

Im Zeichen der internationalen Zusammenarbeit – Bundespräsident Steinmeier zu Gast in Kambodscha und Malaysia



Bundespräsident Steinmeier und die mitgereiste Wirtschaftsdelegation beim ehemaligen Premierminister Hun Sen in Phnom Penh, Kambodscha (© tesa SE. Alle Rechte vorbehalten)

Vom 13. bis 19. Februar haben Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier und Elke Bűdenbender in Begleitung einer Wirtschaftsdelegation das Königreich Kambodscha und Malaysia besucht. Im Mittelpunkt der Reise stand die Stärkung der politischen und wirtschaftlichen Diversität Deutschlands, welche sich die aktuelle Bundesregierung zum Ziel gesetzt hat. Südostasien zählt weltweit zu den Regionen mit einer hohen Dynamik, insbesondere im wirtschaftlichen Bereich. Entsprechend wächst seit Jahren der Anteil der Region am globalen Bruttoinlandsprodukt. Die „Association of Southeast Asian Nations“, kurz ASEAN,

gilt als bedeutende Interessenvertretung Südostasiens und umfasst insgesamt zehn Mitgliedsstaaten mit mehr als 600 Millionen Menschen. Das Königreich Kambodscha – das erste Ziel auf der Reise des Bundespräsidenten ist eines der Schwerpunktl nder deutscher Entwicklungszusammenarbeit. Auch in Kambodscha stehen nach der Pandemie die Zeichen auf Wachstum: Für 2023 prognostiziert die Weltbank eine reale Zunahme des Bruttoinlandsprodukts von mehr als fünf Prozent. Mit dem Besuch Steinmeiers war zum ersten Mal überhaupt ein deutscher Bundespräsident in Kambodscha zu Gast. Das Staatsoberhaupt informierte sich unter anderem über die von Deutschland unterstützte Minenr um-Initiative HALO Trust und besuchte die bekannte Tempelanlage Angkor Wat. Hier wird mit deutscher Hilfe ein Team ausgebildet, welches den Erhalt des Unesco-Weltkulturerbes gewährleisten soll.

In der Hauptstadt Phnom Penh wurde der Bundespräsident vom amtierenden Staatsoberhaupt des Landes, Senatspräsident Say Chhum, empfangen, sowie vom ehemaligen kambodschanischen Ministerpr si-

denten Hun Sen, der Steinmeier und seine Delegation zum Austausch in seinen Amtssitz einlud. Außerdem besuchte der Bundespräsident unter anderem das Tuol-Sleng-Genozid-Museum, eine Gedenkstätte zur Erinnerung an die Opfer der Terrorherrschaft der Roten Khmer. Das nächste Reiseziel des Bundespräsidenten war Malaysia. Das Land zählt heute zu den engsten Handelspartnern der Bundesrepublik in der Region. Zahlreiche deutsche Unternehmen sch tzen Malaysia als zentralen Standort für Produktion und Vertrieb. Das zeigt auch eine aktuelle Auswertung der Germany Trade and Invest (GTAI), die für das Jahr 2022 ein Handelsvolumen von insgesamt 19,6 Milliarden US-Dollar zwischen beiden Ländern ausweist. Die Bedeutung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit spiegelte sich auch im Programm des Bundespräsidenten wider. So besuchte Steinmeier die Standorte des Halbleiterspezialisten Infineon und des Medizintechnikunternehmens B. Braun in Penang und nahm unter anderem an einem Wirtschafts-Roundtable mit deutschen und malaysischen Unternehmen teil. Für den politischen Austausch reiste der Bundespräsident in die Hauptstadt Kuala Lumpur, wo ihn König Abdullah sowie Premierminister Anwar Ibrahim empfingen. Insgesamt hat die Reise anhand zahlreicher Praxisbeispiele aufgezeigt, wie internationale Zusammenarbeit auf politischer und wirtschaftlicher Ebene erfolgreich gelingen kann und welches große Potenzial Kambodscha und Malaysia bieten.

→ über den Autor:



Günther Mull ist Geschäftsführer der Dermalog Identification Systems GmbH mit Sitz in Hamburg.

F hrungskr ftereinkr tierung in Indien

Indien ist mit seinen mehr als 1,3 Milliarden Einwohnern ein wichtiger Exportmarkt für viele europäische Unternehmen aus den Investitions- und Konsumg terbereichen.

Gleichzeitig entwickelt sich das Land zu einem wichtigen Produktions- und Dienstleistungsstandort. Gefertigt wird sowohl für den Binnenmarkt, als im Zeichen der Diversifizierung auch zunehmend für den Weltmarkt. Die wohl wichtigste Entscheidung im Zuge eines Markteintritts betrifft die lokale Führungsriege. Die richtige Besetzung der Schlüsselpositionen ist auch in Indien für den Unternehmenserfolg entscheidend. Dabei weist der Personalmarkt im Management-Bereich einige Besonderheiten im Vergleich zu anderen Ländern auf. Die wichtigste Qualifikation, die indische Führungskräfte mitbringen müssen, ist Kenntnis über die Arbeitsweise internationaler Unternehmen. Dies betrifft auch Compliance-Verständnis. Der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft ist die Brücke zwischen dem deutschen Mutterhaus und dem indischen Markt: er muss einerseits in Indien erfolgreich sein, sich aber gleichzeitig auch in die internationalen Unternehmensstrukturen integrieren können. Angesichts dieser Schlüsselqualifikation stellt sich die Frage, ob ein indischer Manager oder ein Expatriat rekrutiert werden soll. Die Platzierung eines Expatriats empfiehlt sich vor allem dann, wenn der Aufgabenschwerpunkt auf administrativen Themen oder der Kommunikation mit der Unternehmenszentrale liegt. In solchen Konstellationen können Expatriats als „interkulturelle Brücke“ zwischen dem deutschen Unternehmen und dem indischen Markt fungieren. Eine interessante Option sind „lokale Expatriats“ – also Ausländer, die aus beruflichen oder privaten Gründen permanent in Indien leben und eventuell auch auf Grundlage eines lokalen Arbeitsvertrags beschäftigt werden können. In Metropolen wie Neu-Delhi, Mumbai und Pune leben Deutsche und andere Europäer, die als Kandidaten in Frage kommen.

Im Falle von „marktnahen“ Positionen, etwa im Vertrieb, empfiehlt sich eher die Rekrutierung einer indischen Führungskraft. Dann sollte ein Kandidat mit internationalem Hintergrund gewählt werden, der kulturell anpassungsfähig ist. Gesucht werden Kandidaten, die bereits in multinationalen Unternehmen mit Matrix-Struktur und einer Berichtslinie in das Hauptquartier gearbeitet haben. Schließlich empfehlen wir auch, der „Due Diligence“ der Kandidaten Aufmerksamkeit zu widmen. In Indien mangelt es nicht an beredten Führungskräften, die sich gut verkaufen können. Wichtig ist, Informationen zu überprüfen und Referenzen beispielsweise durch Gespräche mit ehemaligen Vorgesetzten zu bestätigen. Dies sind Standardvorg nge im Suchprozess von Executive-Search-Firmen, deren Einschaltung sich bei der Besetzung von wichtigen Positionen empfiehlt. Die Umzugsbereitschaft von Kandidaten hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wie überall auf der Welt gehören dazu die familiäre Situation, die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeit, die Wachstumsperspektiven, der mögliche Verg tungszuwachs sowie die Attraktivität des neuen Standorts. Wir haben festgestellt, dass Kandidaten eher bereit sind, zwischen vergleichbaren Städten zu wechseln – etwa von Mumbai nach Neu-Delhi. Das Interesse an kleineren Städten oder an abgelegenen Standorten ist eher gering. Ein indienspezifischer Faktor sind die erheblichen kulturellen und sprachlichen Unterschiede innerhalb des Landes. „Schmelztiegel“ wie Mumbai und Neu-Delhi sind für Neuankömmlinge weitaus attraktiver als Standorte mit einer stark ausgeprägten lokalen Kultur, die für eine erfolgreiche Arbeit auch die Kenntnis der dortigen Sprache voraussetzen. Deutsche Unternehmen sind in Indien generell gut angesehen, „Made in Germany“ ist attraktiv und wird mit Qua-

lit t und Vertrauenswürdigkeit assoziiert. Dieses Image färbt auch auf deutsche Unternehmen als Arbeitgeber ab. Allerdings sind viele indische Manager sehr ambitioniert und besonders Unternehmen mit kleinen Strukturen in Indien können Schwierigkeiten haben, ihre Manager zu binden, weil es an Entwicklungsmöglichkeiten fehlt. Die Bereitschaft zu einer langfristigen Zusammenarbeit sollte bereits im Auswahlprozess eine wichtige Rolle spielen – „Jobhopper“ sollten frühzeitig identifiziert und aussortiert werden. Ein Gegenrezept können auch Investitionen in Ausbildung und Entwicklung sein, ebenso wie die enge Anbindung an das Mutterhaus und die Einbindung der indischen Führungsmannschaft in internationale Projekte. Hilfreich sind auch internationale Rotationsprogramme für Leistungsträger. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere kleinere Unternehmen den Schulungs- und Koordinierungsaufwand für die Führung geografisch entfernter Niederlassungen unterschätzen. Die indischen Mitarbeiter benötigen st ndige Ansprechpartner in der europäischen Zentrale, um Kundenanfragen schnell bearbeiten und technische Fragen klären zu können. Idealerweise sollten diese Schnittstellen eingerichtet werden, bevor die Tochtergesellschaft in Indien gegründet wird.

→ über den Autor:



Christian Tegethoff ist Gründer und Geschäftsführer von CT Executive Search. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung zählt Herr Tegethoff zu den international führenden Experten im Bereich der grenzübergreifenden F hrungskr ftereinkr tierung. Seine Kompetenz liegt unter anderem auf der Rekrutierung für leitende Positionen in Unternehmen mit Aktivitäten in der Asien-Pazifik Region.

Round-Table-Gespräch zwischen dem Bundespräsidenten und Vertretern der deutschen und malaysischen Wirtschaft in Kuala Lumpur, Malaysia (  tesa SE. Alle Rechte vorbehalten)