

Expatriates müssen gute Netzwerker sein, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb.

Pioniere in globalen Organisationen

Im Ausland Erfolg zu haben, hängt davon ab, die richtigen Leute hinzuschicken. Sie müssen gut mit der Homebase vernetzt sein und sich im Land schnell die richtigen Partner suchen.

Teil 2 OrganisationsDesign

Am Beispiel China werden die speziellen Anforderungen an die Gestaltung von unternehmensinternen und übergreifenden **Netzwerk-Organisationen** dargestellt.

Pioniere versus Bürokraten

Die Schnelligkeit der Entwicklung in China erfordert Manager, die nicht lange „fackeln“, sie müssen Gelegenheiten rasch aufgreifen, Chancen nutzen und weitreichende Entscheidungen in kürzester Zeit treffen. Eben Pioniere müssen sie sein. Wenn im überhitzten Arbeitsmarkt hochqualifizierte Arbeitskräfte täglich Angebote von Mitbewerbern erhalten, wenn sogar der Personalchef – den man gerade dann bräuchte – abgeworben wird, heißt es aufmerksam und schnell zu sein. Vereinbarungen mit Geschäftspartnern gelten zwar heute, bald aber müssen sie neu verhandelt werden, weil sich die Situation geändert hat.

Wenn man für diese Situationen die richtigen Manager hat, dann ist die Chance auf Erfolg deutlich größer. Gefragt sind jene Managerpersönlichkeiten, die sich alleine in der Fremde

durchschlagen, in unkonventioneller Weise ihre Netze aufbauen, nicht lange analysieren, sondern aus dem Bauch heraus handeln. Andererseits haben global agierende Unternehmen meist über lange Jahre aufgebaute Strukturen und Prozesse, die Stabilität und Sicherheit geben. Der Effekt: Den Expatriates sind die Kollegen in der Homebase, die sie eigentlich unterstützen sollten, oft zu bürokratisch, während sich die Kollegen in der Zentrale über das chaotische Management am China-Standort beklagen.

Fähigkeiten transferieren

Die Herausforderung ist, sowohl die Stärken des pionierhaften, hoch eigenverantwortlichen Managements vor Ort als auch die Stabilität, Erfahrung und Größe der Zentrale (des Mutterunternehmens) zu nutzen. Mit dem Wachstum eines ausländischen Standortes verändern sich die Management- und Organisations-Anforderungen, beispielsweise weg vom Generalisten-tum hin zu mehr Spezialisierung, verteilten Verantwortungen und Kompetenzen, vernetzten IT-Systemen sowie Kommunikationsstrukturen. Die Synergien, Qualitätsstandards und Kulturelemente aus der Muttergesellschaft werden mehr und mehr zum Rahmen

für eine selbst aufzubauende Struktur. Nach der Pionierphase vor Ort kommt nun der Zwang zu strukturierterem Handeln.

Unterstützung aus der Homebase

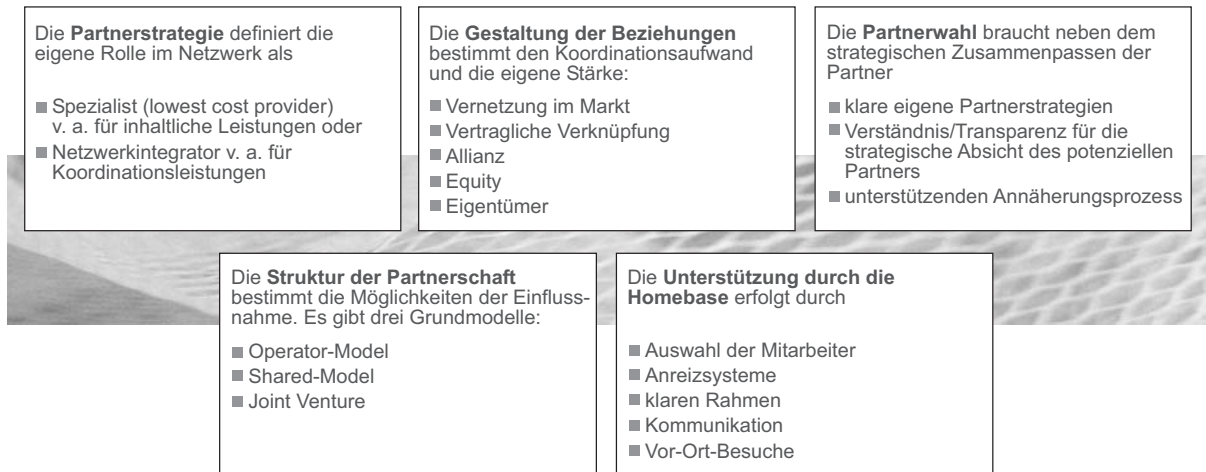
In Europa ansässige Supportfunktionen stoßen beim Thema „Service aus der Ferne“ schnell an ihre Grenzen. Meist braucht es Leute vor Ort, die im Unternehmen groß geworden sind und die Systeme und Managementmethoden des Mutterunternehmens gut kennen und vor Ort anwenden können. Die Querschnittsprozesse zur Unterstützung des China-Standortes sind sorgfältig zu entwickeln. Standards helfen, das Rad zum Beispiel bei Investitionen nicht mehrmals neu zu erfinden. Klar definierte Supportleistungen aus der Zentrale ebenso wie Regelungen, welche Dinge sinnvollerweise vor Ort entschieden und gemacht werden, schaffen einen Rahmen.

Gute (informelle) Kontakte der Expatriates in die Zentrale helfen, den notwendigen Support auch wirklich zu bekommen. Wichtig ist, dass die zentralen Dienstleister und Manager die Situation vor Ort kennen und verstehen.

Netzwerk-Organisationen für „Going China“

Der Schritt nach China bedeutet in der Regel den Aufbau einer Netzwerk-Organisation. Und das meist in zwei Dimensionen: einerseits die Vernetzung des neuen Unternehmens in China mit der eigenen Homebase, andererseits

Checkliste: Gestaltung von Netzwerk-Organisationen



© ICG

die Vernetzung mit Partnern vor Ort. So unterschiedlich die beiden Aufgabenstellungen auch sein mögen, es kommen dabei doch ähnliche Designkriterien zur Anwendung.

Die richtige Partnerstrategie

Ist der Aufbau und das Leben der internen Netzwerk-Organisation durch die Schaffung kräftiger Organisationsstrukturen bis hin zur Matrix-Organisation noch einigermaßen einfach zu bewerkstelligen, so wird es gemeinsam mit externen Partnern komplex. Wenn man Wert auf Qualitäts- und Organisationsstandards legt, dann sollte man auch Wert auf industrielle Führerschaft legen und versuchen seine Management- und Organisationskultur prägend einzubringen. Eine eigene landesspezifische Kultur, aber mit Bezug zum Mutterunternehmen, kann sich in diesem Rahmen gut entwickeln.

Kann 1 + 1 weniger als 2 sein?

Gefährlich ist der – auf den ersten Blick nahe liegende – Zugang: Wähle aus den Partnerunternehmen jeweils die besten Systeme und Prozesse aus und führe sie zu etwas Neuem und

Optimalem zusammen. Die schlanken Prozesse vom Unternehmen A auf die IT vom Unternehmen B aufzusetzen, kann völlig daneben gehen. Denn das Funktionieren von Systemen und Prozessen hängt stark vom Umfeld, der Kultur und den arbeitenden Menschen ab. Menschen, (IT-)Systeme und Prozesse müssen zusammenpassen, sie lassen sich nicht einfach wie Puzzlesteine zusammenfügen.

Ein Pilotprojekt zu Beginn

Am einfachsten und unverbindlichsten ist es, einfach auftrags- und projektbezogen zusammenzuarbeiten. Das kann als erster Kennenlernschritt wichtige Erkenntnisse über die Qualität der Partnerschaft und über die Art, wie Geschäfte in China laufen, bringen. Großer Stellenwert kommt dabei dem Projektmanagement zu. Solche Projekte sollten mit Entscheidungsträgern ausgewertet werden, bevor die Entscheidung für ein weiteres Engagement getroffen wird.

Das optimale Organisationsmodell

Vereinfacht gibt es drei Typen: Beim Operator-Modell erfolgt eine inten-

sive operative Führung durch einen Partner. Beim Shared-Modell bringt jeder der Partner seine Fähigkeiten ein – etwa technologische Kompetenz aus Europa, Marktzugang bringt der chinesische Partner. Das Joint-Venture arbeitet hingegen operativ weitgehend unabhängig von den Eltern.

Fünf Gestaltungselemente

Die fünf Gestaltungsfelder (siehe Grafik) fassen die spezifischen Aspekte für Netzwerk-Organisationen zusammen. Klarerweise sind für die jeweiligen Organisationen die Prozesse und Strukturen zu klären, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen und zu qualifizieren und strategien-unterstützende Entlohnungssysteme aufzubauen.

Resümee: Erfolgreiche Auslandsengagements sind fast immer geprägt durch Menschen, die vor Ort etwas bewegen wollen. Diese Komponente ist mindestens gleich wichtig wie intelligente Systeme und Strukturen. Auch wenn das Auslandsengagement die Chance bietet, etwas Neues zu gestalten, dürfen die „Wurzeln“ der beteiligten Partner nicht vergessen werden.

klaus.birklbauer@ICG.eu.com
dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com
hubert.dolleschall@ICG.eu.com