

## Führen im internationalen Geschäft

Dr. Heinz Oertle

*Wer kennt sie nicht, die hohen Anforderungen an den international tätigen Manager von heute: multikulturell, mehrsprachig, Führungserfahren, visionär, umsetzungsstark soll er sein. Und die Aufzählung ist nicht abschliessend. Die globale Geschäftstätigkeit stellt in der Tat weit grössere Herausforderungen an Führungsverantwortliche als die Arbeit im lokalen Umfeld. Erfolg und Misserfolg im Auslandsgeschäft generell sowie in Projekten und Ventures zur Produktionsverlagerung, zum Aufbau von Export-Organisationen und zu Firmenübernahmen im Ausland hängen entscheidend von den Füh-*

*rungskompetenzen des Managements im internationalen Geschäft ab. Grund genug, einen Blick auf die fundamentalen Führungsanforderungen für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit zu werfen – nicht mit Lehrsätzen, sondern aufgrund von Erfahrungen und Beobachtungen in der Praxis.*

Das Erreichen von unternehmerischen Zielen mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Kulturen erfordert im Wesentlichen ein auf die internationalen Rahmenbedingungen ausgerichtetes Führungsinstrumentarium und die Behauptung in ei-

### **Führungsmethoden im internationalen Kontext – eine praxiserprobte Auswahl**

#### **Kommunikationsmethoden**

- Reisen: Der persönliche Kontakt ist unabdingbar.
- Management-Meetings (zentral und/oder regional):  
Forum für gemeinsame Strategieentwicklung und -umsetzung.
- Telefon-/Videokonferenzen: Effizientes Tagesgeschäft.
- Job-Rotation Stammhaus – Aussenstelle:  
Erfahrungen vor Ort schaffen Wissen und Vertrauen.
- Intranet: Aktuelle Informationen international verfügbar.

#### **Steuerungsmethoden**

- Budgetierung/Controlling: Einheitlicher Rahmen für das operative internationale Geschäft – überall eingeführt und gelebt.
- Benchmarking: Richtgrössen und unternehmensweiter Wettbewerb.
- Kundenzufriedenheitsanalysen:  
Gelebte und systematische Kundenorientierung.

#### **Konzeptionelle Methoden**

- Schlüsselkundenbetreuung durch zentrales Management:  
Direkte Kundenkontakte für die marktgerichtete Führung.
- Projektmanagement: Firmenweite Standards, lokal gelebt und umgesetzt, mit gemischten Teams.
- Management der Fachkompetenz:  
Aufbau und Pflege der weltweiten Firmen-DNA.

nem auch persönlich anspruchsvollen Berufsumfeld dank „internationaler Fähigkeiten“.

### **Führungsmethoden und -instrumente international eingesetzt**

Die Führungsinstrumente und -methoden im internationalen Geschäft sind grundsätzlich die gleichen wie in inländisch tätigen Unternehmen. Ihr Aufbau und Einsatz richten sich aber nach internationalen und lokalen Rahmenbedingungen. Dabei ist zunächst Führen auf Distanz angesagt.

Für die gesamte strategische und operative Geschäftstätigkeit ist Zielkonsens, Commitment und Engagement über räumliche und zeitliche Entfernungen sicherzustellen. Kulturelle und sprachliche Besonderheiten sind beim Einsatz der Führungsinstrumente ebenso zu berücksichtigen. Ob für Budgetierung und Controlling, Reporting, (erfolgsabhängige) Entlohnungssysteme, Projektmanagement und andere Instrumente für ein effektives und effizientes internationales Management: Die oberste Führung des Stammhauses hat dafür zu sorgen, dass die vorgege-

### **Führungskompetenzen für internationalen Erfolg – ein Merkzettel**

#### **Internationale Kommunikationsfähigkeit**

- Das internationale Netzwerk als persönliches „Asset“ – persönliche Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden u.a. wiegen mehr als Methodenkenntnis.
- Globale Präsenz – auch bei intensiver Nutzung der modernen Kommunikationsmöglichkeiten ist die persönliche, direkte Kontaktpflege mit Geschäftspartnern und Kunden ein Muss.
- Sprachen – so viele wie möglich, aber mindestens Englisch.

#### **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

- Persönliche internationale Präsenz markieren – persönliche Kontakte schaffen Vertrauen.
- Offenheit und Neugierde – Voraussetzung für den Wandel jeder Art.

#### **Internationale Branchen- und Fachkenntnisse**

- Der Fachmann genießt Vertrauen und Autorität – global.
- „Global Screening“ – was ist für mein Unternehmen jetzt und zukünftig wichtig?

#### **Interkulturelle Kompetenz**

- Geschäfte basieren auf Kultur – gesellschaftliche Grundlagen und Entwicklungen laufend erfassen, global und lokal.
- Kulturelle Vielfalt begreifen – Zusammenarbeit und Einfühlungsvermögen gehen vor (unrealistischer) Alleswisserei.

#### **The „Global Mind“**

- Der *Selbstbewusste und Starke*: Gefestigt für Änderungsbereitschaft und Umgang mit Ungewissheit.
- Der *Coach*: Kommunikator mit Kontaktfreude.
- Der *Anspruchsvolle*: Durchsetzungswille international.
- Der *Authentische*: Eigene berufliche Werte leben, in verschiedenen Kulturen umsetzen.
- Der *gescheite Pragmatiker*: Rasch lernen und flexibel handeln.
- Der *Menschenorientierte*: Interesse und Respekt an Andersdenkenden und deren Leistungen.

benen Führungsmittel im gesamten internationalen Firmenverbund eingeführt und benutzt werden, und zwar nach möglichst einheitlichen Standards. Tatsächliche oder auch nur angenommene kulturelle Unterschiede in den Länderorganisationen dürfen nicht ohne Weiteres als Begründung für eine abweichende Umsetzung und Anwendung der aus Gruppensicht einheitlich zu handhabenden Instrumente und Richtlinien dienen. Internationale Richtlinien und Gepflogenheiten haben auch kulturübergreifend globale Gültigkeit. Gerade im Finanzwesen und im Qualitätsmanagement erfahren sie durch überstaatliche Normen eine internationale Verbreitung. Sie können und müssen durchgesetzt werden.

### **Interkulturelle Kompetenz im Führungsverhalten**

Die Eigenschaften des internationalen Managers müssen über die unabdingbaren fachlichen Fähigkeiten hinausgehen. Entscheidend sind vermehrt die „cultural skills“, womit der kompetente Umgang mit kulturell unterschiedlichen und komplexen Führungssituationen gemeint ist. „*Globale Kompetenz*“ ist gefragt. Und die entsprechenden Führungsanforderungen sind vielschichtig.

Wesentlich ist die Identifikation derjenigen Führungsmerkmale, auf die sich Führungskräfte im internationalen Geschäft einstellen müssen. Die Erwartungen und Vorstellungen von Mitarbeitern und Geschäftspartnern sind in den einzelnen Ländern sehr wohl unterschiedlich. Es bestehen zahlreiche gesellschaftliche Vorstellungen hinsichtlich der Führung. So basiert die Geschäftskultur in vielen Ländern auf einer starken Hierarchisie-

rung, die gesellschaftlich allgemein akzeptiert ist, etwa in Asien. Dort streben die Mitarbeiter vor allem nach Harmonie, die unter anderem durch die Unterordnung gegenüber dem Vorgesetzten und seiner Autorität gewahrt wird. Angestellte in Japan kritisieren in aller Regel ihre Vorgesetzten kaum, wenn sie unterschiedlicher Auffassung sind. In China sollten Vorgesetzte nach allgemeiner chinesischer Auffassung vor allem nach Konsens streben und einen Gesichtsverlust vermeiden. Die deutschen Mitarbeiter erwarten von ihren Chefs Entschlusskraft und Durchsetzungsfähigkeit. In skandinavischen Ländern hingegen steht ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Zentrum. Keine dieser Feststellungen hat rezeptartigen Charakter, sie können in einzelnen Firmen auch schlicht falsch sein. Dennoch können und sollen sie in Führungssituationen mit internationalen Arbeitspartnern situativ in Betracht gezogen werden.

### **Und zu guter Letzt: Internationale Fachkompetenz**

Neben allen kulturellen Besonderheiten in der internationalen Führung ist bei Führungskräften und in der gesamten Firma Fachkompetenz unabdingbar – international! Sie verschafft über alle kulturellen Unterschiede hinweg Vertrauen und Respekt. Entscheidend sind übergreifend profunde Kenntnisse zu den Produkten und Dienstleistungen und ihre Anwendung durch die Kunden. Diese DNA der Firma ist fortlaufend zu entwickeln. Förderungsmöglichkeiten gibt es viele: von der Personalauswahl mit Fachkompetenzkriterien, über die laufende Ausbildung bis zur permanenten Fachinformation über Intranet-Kommunikationsplattformen.

**Fazit**

Die Forderung lautet immer wieder: Wer international führt, sollte fähig sein, das eigene Verhalten und die unternehmerische Geschäftstätigkeit lokalen kulturellen Realitäten anzupassen. Dem ist zuzustimmen. Es ist aber auch festzuhalten, dass persönliche

Authentizität einerseits und eine nachhaltige, dem Unternehmen verpflichtete Führung andererseits ebenso entscheidend sind. Die kulturellen internationalen Rahmenbedingungen und eine eigenständige Firmenkultur und -tätigkeit reiben sich. Das ist Realität – und eine spannende Herausforderung!