem chinesischen Unternehmen nicht glücklich.

Unternehmen wie Huawei und Hai'er positionieren sich als Innovatoren mit Forschungs- und Entwicklungszentren in Deutschland: weg vom Kopieren, hin zur Innovation. Dadurch werden sie für Kandidaten aus dem technischen Umfeld interessant. „Das ist der Anker, der uns für die Zukunft zuversichtlich macht“, weiß Personalberater Schäfer. „Chinesen lernen unheimlich schnell“, hat Schäfer festgestellt. „In zwei bis drei Jahren werden sich auch die Intransparenz und die sehr chinesische Arbeitsweise ändern. Denn auch chinesische Unternehmen können es sich nicht leisten, die guten Leute zu vergraulen und Leistungspotenziale zu verschenken.“ ●

\* Ziqiang Jiang war bis Dezember 2012 Geschäftsführer von Welz Gas Cylinder, inzwischen ist er wieder nach China zurückgekehrt. Neuer Geschäftsführer ist seit Januar 2013 Tanhua Zhu (z. Zt. in China); Betriebsleiter in Deutschland ist Steffen Hahn.