

# Personalbesetzungen in China

PraxisPapier 8 / 2011  
Karl Waldkirch

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785



# DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung und Themen  
Dr. Sascha Armutat  
Fon +49 211 5978-124  
Fax +49 211 5978-29124  
E-Mail: [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

Die Autorin oder der Autor trägt / die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanziert sich die Autorin oder der Autor / distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	4
1. Chinas Arbeitsentwicklung aus Investorensicht.....	5
1.1 Öffnung des Arbeitsmarktes in der Transformation seit 1979 .....	5
1.2 Regionale Öffnung für die Beschäftigungsentwicklung .....	6
1.3 Sektorale Öffnung des Arbeitsmarktes.....	9
2. Übersicht über die verschiedene Besetzungsmöglichkeiten.....	9
2.1 Kulturelle Analyse .....	10
2.2 Expatriate .....	12
2.2.1 Entsandter aus dem Stammhaus .....	12
2.2.2 Westlicher Quereinsteiger.....	13
2.3 Chinesischer Rückkehrer.....	14
2.4 Lokaler Manager .....	15
2.5 Vor- und Nachteile verschiedener Besetzungsmöglichkeiten .....	17
3. Chinas Arbeitsentwicklung aus Unternehmersicht.....	19
3.1 Überblick über Rekrutierungsmöglichkeiten.....	19
3.2 Vor- und Nachteile verschiedener Rekrutierungsformen.....	20
3.3 Erfahrungswerte bei der Personalrekrutierung eines Expatriates.....	20
3.4 Case Study „Automobilindustrie“ – Beachtenswertes bei der Gewinnung eines lokalen Managers .....	22
4. Die sieben Arbeitsmarkttrends .....	26
4.1 Angleichung der Gehaltsniveaus alternativer Besetzungsmöglichkeiten ....	26
4.2 Chinesischen Privatunternehmen werden die größten Konkurrenten für Auslandsunternehmen .....	26
4.3 Produktionsverlagerung arbeitsintensiver Prozesse und hohem Potenzial an Automatisierung .....	27
4.4 Starke Verknappung an Facharbeitern und an lokalen Managern .....	28
4.5 Zunehmende Bedeutung des in China gebliebenen Expatriate.....	28
4.6 Keine Entsendung, sondern der lokale Arbeitsvertrag ist die Zukunft .....	29
4.7 Größere Bedeutung für All-in-Lösungen bei internationalen Vergütungen.....	29
5. Anhang .....	30
5.1 Überblick über die erweiterten Geschäftsmöglichkeiten für Auslandsinvestitionen in China .....	30
5.2 Vor- und Nachteile ausgewählter Besetzungsmöglichkeiten .....	31
5.3 Überblick über die verschiedenen Rekrutierungsmöglichkeiten .....	32
5.4 Überblick über Monatsmindestlöhne ausgewählter Provinzen in RMB .....	32
5.5 Jahresgehälter (Brutto) in der chinesischen Automobil- und Zuliefererindustrie in RMB.....	33

## Vorwort

Die Internationalisierung deutscher Unternehmen ist ohne ein Engagement in China kaum zu denken. Das gilt nicht nur für die größeren Unternehmen - auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen nutzen den Aufschwung der aufstrebenden chinesischen Volkswirtschaft - sei es, um neue Beschaffungsmärkte zu erschließen, neue Produktionsstätten zu gründen oder von der Nachfrage auf den chinesischen Absatzmärkten zu profitieren. Wer das China-Engagement systematisch und erfolgreich betreiben will, braucht eine kultursensible Personalarbeit. Was das bedeutet, zeigte Dr. Karl Waldkirch bereits in mehreren Abendveranstaltungen der DGFP Akademie den interessierten Personalmanagern auf. Wegen der großen Nachfrage hat Dr. Karl Waldkirch die zentralen Themen praxisorientiert für dieses PraxisPapier aufbereitet.

Dr. Karl Waldkirch argumentiert mit Erfahrungshintergrund:

Er studierte an den Universitäten Heidelberg und Shanghai Orientalistik und Volkswirtschaft, schloss beides mit Prädikatsexamen ab und promovierte in Sinologie. Schon damals führten ihn Studienaufenthalte nach China.

Zehn Jahre lang war Karl Waldkirch bei einer Investmentbank für den asiatischen, insbesondere den chinesischen Markt, verantwortlich. Während dieser Zeit begleitete er sowohl mittelständische als auch Großunternehmen bei ihren China-Engagements. 2000 - 2003 war er Geschäftsführer eines der größten Messezentren Chinas in Shanghai.

Seit 2003 ist Karl Waldkirch selbständiger Berater und Geschäftsführer von ASC - Asia Success (mit Büros in Hong Kong und Shanghai) und unterstützt Unternehmen bei der Planung und Realisierung von Projekten in Asien, besonders in China und Indien. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Personalberatung und die Unterstützung von Markteintritt (Investition, Beschaffung, Vertrieb etc.) Sein Kundenstamm von mehr als 2000 internationalen Unternehmen schätzt seine Expertise, insbesondere bei der Suche und Auswahl von geeigneten Fachkräften. Darüber hinaus hat er in den letzten Jahren mehr als 3000 Unternehmensvertreter in betriebswirtschaftlichen Fragen zu China geschult.

Außerdem veröffentlicht Dr. Karl Waldkirch regelmäßig in den Publikationen der FAZ, des Handelsblattes, Dow Jones und anderen. Er hat zwei Bücher zum Thema geschrieben: Erfolgreiche Geschäfte in Indien (Wiesbaden, 2006) und Erfolgreiches Personalmanagement in China (Wiesbaden, 2009), welches teilweise als Vorlage für dieses PraxisPapier dient. Vertiefende Informationen sind hier nachzulesen.

Wir danken Dr. Karl Waldkirch für seinen spannenden Beitrag zu unserer Working-Paper-Reihe PraxisPapiere! Allen Lesern wünschen wir eine anregende Lektüre.

Und wer sich im Allgemeinen über das Expat-Management informieren möchte: In der DGFP Buchreihe PraxisEdition ist 2010 das Buch „Expat-Management - Auslandseinsätze erfolgreich gestalten“ erschienen ([www.dgfp.de/praxisedition](http://www.dgfp.de/praxisedition)).

Düsseldorf, im Juni 2011

# 1. Chinas Arbeitsentwicklung aus Investorensicht

## 1.1 Öffnung des Arbeitsmarktes in der Transformation seit 1979

Die Wirtschaft der Volksrepublik China hat Ende der 1970er Jahre die Kommandowirtschaft nach russischem Vorbild hinter sich gelassen. Ein wohl einzigartiger Transformationsprozess setzte ein: Marktmechanismen ersetzen die Planwirtschaft. Chinas Reform und die wirtschaftliche Öffnung ermöglichen seit dem Jahre 1979 den Zufluss von Auslandskapital. Die investiven Marktbarrieren sind im Zuge des Beitritts Chinas zur Welthandelsorganisation (2001) weiter gesenkt worden.

Das Ergebnis dieses über dreißig Jahre andauernden Transformationsprozesses kann sich sehen lassen:

- Seit der zweiten Jahreshälfte 2010 hat China mit seinem Bruttosozialprodukt Japan überflügelt und ist jetzt nach den USA die zweitgrößte Volkswirtschaft auf dem Globus.
- Das Reich der Mitte erwirtschaftet die höchsten Währungsreserven, die eine Wirtschaftsnation seit Menschengedenken jemals erzielte.
- China hat mit über 1.000 Mrd. USD jährlichen Ausfuhren dem Exportweltmeister Deutschland den Rang abgelaufen.
- Mehr als jeder zweite US-Dollar in Chinas Export wird von Auslandsunternehmen verdient.
- Als größter Investitionsmagnet avancierte China zur bedeutendsten Werkbank der Welt. In den letzten fünf Jahren wurden monatlich an die 2.000 Auslandsunternehmen gegründet.

Der größte Markt mit dem immensen Potenzial lockt auch hiesige Unternehmen an: Deutschland ist unter den Staaten der Europäischen Gemeinschaft (EU) bereits der bedeutendste Investor und Chinas wichtigster Handelspartner innerhalb der EU.

Von den Auslandsunternehmen geht ein nachhaltiger Nachfrageimpuls nach Beschäftigung aus. Im Jahr 2010 arbeiteten mehr als 35 Millionen Arbeitnehmer in bereits wirtschaftlich tätigen Auslandsunternehmen in China. Aufgrund der starken westlichen Investitionstätigkeit wuchs allein im Zeitraum von fünf Jahren die Beschäftigtenzahl um über 40%.

Jahr	Gesamtzahl der Erwerbspersonen in China	Erwerbspersonen in Auslandsunternehmen	Anteil der Erwerbspersonen in Auslandsunternehmen an der Gesamtzahl (in %)
2010*	784,85	35,34	4,50
2009	779,95	33,98	4,36
2008	774,80	32,44	4,19
2007	769,90	31,66	4,11
2006	764,00	28,14	3,68
2005	758,25	24,90	3,28
*Schätzungen der ASC Data Research 2011			

Quelle: ASC Data Research 2011, eigene Berechnungen

Abb. 1: Beschäftigungsstruktur in China

Dieses Land mit seiner kontinentalen Dimensionen - vergleichbar mit den USA - kann nicht als homogener Arbeitsmarkt mit einer einheitlichen Mentalität verstanden werden. China, das flächenmäßig drittgrößte und gleichzeitig bevölkerungsreichste Land auf dem Globus, muss als ein heterogener Markt, zersplittert in viele regionale Einzelmärkte, gesehen werden.

Für die Auslandsunternehmen herrscht im Arbeiter- und Angestellten-Segment Vollbeschäftigung. Die Unternehmen beklagen einen akuten Arbeitskräftemangel. In den östlichen Küstenregionen von der Provinz Guangdong im Süden bis in die nördlich gelegene Provinz Shandong fehlen den Unternehmen mittlerweile mehr als 10 Millionen Arbeitskräfte. Für Auslandsunternehmen ergibt sich ein vergleichbares Bild: Sie könnten 20 % bis 40 % mehr Arbeitnehmer einstellen, wären diese in der Region verfügbar.

## 1.2 Regionale Öffnung für die Beschäftigungsentwicklung

Dem großen Strategen Deng Xiaoping war in den Nachwehen der Großen Proletarischen Kulturrevolution (1966-1976) bewusst, dass China in der internationalen Arbeitsteilung nur dann wettbewerbsfähig sein würde, wenn es als Staatshandelsland auch über Hartwährungserlöse verfügt. Im Jahre 1979 beschloss die chinesische Regierung in den beiden Süd-Provinzen Fujian (Xiamen) und Guangdong (Shenzhen, Zhuhai, Shantou und Shekou) erstmalig fünf *Sonderwirtschaftszonen (SWZ)* zu errichten. Diese taktische Vorgehensweise zog sich wie ein grüner Faden durch den gesamten Reformprozess. Zuerst wurde versuchsweise in einem abgegrenzten Areal ein Reformschritt durchgeführt, der dann nach erfolgreichem Gelingen in ganz China Schule machte. Mit der schrittweisen Öffnung Chinas für Auslandsinvestoren wurde genauso vorgegangen. Diese *Sonderwirtschaftszonen* sollten als kapitalistische Enklaven mit Steuer- und Investitionsanreizen Auslandsinvestoren anziehen. Der chinesische Binnenmarkt war für den Absatz von Produkten von Auslandsinvestoren verschlossen, nur die Exportmärkte sollten bedient werden. Erst Ende der 1980er Jahre wurde der chinesische Binnenmarkt für den Absatz der Produkte von Auslandsunternehmen geöffnet.

In den Jahren 1979 und 1982 fokussierte sich mehr als Zweidrittel des Auslandsengagements auf diese Zonen. Dies schuf eine enorme Nachfrage nach Arbeitskräften und war die erste Öffnung des Arbeitsmarktes für Auslandsunternehmen. Der wirtschaftliche Erfolg sprach für sich.

Diese Pilotprojekte machten erfolgreich Schule und deren positive Ergebnisse führten dazu, dass beginnend mit dem Jahr 1984 die Küstenstädte an der Ostküste für Auslandsinvestitionen geöffnet wurden (*offene Küstenstädte*). Damit wurde die Öffnung des Arbeitsmarktes für die Auslandsinvestoren, ausgehend von den Süd-Provinzen nach Norden entlang der Ostküste, vollzogen. Außerdem wurden *Wirtschafts- und Technologiezonen (ETDZ)* etabliert, um ausländisches Kapital ins Land zu locken. Der regionale Schwerpunkt lag auf den Provinzen an der Ostküste, wo die Hälfte der Zonen anzahlmäßig gegründet wurde.

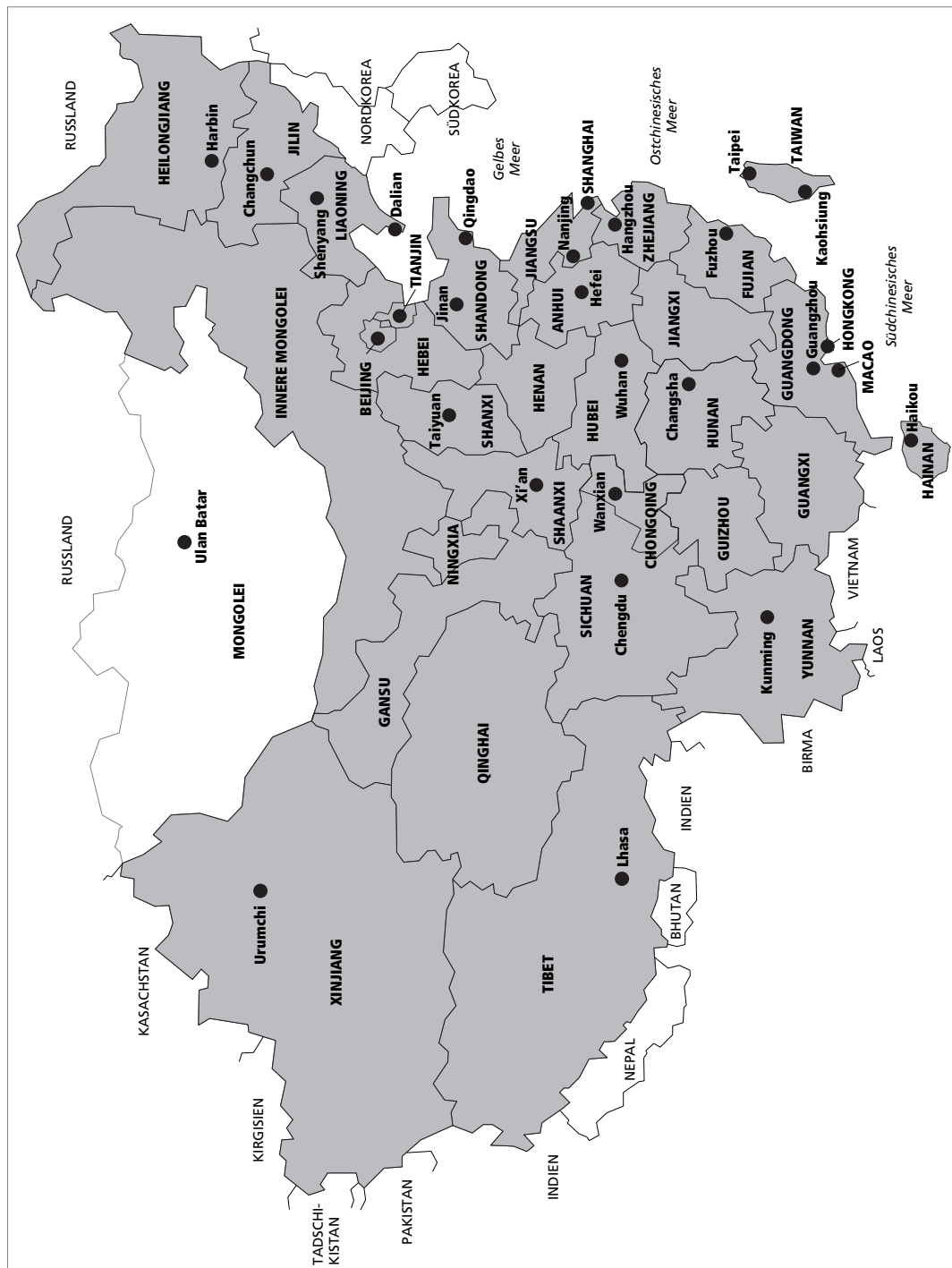
Mit der Einführung der *Hochtechnologiezonen (HIDZ)* im Jahre 1988 verfolgte die chinesische Führung das Ziel, moderne Technologie, auch für das Landesinnere gewinnen zu wollen.

Im Jahre 2000 stand die Entwicklung des ärmsten Teils China, nämlich *Westchina*, auf der Agenda der staatlichen Investitionslenkung. Diese Region umfasst 12 Provinzen, eine Bevölkerung von 367 Mio. und mit 6,9 Mio. Quadratkilometern ein Territorium von 71% des gesamten Landes. Die Zielsetzung war klar: Zum Abbau der großen Einkommensdisparität muss die Investitionslenkung nach Westchina dort für Wohlstand sorgen.

Wirtschaftszonen	Schwerpunktregionen	Gründungsdatum
Sonderwirtschaftszonen (SWZ)	Ostküste	1979
	(Guangdong/Fujian)	
Offene Küstenstädte	Ostküste	1984
Wirtschafts- und Technologiezonen (ETDZ)	Ostküste	1984
	Zentral und Westchina	
Hochtechnologiezonen (HIDZ)	Landesweit	1988
Freihandelszonen (FTZ)	Ostküste – Provinzen	1990
Westchina	Westchina	2000

Quelle: ASC Data Research 2011

Abb. 2: Chinas regionale Öffnung nach verschiedenen Zonen



Quelle: F.A.Z.-Institut/manager magazin/OWC/Rödl & Partner (Hrsg.): Wirtschaftshandbuch China, Band 1 (Politik, Wirtschaft, Infrastruktur), Seite 4, Frankfurt am Main, 2002 (Neuaufgabe).

Abb. 3: FAZ-Länderanalyse

Die regionale Schwerpunktsetzung auf die Ostküste löste über mehr als zwanzig Jahre einen starken Nachfrageimpuls nach chinesischen Fachkräften aus. So ist gerade in dieser



Region die Personalgewinnung schwierig. Aufgrund der Konzentrierung der Auslandsunternehmen auf diesen Wirtschaftsraum und des großen Bedarfs an Personal sind dort höchste Abwanderungsraten von Managern zu verzeichnen.

### 1.3 Sektorale Öffnung des Arbeitsmarktes

Vor Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation (2001) existierten in vielen Sektoren (Branchen) Beschränkungen, dort 100%ige ausländische Tochterunternehmen gründen zu dürfen. Das mit der Volksrepublik China und der Welthandelsorganisation geschlossene Abkommen sah einen detaillierten Zeitplan vor, wie verschiedene Sektoren über eine Zeithorizont von 2002 bis 2007 geöffnet werden sollten. (s. detaillierte Übersicht nach Sektoren im Anhang 5.1)

Danach wurden die Beschränkungen im Dienstleistungsbereich (Banken, Versicherungen und Handel) aufgehoben. Bis auf Weiteres ist es nicht gestattet, 100%ige Auslandsunternehmen im Bereich *Automobilhersteller* und *Ausländischer Lebensversicherer* zu gründen. In diesem Bereich sind nur Unternehmen mit chinesischem Partner erlaubt, an denen der Auslandsinvestor eine maximale Beteiligung in Höhe von 50% der Gesellschaftsanteile halten darf. Im *Medienbereich* und im *Fondswesen* kann ein ausländischer Investor als Minderheitsgesellschafter nur bis 49% der Anteile zeichnen.

Die tatsächlich gelungene Umsetzung der sektoralen Öffnung hat eine starke Liberalisierung des Arbeitsmarktes mit sich gebracht. Mit der Gründung von 100%igen Auslandsunternehmen war deren Management frei in der Personalentscheidung. Dies war ein großer Meilenstein für den Abbau von Beschränkungen im Arbeitsmarkt.

## 2. Übersicht über die verschiedenen Besetzungsmöglichkeiten

Das Auslandsunternehmen steht bei der Besetzung von einer Führungsposition (1. und 2. Managementebene) vor der Wahl. Soll es

- einen vom Stammhaus entsandten Manager einstellen,
- einen für China rekrutierten westlichen Manager (westlicher Quereinsteiger)
- einen Chinesen, der in Deutschland studiert hat (chinesischer Rückkehrer), oder
- einen lokalen Manager

für das Tochterunternehmen in China gewinnen?

Arbeitsstatistisch gesehen, sind die beiden ersten Besetzungsalternativen eher in der Minderzahl.

Bei einer Beschäftigungsstärke in ausländischen Tochterunternehmen in einer Größenordnung von rund 35 Mio. Erwerbspersonen entfällt auf die Expatriats nur etwa knapp 1%. Das heißt, ausländische Experten – wie sie von den Chinesen genannt werden – sind für ganz bestimmte Positionen vorgesehen. Das Einsatzspektrum für ausländische Fachkräfte entfällt auf die 1. und 2. Managementebene. Folgende Kriterien können die Anzahl der einzusetzenden Expatriats und die vorgesehenen Funktionen bestimmen:

- Größe des China-Engagements (Gesamtinvestition/Beschäftigtenzahl/Jahresumsatz)
- Branche und Industriesektor (z. B. verarbeitendes Gewerbe, Handel, Banken, Versicherungen)

- Unternehmenskultur des Stammhauses (Head Quarter) (Hierarchiestruktur, dezentrale Entscheidungsstrukturen u. a.)

Sicherlich ist der Geschäftsführer prädestiniert dafür, von einem Ausländer besetzt zu werden. Es gibt aber auch Abteilungsleiterpositionen, die von vielen Auslandsinvestoren mit Expatriats besetzt werden. Beispielsweise werden für die Leiter des Qualitätswesens oder Controllings (je nach Industriemerkmale und Brancheneigenheiten) sehr oft Nicht-Chinesen eingesetzt.

## 2.1 Kulturelle Analyse

Neben den gängigen und herkömmlichen Kompetenzen (fachliche, soziale etc.), die auch in anderen Ländern für die Besetzung von Positionen gefordert werden, sind erfahrungsgemäß insgesamt acht weitere Fähigkeiten bzw. Kenntnisse für die erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe in China erforderlich. Anhand des kulturellen Beurteilungsprofils werden die Stärken und Schwächen der einzelnen Besetzungsalternativen verdeutlicht.

Folgende Erfolgskriterien bilden die Grundlage für die Einsetzbarkeit eines Mitarbeiters in einem ausländischen Tochterunternehmen in China:

- *Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Deutschen*

Im Zuge der Globalisierung ist die Zusammenarbeit in internationalen Teams ein Muss. Beispielsweise ist erfolgsentscheidend, ob ein chinesischer Mitarbeiter mit einem deutschen Chef oder Kollegen zusammenarbeiten kann.

- *Kenntnis der chinesischen Arbeitsabläufe in Unternehmen und Behörden*

Arbeitgeber und Arbeitssitz befinden sich in China. Kunden und Lieferanten sind größtenteils chinesische Firmen. Auch die behördlichen Anbindungen (Steuer-, Zollbehörden etc.) können einem vom Stammhaus entsandten Manager das Leben schwer machen. In dieser Hinsicht können mangelnde Kenntnisse sowie geringe Lernfähigkeit bei der Ausübung einer Tätigkeit in China zum Misserfolg führen.

- *Interkulturelle Kompetenz/Landes- und Marktkenntnisse China*

Das Sich-hinein-Versetzen in das chinesische Gegenüber, vertraut sein mit den chinesischen Sitten und Gebräuchen, keinen Faux-pas zu begehen und die Businessetikette zu beherrschen – all das wird hier als interkulturelle Kompetenz verstanden. In diesem Zusammenhang sind Landes- und Marktkenntnisse Chinas von Bedeutung, beispielsweise für einen bestimmten Sektor oder eine Branche.

- *Englischkenntnisse*

Kenntnisse in dieser Weltsprache zu haben, ist die Grundvoraussetzung, um mit den internationalen oder deutschen Kollegen oder auch in einer weltumspannenden Matrixorganisation kommunizieren zu können. Dies gilt für Entsandte, die in China arbeiten und nur Deutsch sprechen, und für nur Mandarin sprechende lokale Manager gleichermaßen. Ohne fließendes Englisch ist das Scheitern vorprogrammiert.

- *Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Chinesen*

Die Belegschaft eines Gemeinschaftsunternehmens oder eines 100%igen Tochterunternehmens besteht vorwiegend aus chinesischen Managern und Arbeitern. Hier ist es entscheidend, mit chinesischen Kollegen zusammenarbeiten zu können und gegebenenfalls

auch als Vorgesetzter zu führen, will gelernt sein. Außerdem spielt diese Fähigkeit auch bei chinesischen Kooperationspartnern eine gewichtige Rolle.

▪ *Chinesischkenntnisse*

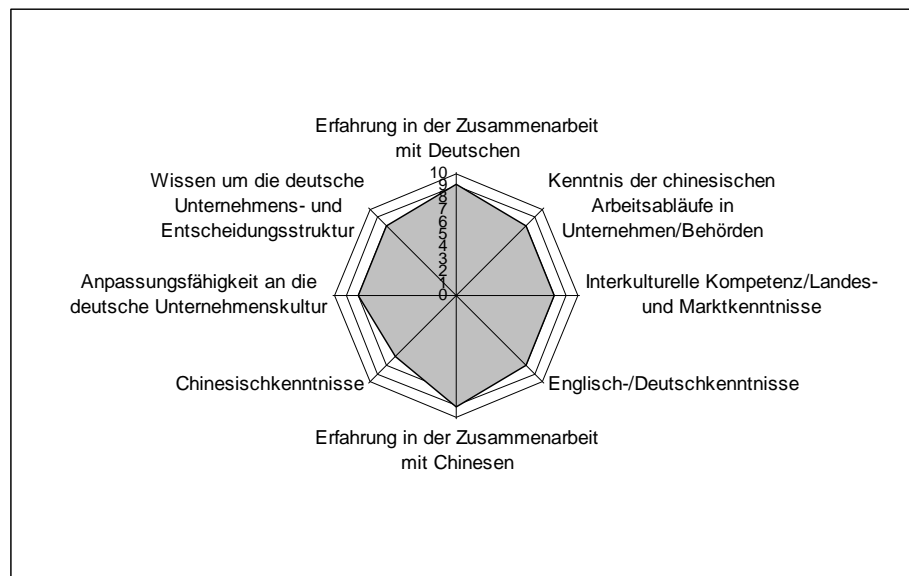
Will man als Manager der chinesischen Dimension – bezüglich der Arbeitswelt – gerecht werden, gehören chinesische Sprachkenntnisse dazu. Verhandlungen und Verträge mit Banken, Behörden und Geschäftspartnern sind oft in Chinesisch. Um sich in China zu bewegen, wo alle Straßenschilder chinesische Schriftzeichen tragen, sind Sprachkenntnisse dringend notwendig. Beispielsweise ist das Risiko, dass ein ausländisches Paar den Chinaeinsatz abbricht, wesentlich geringer, wenn es Grundkenntnisse in Chinesisch besitzt.

▪ *Anpassungsfähigkeit an die deutsche Unternehmenskultur*

Bei Quereinsteigern oder auch chinesischen Rückkehrern, die beide den deutschen Arbeitgeber nicht kennen, entscheiden Probezeit oder die ersten 100 Tage, ob sie sich an die bestehende Unternehmenskultur anpassen können. Vielen Neueinsteigern wird gekündigt, weil sie sich nicht schnell genug auf die Struktur des Arbeitgebers einstellen konnten.

▪ *Wissen um die deutsche Unternehmens- und Entscheidungsstruktur*

Wie ein deutsches Unternehmen von seinen Abläufen her arbeitet, ist für eine dauerhafte Tätigkeit wichtig zu wissen. Gerade den deutschen Arbeitgeber zu kennen, für den der Manager in China vor Ort arbeitet, ist von unschätzbarem Vorteil für die erfolgreiche Ausübung einer leitenden Funktion.



Quelle: Waldkirch, Karl: Erfolgreiches Personalmanagement in China, Wiesbaden 2009, S. 23 ff.

Abb. 4: Das kulturelle Beurteilungsprofil eines idealen Kandidaten

Die Skalierung der acht Fähigkeiten und Eigenschaften, die ein Manager erfüllen soll – ob z. B. chinesischer Rückkehrer oder vom Stammhaus entsandter Manager – basiert auf einem Netzdiagramm. Die Skala geht von 0 (= Fähigkeit nicht vorhanden) bis 10 (= maximale Erreichbarkeit).

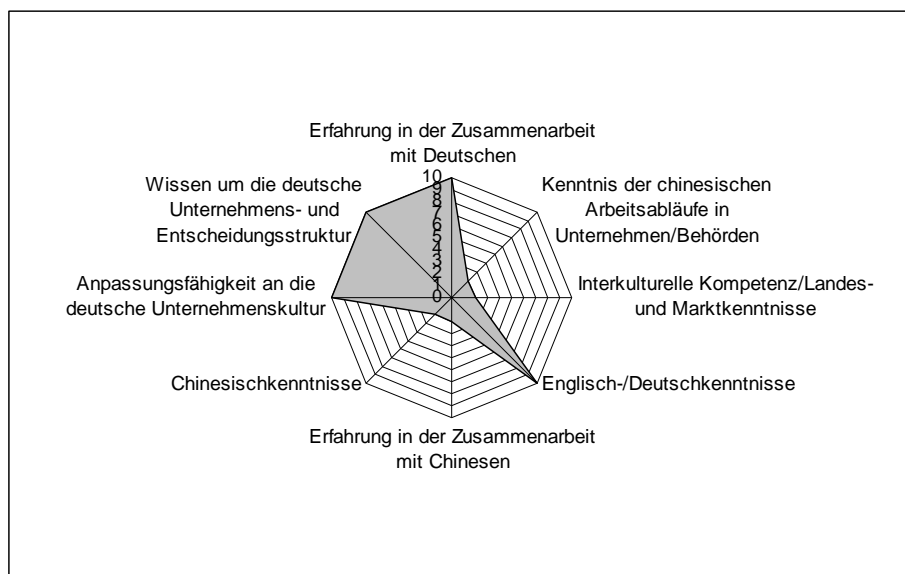
Das idealtypische Beurteilungsprofil ist durch die Flächenabdeckung aller acht Felder gekennzeichnet. Dies bedeutet, dass der Kandidat die Fähigkeiten zur Bewältigung einer Aufgabe in China mitbringt. Diese Messlatte muss an die jeweilige Besetzungsalternative angesetzt werden. Durch die Einarbeitung oder Training kann dieser Benchmark erreicht werden. Eine Analyse gibt bereits Aufschluss darüber, wie realistisch das Erreichen eines solchen idealtypischen Beurteilungsprofils für einen potenziellen Kandidaten ist.

## 2.2 Expatriate

Ein Expatriate ist per Definitionem ein ausländischer Manager mit nichtchinesischem Pass. So umfasst der Begriff den entsandten aus dem Stammhaus und den westlichen Quereinsteiger, der eigens für Besetzung einer Führungsposition, beispielsweise in China, rekrutiert wurde.

### 2.2.1 Entsandter aus dem Stammhaus

Bei dem vom deutschen Stammhaus entsandten Manager handelt es sich um einen langjährigen Mitarbeiter, der seinen Arbeitgeber und dessen Produkte sehr gut kennt. Entscheidungsabläufe innerbetrieblicher Art sind ihm geläufig. Aufgrund fachlicher Kompetenz hat man ihn für eine Tätigkeit in China vorgesehen. Die Dauer einer Entsendung in China übersteigt in den seltensten Fällen fünf Jahre.



Quelle: Waldkirch, Karl: Erfolgreiches Personalmanagement in China, Wiesbaden 2009, S. 26 ff.

Abb. 5: Kulturelles Beurteilungsprofil des Entsandten aus dem Stammhaus

#### *Das Ergebnis des kulturellen Beurteilungsprofils*

Gerade langjährige Mitarbeiter des Stammhauses, die nach China geschickt werden, haben den Vorteil, dass sie mit der Unternehmerstrategie und den Entscheidungsstrukturen des Unternehmens sehr gut vertraut sind. Für die chinesische Arbeitswelt bringt der Entsendete aber sehr oft keine Vorkenntnisse mit. Fortbildungsbedarf besteht nicht nur im

Aufbau von chinesischen Sprachkenntnissen, sondern auch in der Führung von chinesischen Mitarbeitern. Beim Dienstantritt in China sind ihm anfänglich die Arbeitsabläufe bei Behörden und beispielsweise bei chinesischen Kunden und Anbietern fremd.

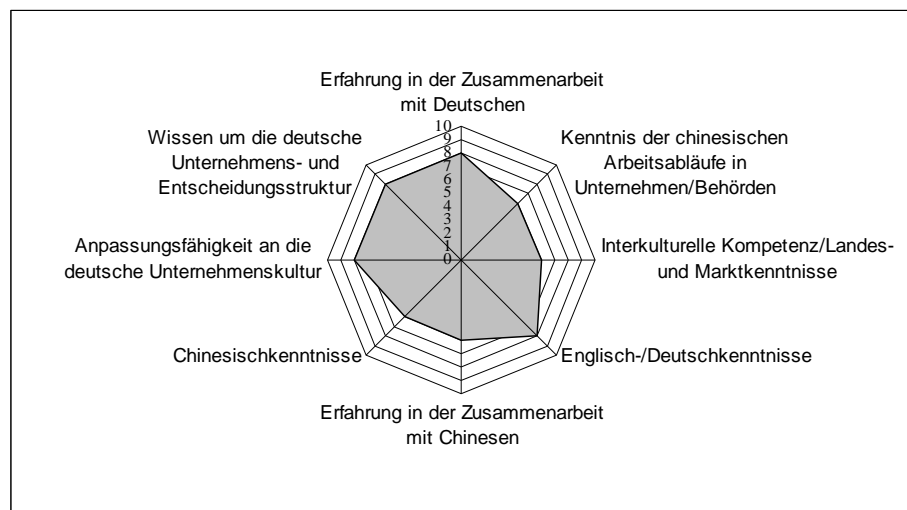
#### Checkliste für den Personalverantwortlichen

Eine Förderung ist für diesen Expatriate in folgenden Bereichen sinnvoll:

- Look-and-See-Trip für die ganze Familie
- Professionelle Managementvorbereitung für den Entsandeten und interkulturelles Training für die Mitreisenden
- Sprachkurs in Mandarin
- Klärung der Familiensituation:
  - Schulsituationen für die Kinder am Dienstsitz des Entsandten
  - Partnerverbleib (evtl. Tätigkeit in China)
- Wohnungssuche/Umzugsvorbereitung
- Einführung des Entsandten bei Dienstantritt im Unternehmen
- Vorstellung des neuen Mitarbeiters bei Behörden und Partnerunternehmen durch den Vorgesetzten

## 2.2.2 Westlicher Quereinsteiger

Der westliche Quereinsteiger hat bereits mehrere Jahre in China gearbeitet und hat als seinen Lebensmittelpunkt „das Reich der Mitte“ ausgewählt. Viele Manager, die ursprünglich Entsandte waren, sind durch chinesischen Familienanschluss in China tätig geblieben. Der westliche Quereinsteiger hat sich örtliche Sprachkenntnisse angeeignet und über viele Jahre Erfahrungen im Umgang mit Behörden, Kooperationspartnern und Finanzierungsinstituten gesammelt.



Quelle: Waldkirch, Karl: Erfolgreiches Personalmanagement in China, Wiesbaden 2009, S. 34 ff.

Abb. 6: Kulturelles Beurteilungsprofil des westlichen Quereinsteigers

#### Das Ergebnis des kulturellen Beurteilungsprofils

Im direkten Vergleich zum Entsandten-Profil hat der westliche Quereinsteiger sich in China über mehrere Jahre etabliert.

Die Zusammenarbeit mit dem neuen, deutschen Arbeitgeber, seine Produkte, Entscheidungsstrukturen sowie China-Strategie: Diese Kenntnisse fehlen dem neuen Mitarbeiter.

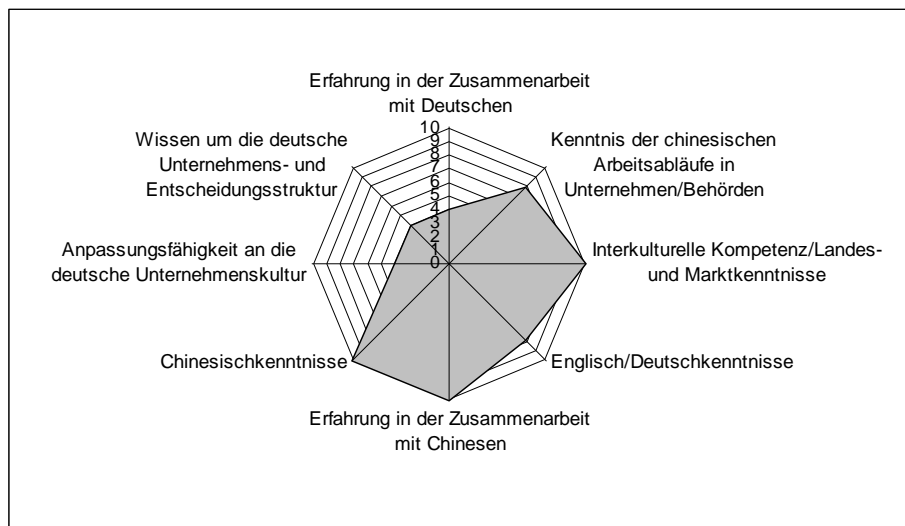
#### Checkliste für den Personalverantwortlichen

Eine Förderung ist für diesen Expatriate in folgenden Bereichen sinnvoll:

- mehrmonatige Einarbeitungsphase im deutschen Stammhaus
- das Kennenlernen der fachlichen und disziplinarischen Vorgesetzten sowie der relevanten Ansprechpartner
- Aneignung von Kenntnissen hinsichtlich der Unternehmensphilosophie, der Produkte und der China-Strategie des Arbeitgebers

## 2.3 Chinesischer Rückkehrer

Unter dem Begriff des „chinesischen Rückkehrers“ sind die Chinesen gemeint, die bereits im Heimatland ein Studium abgeschlossen haben und zum weiterführenden Studium ins Ausland, beispielsweise nach Deutschland, gegangen sind. Die größte Gruppe von Auslandsstudenten an deutschen Universitäten stellt die Volksrepublik China. Vor Bulgarien, Polen und Russland beträgt der chinesische Anteil an allen Gaststudenten rund 14 %, das heißt, rund 270.000 chinesische Studenten sind an deutschen Universitäten immatrikuliert. Allein in Großbritannien studierten in 2007 als größte ausländische Nationalität rund 51.000 chinesische Studenten (rund 15 % aller immatrikulierten, ausländischen Studenten), hauptsächlich im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich<sup>1</sup>. Nach erfolgreichem Examen werden sie in einem europäischen Unternehmen, also außerhalb Chinas, eingearbeitet, mit dem Ziel, später in einem Tochterunternehmen in China tätig zu werden.



Quelle: Waldkirch, Karl: Erfolgreiches Personalmanagement in China, Wiesbaden 2009, S. 39 ff.

Abb. 7: Kulturelles Beurteilungsprofil eines chinesischen Rückkehrers aus Deutschland

<sup>1</sup> Barbara Gillmann, Zahl der ausländischen Studenten erreicht Rekordwert, im Handelsblatt vom 23.4.2008 (<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/zahl-der-auslaendischen-studenten-erreicht-rekordwert/2950182.html>) (Stand: 31.05.2011)

### *Ergebnis des kulturellen Beurteilungsprofils*

Aus dem kulturellen Profil ist ersichtlich, dass die Stärken dieses Kandidatenkreises eindeutig im chinesischen Umfeld zu sehen sind. Der Förderungsbedarf kann an den weiß gebliebenen Flächen abgelesen werden.

Für viele Rückkehrer sind die Entscheidungsabläufe in europäischen Unternehmen sehr fremd. Nach gezieltem Training-on-the-job kann das Potenzial hinsichtlich der Zusammenarbeitserfahrung mit deutschen Managern und deren Unternehmensphilosophie stark verbessert werden.

### *Checkliste für den Personalverantwortlichen*

Werden chinesische Studenten, die an deutschen Hochschulen eine Ausbildung genossen haben, für eine Position in China mit Einarbeitung in Deutschland eingestellt, ist auf Folgendes zu achten:

- Die meisten Personalabteilungen nehmen an, dass die in Deutschland studierten Chinesen mit einem lokalen Gehalt in China zufriedengestellt werden können. Die Erfahrung lehrt genau das Gegenteil: In 6 von 10 Fällen geht ein Chinese, der zuerst einen deutschen Arbeitsvertrag hat, bei einem zukünftigen Einsatz in China von einer Entsendung bzw. einem Expat-Package aus.
- Die in Deutschland studierenden und arbeitenden Chinesen verlieren oft nach langjähriger Abwesenheit deren Netzwerke in China, das heißt, dieser komparative Vorteil geht mit der Zeit verloren.
- Der Einsatz eines Chinesen ist meistens nur in der Region sinnvoll, in der er über entsprechende Kontakte verfügt.
- Für Chinesen ist es schwierig, sich nach langjähriger Tätigkeit in Europa wieder in China zurechtzufinden, denn viele wissen nicht mehr, wie das Geschäftsleben dort funktioniert.
- Der Einstieg in ein deutsches Unternehmen wird oft als Rückfahrkarte oder als Sprungbrett in die Heimat gesehen.
- Die Chinesen, die im Ausland studiert haben, fallen in vielen Situationen nach ihrer Rückkehr in das Reich der Mitte oft in ihr altes Rollenverständnis zurück. Beispielsweise ordnen sie sich gestandenen Hierarchien des chinesischen Partners oder dessen Seniorität sowie Hierarchie wieder unter.
- Worauf meistens zu wenig eingegangen wird, ist die beidseitige Erwartungshaltung. Konkretisiert werden müssen die Aufgaben und die Berichtspflichten an das Stammhaus, die der chinesische Rückkehrer vor Ort erfüllen muss.

## **2.4 Lokaler Manager**

Der einheimische Manager hat einen Studiumsabschluss in China vorzuweisen und verfügt über mehrere Jahre Berufserfahrung in einem chinesischen Staatsbetrieb.

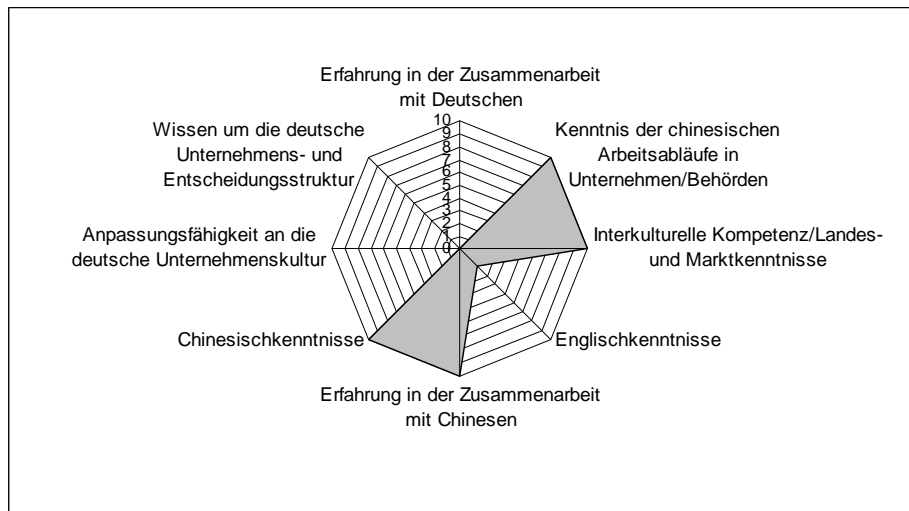


Abb. 8: Kulturelle Beurteilungsprofil des lokalen Managers mit Erfahrung im Staatsbetrieb

#### *Das Ergebnis des kulturellen Beurteilungsprofils*

Stärken und Schwächen des lokalen chinesischen Managers sind angesichts des Beurteilungsprofils offensichtlich. Herausragendes Wissen kann er im Bereich des chinesischen Arbeitsumfeldes mitbringen.

Der aus dem Staatsbetrieb kommende Manager ist die denkbar schlechteste Wahl für ein Auslandsunternehmen. Jahrzehntelange Gleichmacherei und Verantwortungs- sowie Entscheidungsscheu haben diesen Sektor und seine Arbeitnehmer bis heute geprägt. Fehlende Erfahrung in der konkreten Zusammenarbeit mit deutschen Vorgesetzten und Kollegen sowie fehlende Fremdsprachenkenntnisse zeichnen diesen Kandidatentyp aus. Denkbar für den Einsatz eines solchen Mitarbeiters sind beispielsweise die Zollabfertigung und andere Bereiche, bei welchen Ortskenntnisse unbedingt erforderlich sind. Bei politischen Projekten, in welchen die lokale Vernetzung „Guanxi“ gefragt ist, kann dieser Manager auch ohne Auslandserfahrung hervorragende Ergebnisse erzielen.

#### *Checkliste für den Personalverantwortlichen*

Eine Förderung ist in folgenden Bereichen sinnvoll:

- mehrmonatige Einarbeitungsphase im Stammhaus
- Sprachkurs in Englisch
- gezielte Einarbeitungssequenzen in Deutschland
- Großer Nachholbedarf entfällt auf die Unternehmensphilosophie, auf Entscheidungswege und auf Erfahrung in der Zusammenarbeit.
- regelmäßige Besuche des deutschen Stammhauses und häufige Besuche durch Mitarbeiter des Mutterhauses in China.

Will ein deutscher Arbeitgeber beispielsweise einen lokalen Manager einstellen, kommt dieser Kandidat idealerweise aus einem Auslandsunternehmen und verfügt über Englischkenntnisse.



## 2.5 Vor- und Nachteile verschiedener Besetzungsmöglichkeiten

Bei der Gegenüberstellung verschiedener Besetzungsalternativen sind auch andere Faktoren zu berücksichtigen. Beispielsweise variieren die durchschnittlichen Brutto-Gehälter und die zusätzlichen Vergütungsbestandteile je nach der Besetzungsalternative. Durch aktuelle Personalsuchen im Jahre 2010 und Gehaltserhebungen für die Wirtschaftsmetropolen Beijing, Shanghai und Guangzhou ergibt sich für die *durchschnittliche Gehaltsstruktur* folgende Darstellung:

Besetzungsalternative	General Manager		2. Managementebene	
	2010	2000	2010	2000
Entsandter	100-184	105-220	50-120	58-140
Westlicher Quereinsteiger	90-120	99-145	45-120	50-145
Chinesischer Rückkehrer	80-115	82-120	45-78	40-94
Lokaler Manager	70-85	35-68	35-47	25-40
Quelle: ASC Data Research 2011				

Abb. 9: Durchschnittliche Brutto-Jahresgehälter für Manager für die Geschäftsjahre 2000 und 2010 (in TUS\$)

Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2000 sind die durchschnittlichen Expatriates-Gehälter im Jahre 2010 gesunken.

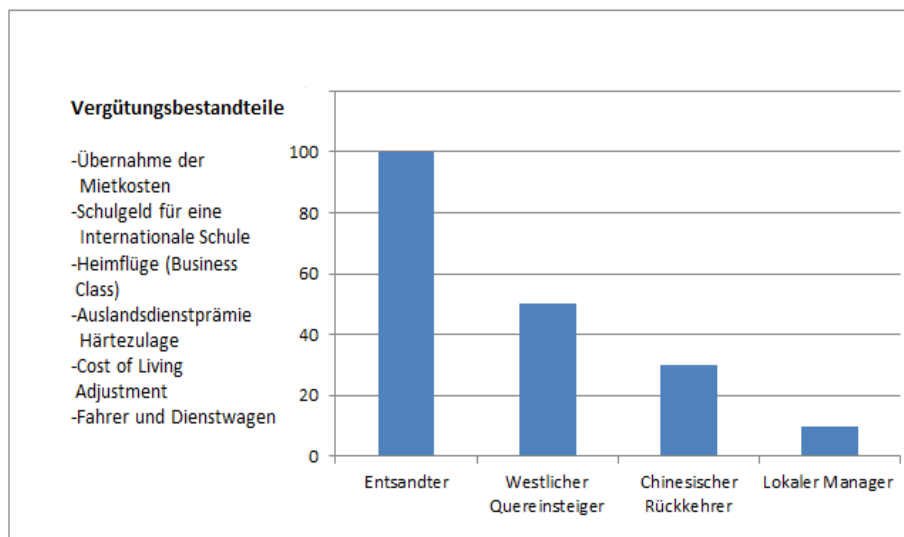
Das gilt in der Tendenz interessanterweise auch für den chinesischen Rückkehrer.

Im krassen Gegensatz stehen die Gehälter der lokalen Manager. Diese haben sich im Beobachtungszeitraum teilweise sogar auf der ersten Managementebene verdoppelt.

Wird eine Gehaltspyramide an die Besetzungsalternativen angelegt, so sind die Spitzenverdiener die Entsandten, gefolgt von den westlichen Quereinsteigern. Bemerkenswert ist, dass die beiden Gruppen - westlicher Quereinsteiger und chinesischer Rückkehrer - auf etwa der gleichen Gehaltsstufe stehen.

Neben dem Grundgehalt, zuzüglich garantierter und leistungsorientierter Boni, müssen auch zur regulären Jahresvergütung *zusätzliche Vergütungsbestandteile* in die gesamten Lohnkosten mit einbezogen werden, wie etwa:

- Übernahme der Mietkosten
- Schulgeld für eine internationale Schule
- Heimflüge (Business Class)
- Auslandsdienstprämie
- Härtezulage
- Cost of Living Adjustment
- Fahrer und Dienstwagen



Quelle: ASC Data Research 2011

Abb. 10: Benchmark der Vergütungsbestandteile für Besetzungsalternativen gemessen an dem Entsandten (100 %) im Jahre 2010.

Wie in der obigen Abbildung dargestellt, genießt der Entsandte i.d.R. das wertmäßig größte *Expatriate-Package*. Im Vergleich zum Jahre 2000 wurde diese Leistungen von den entsendende Unternehmen immer mehr reduziert.

Den *westlichen Quereinsteigern*, die ausschließlich mit einem lokalen Anstellungsvertrag honoriert werden, werden allenfalls ein Mietzuschuss und ein bis zwei Heimflüge (Economy Class) als Vergütungsbestandteil vom Arbeitgeber übernommen.

Bei dem *chinesischen Rückkehrer* geht ein europäischer Arbeitgeber davon aus, dass dieser als Chinese - vergleichbar mit seinen Landsleuten - Arbeits- und Lebensbedingungen bereits kennengelernt hat und an diese gewöhnt ist. Dennoch sind Arbeitgeber geneigt, zusätzliche Leistungen neben dem Brutto-Gehalt zu zahlen, um nach deren Ansicht die Position bestens besetzen zu können.

Der *lokale Manager* steht von diesem zusätzlichen Lohnkosten am unteren Ende der Skala.

Das am 28. Oktober 2010 von der Volksrepublik China verabschiedete Sozialversicherungsgesetz sieht zum ersten mal auch Pflichtabgaben von Ausländern in das chinesische soziale Netz vor. Ob dieses Gesetz letzten Endes auch für Expatriates obligatorisch wird, bleibt bis zu seinem In-Kraft-treten (01.07.2011) offen. Die Lohnkosten würden sich dann erhöhen. Auf der Basis eines Monatsgehalts in Höhe von RMB 10.698 in Shanghai sind zusätzlich Abgaben in Höhe von 435 Euro (Arbeitgeber) und 103 Euro (Arbeitnehmer) pro Monat zu entrichten.

Neben den monetären Aspekten spielen bei Auswahl der geeigneten Besetzungsalternative auch noch andere Bewertungskriterien eine Rolle. Diese sind u. a. Bindung an das Stammhaus, Produkt-Know-how, Marktkenntnisse und interkulturelles Anpassungsvermögen (s. Anhang 5.2).

## 3. Chinas Arbeitsentwicklung aus Unternehmenssicht

### 3.1 Überblick über Rekrutierungsmöglichkeiten

Je nach Management- Ebene gibt es mehrere Wege, den Wunschkandidaten zu finden:

*Zur ersten Management-Ebene* zählen die Geschäftsführerpositionen chinesischer Tochterunternehmen. Wird ausgeschlossen, dass der Geschäftsführer vom deutschen Unternehmen, seinem Stammhaus für diese Position nach China entsandt wird, dann gibt es nur zwei Möglichkeiten der Besetzung: der chinesische High Potential oder der Expatriates, d. h. der ausländische Manager: Beide werden eigens für diese Stelle gewonnen. Erfahrungsgemäß suchen internationale Unternehmen diese Kandidaten über internationale Personalberater (Head Hunter). Es ist nicht selten, dass beispielsweise ein Vertriebsleiter derselben Branche sich auf eine Geschäftsführerposition verbessert und seine Mannschaft gleich mitbringt (Huckepack).

*Die zweite Ebene* ist die Abteilungsleiter-Ebene. Wer einen Abteilungsleiter Rechnungswesen oder Einkauf sucht, hat drei Möglichkeiten:

- Inserat im Internet: Große Firmen schalten Suchanzeigen über ihre firmeneigene Website. Sie erhalten teilweise mehrere tausend Bewerbungen pro Monat.
- Jobsuche über die Printmedien
- Ein internationaler Head Hunter wird besonders bei der Suche von Spezialisten und für Positionen der zweiten Management Ebene beauftragt.

*Zur dritten Management-Ebene* gehört der Section Head, der wiederum dem Abteilungsleiter untersteht. Ähnlich der Besetzung der Teamleiter oder der Supervisor, präferieren die Auslandsinvestoren folgende Rekrutierungsformen:

- Internetauftritte (Chinesen recherchieren gerne ausführlich im Internet.)
- Stellenanzeigen in regionalen und lokalen Zeitungen/ Fachzeitschriften
- Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter für potenzielle Bewerber
- lokale chinesische Personalberater
- Externe Manager ohne Personalverantwortung werden von der eigenen Mannschaft empfohlen. Es ist auch geltende Praxis, dass ein Unternehmen mehrere Hochschulstudenten als Praktikanten gewinnt, um dann mit den besten nach dem Studium einen Arbeitsvertrag zu unterschreiben.

Grundsätzlich werden Arbeitnehmer in der Produktion auf lokaler Ebene per Tageszeitungsinserat gesucht. Bei Unternehmensübernahmen existierender chinesischer Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen kann die Belegschaft übernommen werden. Dazu sind Informationen wie Belegschaftsstärke, Qualifikation, Altersstruktur etc. im Vorfeld einzuholen.

Neben der landesweit bedeutendsten, der Foreign Enterprise Service Corporation (FESCO), die mit der Bundesagentur für Arbeit vergleichbar ist, gibt es andere staatliche Personalvermittlungsorganisationen wie China International Intellectech Corporation (CIIC) und Council for International Training & Development (CITD). Zur Rekrutierung von Repräsentanz-Personal müssen diese staatlichen Personalagenturen eingeschaltet werden. Eine genaue Übersicht ist im Anhang 5.3 zu finden.

## 3.2 Vor- und Nachteile verschiedener Rekrutierungsformen

Aus den Rekrutierungsinstrumenten ergeben sich Vor- und Nachteile, die es für das einstellende Unternehmen zu berücksichtigen gilt:

Methoden	Wichtigste Vorteile	Wichtigste Nachteile
Internet-Inserat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Breite Streuung</li> <li>▪ Verhältnismäßig geringe Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantität statt Qualität der Bewerbungen</li> <li>▪ Zeit- und kostenaufwendige Vorauswahl (Bewerbungsmasse)</li> </ul>
Zeitungsinserat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nähe zur Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringe Trefferwahrscheinlichkeit (1 geeigneter Kandidat auf 100 bis 1000 Bewerbungen)</li> <li>▪ Hohe Kosten</li> </ul>
Arbeitnehmerorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzierter interner Verwaltungsaufwand (Sozialabgabenabführung, Personalvorauswahl)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringe Qualifikation der Kandidaten</li> </ul>
Head Hunter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielgenaue Suche</li> <li>▪ Hochqualifizierte Kandidaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Kosten</li> </ul>
Job Fairs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Breite Streuung unter potenziell qualifizierten Kandidaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoher Zeit- und Personalaufwand, hohe Kosten (zahlreiche Bewerbungen, lange Zeitabstände zwischen Veranstaltungen)</li> </ul>

Abb. 11: Gegenüberstellung der Personalrekrutierungsmethoden

## 3.3 Erfahrungswerte bei der Personalrekrutierung eines Expatriates

Wichtige Erfolgskriterien, die bei der Beurteilung von Stellenbesetzungen nicht fehlen dürfen, sind eine fundierte berufliche Expertise, eine pädagogische Ader und Improvisationstalent. Im Einzelnen umfasst das Anforderungsprofil eines Expatriates die nachfolgenden Bestandteile

Auslandsbezogener Kompetenzaspekt	
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfahrung in unterschiedlichen betrieblichen Positionen („Allrounder“)</li> <li>▪ Bereitschaft zum Transfer eigenen Wissens an Dritte („pädagogische Ader“)</li> <li>▪ Berufserfahrung in China, möglichst in vergleichbarer Position</li> </ul>
Persönliche Voraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reiferes Alter ist in China von Vorteil („Senioritätsbonus“)</li> <li>▪ Hands-on Mentalität („Anpacken und Vormachen“)</li> <li>▪ Hohes Maß an Eigeninitiative</li> <li>▪ Improvisationsfähigkeit</li> <li>▪ Pragmatischer und paternalistischer Führungsstil</li> <li>▪ Risikobereitschaft und Pioniergeist</li> <li>▪ Fähigkeit, unterschiedlichen Rollen und Erwartungen gerecht zu werden (Statthalter des Mutterhauses der chin. Tochtergesellschaft, Geschäftsführer ggf. chinesischer Partner im Gemeinschaftsunternehmen)</li> <li>▪ Kommunikativ</li> </ul>
Interkulturelle Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilität für die Andersartigkeit der Kultur</li> <li>▪ Geschick im Erlernen von Fremdsprachen</li> <li>▪ Ausbaufähige Grundkenntnisse in Mandarin</li> <li>▪ Interesse an und Affinität zur chinesischen Kultur und Gesellschaft</li> <li>▪ Bereitschaft zur langfristigen Lebensmittelpunktverlagerung nach China und das Sich-dort-wohlfühlen</li> </ul>
Familiäre Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zustimmung und Anpassungsfähigkeit der Familie für den neuen Lebensraum China</li> <li>▪ Gefestigte Partnerschaft, die Belastungen standhält</li> </ul>

Quelle: Waldkirch, Karl: Erfolgreiches Personalmanagement in China, Wiesbaden 2009, S. 62 ff.

Abb. 12: Anforderungsprofil eines Expatriates

#### Checkliste für den Personalverantwortlichen

Folgende Einstellungskriterien werden erfahrungsgemäß zu wenig berücksichtigt:

- Erfahrung in der Personalführung von lokalen Managern
- Kenntnisse der Mitarbeiterbindungsinstrumente von chinesischen Führungsnachwuchs
- Bereitschaft, seine Fachkompetenz weitergeben zu wollen und dem Priorität einzuräumen
- chinesische Sprachkenntnisse oder die Bereitschaft des Erlernens derselben
- interkulturelle Kompetenz und starke Affinität zu Chinas Land und Leuten

### 3.4 Case Study „Automobilindustrie“ – Beachtenswertes bei der Gewinnung eines lokalen Managers

Das nachfolgende Fallbeispiel zeigt auf, vor welchen Herausforderungen ein Unternehmen steht, eine Position mit einem lokalen Manager besetzen zu wollen.

#### *OEM-Segment*

Auch Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation (WTO) im Jahre 2001 konnte an der staatlichen Zwangspartnerschaft zwischen chinesischen und ausländischen Unternehmen nichts ändern. Zur Gründung eines Tochterunternehmens in der Automobilindustrie muss die ausländische Firma den von chinesischer Seite vorab ausgewählten Partner akzeptieren. Dabei darf der ausländische Investor bis maximal 50% der Anteile zeichnen. Diese paritätische Beteiligung hat zur Folge, dass die verschiedenen Ressorts (Verkauf, Einkauf, Rechnungswesen, etc.) auch numerisch zu gleichen Teilen zwischen den Gesellschaftern aufgeteilt werden. Daraus ergibt sich, dass das ausländische Unternehmen letztendlich nur über seine eigenen Ressorts Personalentscheidungskompetenz besitzt und keinen oder äußerst limitierten Einfluss auf die Personalauswahl der chinesischen Ressorts hat. Dies hat in der Praxis meistens zur Folge gehabt, dass das unter der Ägide des chinesischen Partners eingestellte Personal von der Qualifikation, den Sprachkenntnissen und der Management-Expertise nicht westlichen Standards entsprach.

#### *Zulieferer-Segment*

Im Segment der Automobilzulieferer trifft der Personalverantwortliche auf historisch gewachsene und stark verkrustete Strukturen:

Diese sind gekennzeichnet von einer starken Übernahmewelle bestehender staatlicher Zulieferer durch Global Player in den Jahren 1985 bis 2004: Der größte Teil (ca. 75%) der Gründungen waren in der Vergangenheit keine Start-ups (Grüne-Wiese-Projekte), sondern Übernahmen und Fusionen. Dabei brachte die chinesische Seite die Vermögenswerte Land, Gebäude und den bestehenden Maschinenpark ein. Die ausländische Seite hingegen trug zum Erfolg des Gemeinschaftsunternehmens westliches Know-how, Cash und moderne Maschinen bei.

In diesen M&A-Prozessen wurde der Großteil der Belegschaft des chinesischen Zulieferers übernommen. Dies geschah meistens ungeachtet der vorhandenen – beziehungsweise nicht vorhandenen – Qualifikation der Belegschaft und der bei Übernahme existierenden Überbesetzung. Oftmals wusste der erste ausländische Geschäftsführer nach der Akquisition weder Zahl noch Namen seiner Belegschaftsmitglieder. Die Herausforderung für das obere Management ist deshalb eine Gratwanderung zwischen Schulung, Freisetzung der bestehenden Mitarbeiter und der Gewinnung von neuen Leistungsträgern. Neben diesen Rahmenbedingungen gilt gerade auch für den Automobilsektor in China eine Reihe ungeschriebener Gesetze, die bei der langfristigen, erfolgreichen Personalgewinnung zu beherzigen sind.

#### *Lücke zwischen Angebot und Nachfrage*

Trotz Chinas hoher Bevölkerungszahl kommen nur 1,8 Mio. Nachwuchskräfte für internationale Unternehmen in Frage, von denen mehr als 50 % ihren Sitz in den Küstenregionen haben. Dort leben jedoch lediglich 20 % der erwerbsfähigen Bevölkerung. Dieses knappe Angebot an Arbeitskräften ist auf mangelnde Englischkenntnisse sowie fehlende praktische Ausrichtung zurückzuführen und bewirkt eine nachhaltige Einschränkung der Mobili-

tät der Hochschulabsolventen sowie der Kandidaten mit Berufserfahrung. Aus diesem Grund müssen auch Zulieferunternehmen an den OEM-Standorten auf das Fachpersonal zurückgreifen, welches in der Region ansässig ist. Ansonsten läuft der Arbeitgeber Gefahr, den Mitarbeiter, der beispielsweise von einem entfernten Standort übersiedelt ist, zu verlieren, weil er sich im neuen Unternehmen trotz Karriereschritt nicht wohlfühlt. Bei Chinas kontinentaler Dimension ist eine lokale Veränderung eines Managers immer sehr groß (Abb. 12). Am besten ist dies vorzustellen bei einem Finnen, der aus seinem Heimatland nach Köln zu Ford wechselt. Nicht nur das Arbeitsumfeld ist ihm fremd, auch die Speisen (Lebensumstände) sowie die Mentalität des Vorgesetzten und der Kollegen.

Es ist davon auszugehen, dass nahezu ein Drittel aller Investitionsprojekte im automobilrelevanten Bereich getätigt werden. Dies schafft einen enormen Nachfragesog nach Fachkräften. Der Arbeitsmarkt, insbesondere die Segmente Hochschulabsolventen und berufserfahrene Manager, kann diese Nachfrage bei weitem nicht befriedigen.

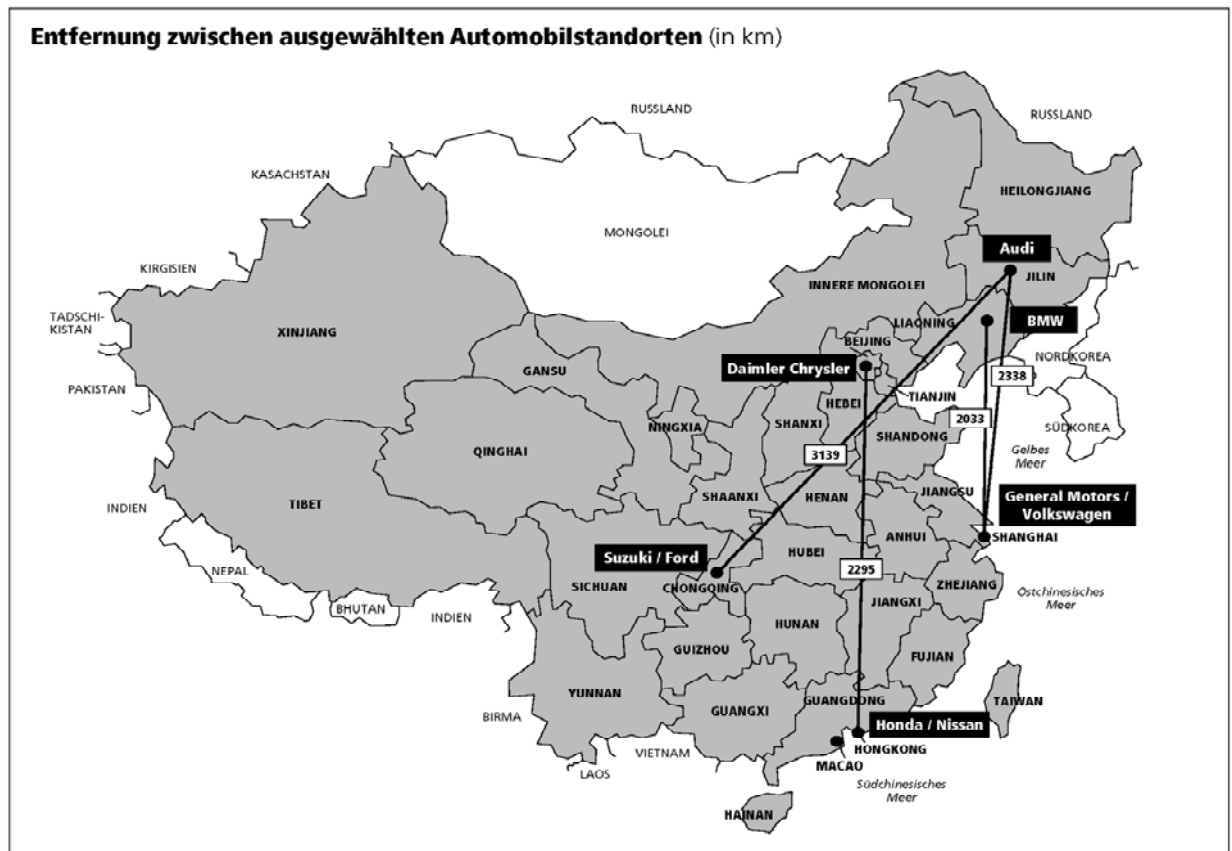
#### *Heimat- und Familienbindung*

China ist mit seinen ca. 9.6 Mio. km<sup>2</sup> fast 27mal so groß wie Deutschland. Berufliche Mobilität und Flexibilität bemisst sich hier also in völlig anderen Dimensionen. Nur ein geringer Teil der Hochschulabsolventen ist bereit, außerhalb der Städte ihren Lebensmittelpunkt in eine der Boomregionen zu verlegen. Ihnen ist die Nähe zur Familie und zum Geburtsort häufig wichtiger als eine schnelle Karriere.

Gerade in der Automobilindustrie und somit auch bei den Zulieferern ist der Wechsel eines Standortes für die einzelnen Manager mit der Überwindung großer Distanzen verbunden. Will sich beispielsweise ein Einkaufsleiter von Audi auf eine Position bei General Motors verändern, dann ist dies so, als ob sich ein Kölner bei Ford um eine Position in Nordafrika bemühen würde.

#### *Mangelnde Assimilationsfähigkeit und lokale Sprachkenntnisse*

Ein fiktives Beispiel könnte folgende Situation sein: Ein Shanghaier arbeitet bei Shanghai Volkswagen und bekommt eine Führungsposition im Vertrieb von Personenkraftwagen bei Honda in Kanton angeboten. Da in seinem neuen Kollegenkreis légère Kantonesisch gesprochen wird, fühlt er sich als Fremdkörper ausgegrenzt. Dieser Dialekt unterscheidet sich noch mehr vom Hochchinesisch oder der Shanghaier Mundart, als Deutsch von Russisch. Berufliche Probleme können zudem entstehen, wenn seine Mitarbeiter vornehmlich dann Kantonesisch sprechen, wenn der neue Vorgesetzte nichts verstehen soll. Zudem kann die neue Situation durch die große Distanz zur Familie (in diesem Fall über 1.000 km) auch auf sein Familienleben einen negativen Einfluss nehmen. Gerade in der Automobilindustrie spielt die geographische Distanz eine große Rolle. Eine Lösung, ihn für diesen neuen Standort Kanton zu motivieren, ist ihm als Vertriebsmann nach einer Einarbeitung in Kanton die Vertriebsregion Shanghai zu übertragen und ihn dort zu stationieren.



Quelle: F.A.Z.-Institut/DEG (Hrsg.): Länderanalyse Volksrepublik China/Hongkong, Kapitel VIII. Sonderthema: Das Zeitalter für Chinas Automobilzulieferer beginnt, von Dr. Karl Waldkirch, Geschäftsführender Gesellschafter der ASC - Asia Success Company, Neustadt, Seite 30, Frankfurt am Main, Juni 2004.

Abb. 13: FAZ-Länderanalyse ausgewählter Automobilstandorte

*Starke Verbundenheit mit lokalen Gebräuchen und Geschäftsusancen*

Um bei dem vorhergehenden Beispiel zu bleiben, unterscheiden sich die Lebensbedingungen wie Klima, Witterung, aber auch Essensgewohnheiten in den verschiedenen Regionen Chinas. Changchun, Provinzhauptstadt von Jilin, mit Permafrost ist diesbezüglich diametral entgegengesetzt zum beinahe tropischen Shanghai. Das Gleiche gilt für die Geschäftsusancen: Bestimmt in Shanghai weitestgehend die Privatwirtschaft, bestehend aus chinesischen Privatunternehmen und Foreign Invested Enterprises (FIE), das Geschäftsleben, so ist der Wirtschaftsraum Nord-Ost-China noch von den Staatsbetrieben und von einer stark verzweigten Bürokratie dominiert.

*Eingeschränkte Niederlassungsfreiheit*

Will man in Deutschland seinen Wohnsitz von Hamburg nach München verlegen, so gibt es diesbezüglich keine Restriktion. In China ist diese Mobilität eingeschränkt. Chinesen brauchen, i. d. R. um ihren Wohnort zu wechseln, eine Zuzugsgenehmigung, genannt „Hukou“. Mit diesem politischen Regulativ können die chinesischen Behörden die Zuwanderung beschränken, um den lokalen Arbeitsmarkt abzuschotten. So kommt es des Öfte-



ren vor, dass bei hoher Arbeitslosigkeit beispielsweise in einer Stadt wie Beijing, dieses „Sich-Niederlassen“ von Fachkräften aus anderen Regionen verhindert wurde. Ab 22. Februar 2007 muss jeder, der das 16. Lebensjahr vollendet und sich mehr als einen Monat in der Hauptstadt Beijing aufhält, seinen Wohnsitz dort genehmigen lassen.

*Theoretische Orientierung in der Ausbildung und unzureichende Fremdsprachenkenntnisse*  
Die Ausbildung an den chinesischen Hochschulen ist immer noch sehr theoretisch orientiert. Betriebspraktika sind kein integraler Bestandteil. Aus diesem Grunde gehen viele Foreign Invested Enterprises (FIEs) dazu über, keine Hochschulabsolventen einzustellen, sondern ihren Führungsnachwuchs aus Managern mit Berufserfahrung zu rekrutieren. Die Vermittlung von Sprachkenntnissen im Englischen ist sehr veraltet. Die Lesefähigkeit überwiegt die Fähigkeit zu kommunizieren.

*Mangel an internationaler Erfahrung und Berufserfahrung*

Die Einstellung von chinesischen Hochschulabsolventen, die im Ausland studiert haben und über gute Englischkenntnisse verfügen, ist von deren Anzahl und der Verfügbarkeit her begrenzt. Wurden von 1978 bis 2006 rund 900.000 Studenten zum Auslandsstudium geschickt, so kamen nur rund 220.000, also ca. 24 %, zurück.

Zulieferer in der Automobilindustrie, die einen Produktionsstandort in China errichten möchten, sind auf berufserfahrene Fachkräfte angewiesen. Diese in China zu akquirieren, stellt eine Herausforderung dar, da der Pool solcher Manager, die in einem Auslandsunternehmen Erfahrung gesammelt haben und Englischkenntnisse besitzen, stark begrenzt ist. Für chinesische Hochschulabsolventen ist der einzige Weg in den chinesischen Arbeitsmarkt für Auslandsunternehmen zu kommen, sich bei den großen Auslandsinvestoren um eine Trainee-Stelle zu bewerben. Große Firmen wie Siemens, ThyssenKrupp, Valeo, Delphi, GKN und andere sind oft Aussteller auf Rekrutierungsmessen in China.

*Lohnkostendisparität innerhalb der Regionen kommt vor*

Ein weiterer zu beachtender Punkt stellen die komparativen Lohnkostenvorteile der einzelnen Regionen dar. Werden die Lohnkosten in Shanghai als teuerstem Standort mit 100% angesetzt, erreicht eine vergleichbare Kostenstruktur an den Standorten wie Chongqing und Shenyang sicherlich nur bis zu 60%. Die Kosten der anderen Standorte sind dann zwischen denen Shanghais und denen der beiden günstigsten Standorte anzusiedeln. Langfristig werden sich diese Kostendisparitäten angleichen, obwohl ganz China auf absehbare Zeit ein heterogener Markt bleiben wird.

Die eigenen Kostenvorteile wird ein Automobilhersteller in Chongqing auch bei seinem Zulieferer nutzen wollen. Der auswärtige Zulieferer, z.B. aus Shanghai, wird wegen des Preisdrucks, auf Grund der Transportkosten und der Zeitproblematik (Just-in-Time) mit dem Zulieferer in räumlicher Nähe nicht konkurrenzfähig sein.

Für die Einstellung von Fachkräften bewirkt diese Lohnkostendisparität Folgendes: Beispielsweise könnte ein Shanghaier Manager, zuständig für Qualität, nicht in das Gehaltsgefüge des OEM-Marktbegleiters in Chongqing passen, da sein Ursprungsgehalt bereits 60 % über seinem Kollegen in Chongqing liegt (s. Jahresgehälter nach ausgewählten Positionen im Anhang 5.5).

*Regionalbedingte Mentalitätsunterschiede*

Die Mentalitäten an den einzelnen Standorten sind sehr unterschiedlich. Ein Shanghaier kommt beispielsweise im BMW-Standort Shenyang sprachlich und auf Grund seines Geschäftsgebarens nicht zurecht. Die Reaktionszeiten sind in Shanghai im Vergleich zu Shenyang eindeutig schneller. Der Anteil der variablen Vergütung fällt in Shenyang im auto-

mobilnahen Bereich eher gering aus. Die Eigeninitiative ist in einem Shanghaier Unternehmen mehr entwickelt, das Unternehmen verfügt in seiner Organisation in der Regel auch über flachere Hierarchien.

#### *Checkliste für den Personalverantwortlichen*

Bei der nachhaltigen Gewinnung von lokalen Managern sind folgende Punkte zu beachten:

- Ist eine langfristige Standortverwurzelung des Kandidaten beim zukünftigen Arbeitgeber gegeben?
- Kommt der Kandidat aus der Region, in dem sein zukünftiger Arbeitgeber beheimatet ist?
- Welche Gründe haben den Kandidaten bewegt, die ursprüngliche Region des jetzigen Arbeitgebers zu verlassen?
- Wie sieht die Heimat- und Familienbindung des Kandidaten aus?

## **4. Die sieben Arbeitsmarkttrends**

Folgende Zukunftstrends für den chinesischen Arbeitsmarkt zeichnen sich bereits jetzt ab:

### **4.1 Angleichung der Gehaltsniveaus alternativer Besetzungsmöglichkeiten**

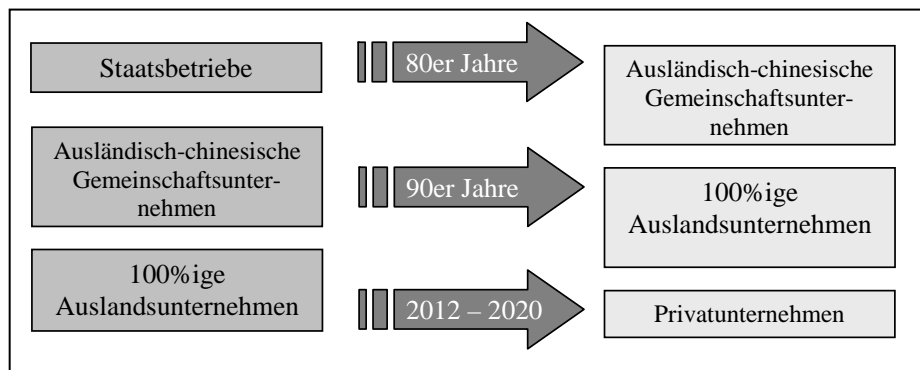
Beispielsweise in den Wirtschaftsmetropolen Asiens wie Singapur und Seoul haben sich bereits die Gehälter angeglichen. So wird sich in den nächsten 10 Jahren auch in Shanghai das Gehaltsniveau für einen Expatriate von einem chinesischen Rückkehrer sowie lokalen Manager kaum mehr unterscheiden.

### **4.2 Chinesischen Privatunternehmen werden die größten Konkurrenten für Auslandsunternehmen**

Noch in den 1980er Jahren waren die Hauptressourcen zur Gewinnung von Arbeitskräften für die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen die bestehenden Staatsbetriebe, deren Belegschaft in das zu gründende Gemeinschaftsunternehmen eingebracht wurde. In den 1990er Jahren ist der Arbeitsmarkt durch eine weitere Wanderbewegung geprägt: Der Arbeitsplatz in einem 100%igen Tochterunternehmen übt eine große Anziehungskraft auf einen chinesischen Leistungsträger aus, der bislang in einem Gemeinschaftsunternehmen beschäftigt ist. Zunehmende Bedeutung erlangen die chinesischen Privatunternehmen als Arbeitgeber. Auch die Arbeitsmarktströme entwickeln sich dorthin.

Noch in diesem Jahrzehnt setzt eine Wanderbewegung auf dem Arbeitsmarkt ein, die ihresgleichen sucht. Die große Herausforderung für die Personalarbeit ist, dem Strom der Job Hopper mit geeigneten Instrumenten entgegenzuwirken: Die zu entsendenden Führungskräfte müssen auf die chinesischen Leistungsträger hinsichtlich Führungsverhalten etc. besser vorbereitet werden. Eine zeitnahe Früherkennung loyaler Leistungsträger

muss stattfinden, um geeignete Mitarbeiterbindungsprogramme erfolgreich umsetzen zu können.



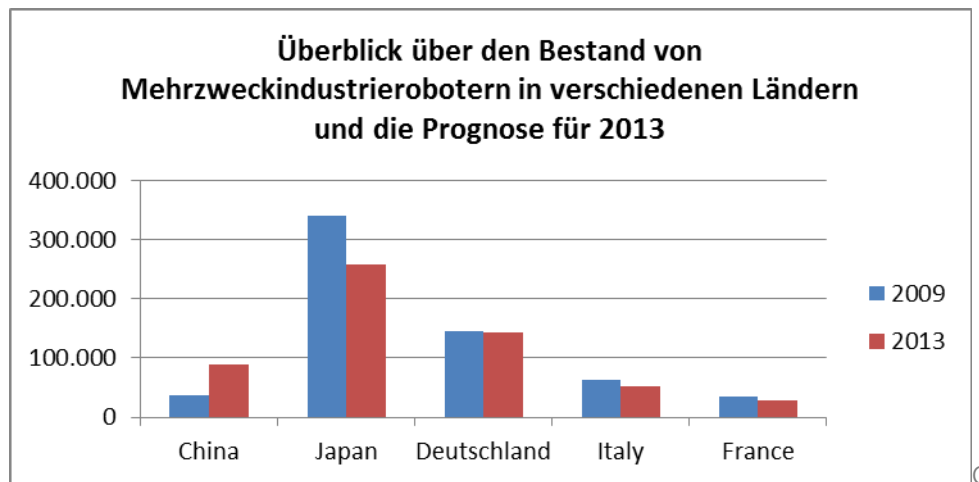
Quelle: Waldkirch, Karl: Erfolgreiches Personalmanagement in China, Wiesbaden 2009, S. 181

Abb. 14: Fachkräftewanderbewegung von den einzelnen Unternehmensrechtsformen

Mit einem Exportanteil in Höhe von rund 25 % (2010) werden chinesische Privatunternehmen für die Auslandsunternehmen zum größten Wettbewerber um geeignete Mitarbeiter in den nächsten zwei Jahrzehnten.

### 4.3 Produktionsverlagerung arbeitsintensiver Prozesse und hohem Potenzial an Automatisierung

Im März 2011 sollen die Mindestlöhne chinaweit per Regierungsbeschluss bis 2015 um jährlich 20 % ansteigen. Mittelfristig sind arbeitsintensive Prozesse in China nicht mehr konkurrenzfähig, und die jeweiligen Fertigungsprozesse beispielsweise nach Thailand, Vietnam, Bangladesch oder anderen kostengünstigen Standorten verlagert werden. Durch die steigenden Lohnkosten wird in den Fertigungen im „Reich der Mitte“ zunehmend der Automatisierungsgrad erhöht. Auch Rationalisierungsmaßnahmen müssen von dortigen Unternehmen durchgeführt werden (s. Aufstellung nach Provinzen im Anhang 5.5).



Quelle: ASC Data Research 2011 (vgl. World Robotics 2010)

Abb. 15: Überblick über den Bestand von Industrierobotern

#### 4.4 Starke Verknappung an Facharbeitern und an lokalen Managern

In den industriellen Schwerpunktregionen Chinas liegt die Teuerungsrate i. d. R. mindestens doppelt so hoch als der statistisch ausgewiesene Durchschnittswert. Dies hat zur Folge, dass sich die Angebotslücke im Blue-Collar-Segment des Arbeitsmarktes vergrößert. Fachkräfte der unteren Gehaltsgruppen sind gezwungen, durch Arbeitsplatzwechsel höhere Gehälter zu realisieren. Die Fluktuationsrate und der Mangel an Arbeitskräften werden in den Wirtschaftsregionen im Facharbeiterbereich ansteigen: Mindestens ein Viertel der Belegschaft wandert im Jahr ab. Zwei von drei Stellen können aufgrund des großen Facharbeitermangels nicht besetzt werden. Durch die immer größer werdende wirtschaftliche Bedeutung der mit Auslandskapital gegründeten Unternehmen steigt die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften mit Berufserfahrung in westlichen Unternehmen, Hochschulabschluss und Fremdsprachenkenntnissen unaufhörlich. Aufgrund der Knappheit an Personal werben sich die Auslandsunternehmen untereinander die chinesischen High Potentials, die lokalen Manager, gegenseitig ab.

#### 4.5 Zunehmende Bedeutung des in China gebliebenen Expatriate

Wurden traditionell Positionen der ersten und zweiten Management-Ebene durch Entsandte vom Stammhaus besetzt, so kristallisiert sich zunehmend ein zusätzliches Arbeitsmarktsegment heraus: ausländische Manager, deren Lebensmittelpunkt aus familiären Gründen China geworden ist. Schätzungsweise wird der Anteil der lokal beschäftigten Ausländer mindestens zwei Drittel der Gesamtzahl aller in China beschäftigten Ausländer ausmachen bis zum Ende des Jahrzehnts.

## 4.6 Keine Entsendung, sondern der lokale Arbeitsvertrag ist die Zukunft

Der lokale Arbeitsvertrag für ausländische Beschäftigte in China wird zunehmend den Entsendungsvertrag ersetzen. Bestehende Praxis ist, dass ein Expatriate in der Regel zwei Arbeitsverträge unterzeichnet. Neben seinem Entsendungsvertrag, den er beispielsweise mit dem deutschen Stammhaus schließt, unterschreibt er zusätzlich auch einen lokalen Vertrag mit dem chinesischen Unternehmen. Dies ist für die Arbeitsakkreditierung und Aufenthaltsgenehmigung notwendig. Aufgrund der Attraktivität der Standorte wie Beijing, Shanghai und Kanton und/oder dem Vorhandensein eines chinesischen Familienschlusses (chinesische/r Lebensgefährtin/e) wird von Ausländern auch die Variante eines lokalen Arbeitsvertrages ohne Entsendung akzeptiert. Dieser beinhaltet in der Regel keine Rückkehrklausel.

Von mittlerweile über 22.000 Expatriates, die in den Unternehmen der Europäischen Union in China beschäftigt sind, besitzen schätzungsweise über 70 % einen Entsendungsvertrag. Dieser Prozentsatz wird in den Folgejahren weiter sinken, und zwar um ca. 10 % jährlich.

## 4.7 Größere Bedeutung für All-in-Lösungen bei internationalen Vergütungen

All-in-Konditionen für Entsendungen statt komplizierter Entsendepakete werden in der Zukunft immer mehr die Regel sein. In der Vergangenheit wurde mit dem zu Entsendenden ein so genanntes Expatriate-Package, bestehend aus Mietzuschuss, internationaler Krankenversicherung und sonstigen Leistungen, detailliert vertraglich fixiert. Das Gehalt sowie der Anteil der leistungsorientierten Vergütungsbestandteile wurden vertraglich gesondert ausgehandelt und erfasst.

Die Unternehmen gehen immer mehr dazu über, ein Gesamtgehalt (all-in) anzubieten, das alle Konditionen umfasst. Dabei versuchen die deutschen Stammhäuser, die Kosten für die Anstellung des Expatriates vollständig der chinesischen Tochtergesellschaft zu belasten. Das von allen namhaften Großunternehmen praktizierte Split-Payment, wonach Gehaltsbestandteile in Deutschland und in China gezahlt werden, wird von den Unternehmen mehr und mehr vermieden, auch aus Steuerfluchtgründen.

## 5. Anhang

### 5.1 Überblick über die erweiterten Geschäftsmöglichkeiten für Auslandsinvestitionen in China

Branche	seit 2002	ab 2003	ab 2004	2005 bis 2007
Ausländische Nicht-Lebensversicherung	bis zu 51%; beschränkt auf verschiedene Regionen	100%; Individualversicherung von In- und Ausländern zusätzl. in Beijing, Chengdu, Chongqing und weiteren 7 Städten	Kranken-, Gruppen-, Pensions- und Rentenversicherungen von In- und Ausländern landesweit möglich	
Versicherungsmakler	keine Beschränkungen; Ausnahmen: bis zu 50% bei Versicherung großer kommerzieller Schadenrisiken, Rückversicherungen, internationalem Transport, See- und Luftverkehr	keine Beschränkungen; Ausnahmen: bis zu 50% bei Versicherung großer kommerzieller Schadenrisiken, Rückversicherungen, internationalem Transport, See- und Luftverkehr	in den beschränkten Bereichen bis zu 51%	100% in allen Bereichen
Hotels und Restaurants	Mehrheitsbeteiligung	Mehrheitsbeteiligung	100%	
Fondsverwaltung	bis zu 33%	bis zu 33%	100%	
Banken	Bankgeschäfte in Fremdwährung	Bankgeschäfte in Fremdwährung	Bankgeschäfte in RMB mit chin. Kaufleuten	Bankgeschäfte in RMB mit chin. Privatpersonen
Ausländische Lebensversicherung	bis zu 50%	bis zu 50%		
Automobilhersteller	bis zu 50%	bis zu 50%		
Medien	bis zu 49%; beschränkt auf Kinobetriebe			
Kommissions- und Großhandel		bis zu 49%; geographische Beschränkungen; Handel mit allen Gütern, auch importierten Gütern (außer Druckerzeugnissen, Arzneimitteln, Pestiziden)	Mehrheitsbeteiligung	100%; Handel mit allen Waren (außer Düngemitteln, veredelten Ölen, Rohölen); lizenzfreier Import und Export von Waren
Einzelhandel	bis zu 49%; geographische Beschränkungen	bis zu 65%	100%; lizenzfreier Import und Export von allen Waren	keine Beschränkungen mehr
Logistik	bis zu 50%; beschränkt auf ver-	100%; keine geographischen Beschränkungen mehr		

Branche	seit 2002	ab 2003	ab 2004	2005 bis 2007
	schiedene Regionen			
Reiseveranstalter und Reisebüros	bis zu 49%; beschränkt auf verschiedene Regionen	bis zu 49%	Mehrheitsbeteiligung	100%; keine geographischen Beschränkungen mehr

Quelle: ASC Data Research 2011

## 5.2 Vor- und Nachteile ausgewählter Besetzungsmöglichkeiten

Wertungskriterium	vom Stammhaus sandter Manager	ent-	Westlicher ger	Quereinstei-	Lokaler Manager
Bindung an das Stammhaus, Loyalität	•••		••		•
Produkt-Know-how, Kenntnis der Strategie des Stammhauses	•••		•		•
Landes- und Marktkenntnisse Chinas	•		••		•••
interkulturelle Kompetenz (Umgang mit chinesischen Fachkräften)	•		••		•••
Chinesischkenntnisse	•		••		•••
Wissen um die deutsche Unternehmensstruktur und deren Entscheidungsstrukturen	•••		••		•
Abwanderungsneigung	•		•		•••
Jährliche Gehaltssteigerung	•		•		•••
Gehaltskosten	•••		••		•

••• hoch / •• mittel / • gering

Quelle: ASC Data Research 2011

vgl. Waldkirch, Karl; Erfolgreiches Personalmanagement in China, Wiesbaden 2009, S. 22.

## 5.3 Überblick über die verschiedenen Rekrutierungsmöglichkeiten

Inserate	Direktansprache	Firmeninternes Netzwerk	Übernahme	Personalagenturen
Tageszeitungen und Magazine	Job Fairs Messen	Mitarbeiter Empfehlung	Unternehmen	Personalvermittler

China Daily, Shanghai Daily, <b>South China Morning Post, Hong Kong</b> Xinmin Wanbao, People`s Daily (landesweit), Guangming Daily (landesweit), Jiefang Daily (Ost- china), China International Business, <b>Branchen- und Fachzeitschriften</b>	Ansprache von Hoch- schulabsol- venten	durch beste- hende Mitar- beiter	Übernahme eines beste- henden Un- terneh- mens	Staatliche chi- nesische Per- sonalvermittler wie FESCO, CIIC, CITD u. a. internationale HR-Consulting ASC - Asia Success, Neus- tadt, Hongkong, Shanghai u. a.
<b>Internet</b> 51job.com, HR.com chinacareer.com dragonsurf.com	<b>Internetauf- tritt</b> Rekrutierung über die fir- meneigene Website	<b>Praktikanten und Teilzeit- kräfte</b> Festeinstel- lung von Prak- tikanten und Teilzeitkräften	<b>„Hucke- pack“</b> Übernahme von Mitar- beitern der Führungs- kraft	

Quelle: ASC Data Research 2011

## 5.4 Überblick über Monatsmindestlöhne ausgewählter Provinzen in RMB

Provinz	Lohnhöhe
Shanghai	1120
Zhejiang	1100
Guangdong	1030
Beijing	960
Jiangsu	960
Xinjiang	960
Tibet	950
Tianjin	920
Shandong	920
Hebei	900
Inner Mongolia	900
Liaoning	900
Fujian	900
Hubei	900
Heilongjiang	880
Sichuan	850
Shanxi	850
Hunan	850



Hainan	830
Yunnan	830
Jilin	820
Guangxi	820
Henan	800
Gansu	760
Shanxi	760
Anhui	720
Jiangxi	720
Ningxia	710
Chongqing	680
Guizhou	650
Qinghai	600

Stand: 28.02.2011

Quelle: ASC Data Research 2011 China Daily, 19.08.2010

## **5.5 Jahresgehälter (Brutto) in der chinesischen Automobil- und Zuliefererindustrie in RMB**

Jahresgehälter (brutto) in der chinesischen Automobil- und Zuliefererindustrie in RMB													
Abteilung	Position	Jahresgehalt									Ostchina		
		Nordchina			Südchina			Ostchina			Untere Stufe	Mittlere Stufe	Hohe Stufe
		Untere Stufe	Mittlere Stufe	Hohe Stufe	Untere Stufe	Mittlere Stufe	Hohe Stufe	Untere Stufe	Mittlere Stufe	Hohe Stufe			
Vertrieb	Manager	147.000	263.200	379.400	141.300	252.900	364.500	151.400	271.000	390.600			
	Team leader	111.600	175.000	238.400	107.200	168.100	229.000	114.800	180.100	245.400			
	Engineer	95.800	125.000	154.200	92.100	120.150	148.200	98.600	128.650	158.700			
Qualität	Manager	158.300	213.200	268.100	152.100	204.850	257.600	162.900	219.450	276.000			
	QA Team leader	93.600	161.000	228.400	90.000	154.700	219.400	96.400	165.750	235.100			
Finanzen	QA Engineer	42.200	71.900	101.600	40.600	69.100	97.600	43.400	74.000	104.600			
	Manager	165.500	255.900	346.300	159.100	245.900	332.700	170.400	263.450	356.500			
	Team leader	92.400	131.950	171.500	88.800	126.800	164.800	95.100	135.800	176.500			
	Accountant	62.600	84.600	106.600	60.100	81.250	102.400	64.400	87.050	109.700			
Produktion	Manager	177.800	268.800	359.800	170.800	257.750	344.700	183.000	276.150	369.300			
	Team leader	120.200	179.550	238.900	115.500	172.550	229.600	123.700	184.850	246.000			
	Manufacture Engineer	72.300	90.650	109.000	69.500	83.150	96.800	74.400	89.050	103.700			
	Process Engineer	83.900	123.350	162.800	80.600	118.500	156.400	86.300	126.950	167.600			
Personal/Verwaltung	Workshop employee	27.300	32.650	38.000	26.300	31.400	36.500	28.100	33.600	39.100			
	Manager	156.800	235.350	313.900	150.600	226.100	301.600	161.400	242.250	323.100			
	Team leader	91.300	123.400	155.500	87.700	118.550	149.400	94.000	127.000	160.000			
Fahrer	Normal employee	64.800	84.550	104.300	62.200	81.200	100.200	66.700	87.050	107.400			
		45.100	58.900	72.700	43.300	56.550	69.800	46.400	60.600	74.800			

Quelle: ASC Data Research 2011

Quelle: <http://www.asc-waldkirch.com>