

Welche Mitarbeiter benötigen Firmen für ihr Asiengeschäft?¹ Personalaufbau und Expatriate-Bedarf der Fa. Siemens in der Volksrepublik China

Sylvia Münch²

Vorwort des Herausgebers

Inwieweit entsprechen die ostasienbezogenen Studienangebote dem Bedarf und den Erwartungen der deutschen Wirtschaft? Dieser Frage müssen sich die Hochschulen immer wieder stellen - und auch die Wirtschaft ist zur Teilnahme an der Debatte aufgefordert, wenn sie ihre Vorstellungen in den Bildungseinrichtungen berücksichtigt sehen will. Dies brachte jüngst erst der Asien-Pazifik-Ausschuß der deutschen Wirtschaft mit einer Erklärung deutlich zum Ausdruck, in der er einen Dialog mit den inzwischen anerkannt praxiszugewandten Ostasienprogrammen an einer Reihe deutscher Hochschulen anbot (abgedruckt in *ASIEN*, Nr. 59, April 1996, S. 5).

Dabei schien die eingangs gestellte Frage Anfang der 90er Jahre schon einmal geklärt. Namhafte Vertreter der Wirtschaft hatten (zumindest) seit den 70er Jahren eine Ausrichtung der asienwissenschaftlichen Studienangebote an Fragen der Praxis gefordert. Beklagt wurde allseits ein Mangel an "Asienexperten". Wissenschaft und Wissenschaftspolitik reagierten: Vor allem seit den 80er Jahren wurden entsprechende Studiengänge neu eingeführt bzw. bestehende Schwerpunkte modifiziert. Nunmehr trat jedoch ein neues Problem auf: Es stellte sich heraus, daß die Wirtschaftspraxis ihren Bedarf an "Asienexperten" nur sehr unscharf angemeldet hatte. Die neuen Absolventen fanden nicht jene begeisterte Aufnahme in den Unternehmen, die viele - auch unter den strategisch denkenden, dem Alltagsgeschäft der Personalabteilungen enthobenen Vorständen - erwartet hatten.

Gegenwärtig befinden wir uns noch in der Phase, Lehren aus diesen Abstimmungsproblemen zu ziehen. Dabei sollte klar sein, schablonenhafte Vereinfachungen dieses Mal auf jeden Fall zu meiden. Eine Analyse des Ist und Soll muß von daher die folgenden Aspekte mit erfassen:

-
- 1 Wir danken dem Forschungsinstitut für wirtschaftlich-technische Entwicklungen in Japan und im Pazifikraum e.V. und dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg für die Genehmigung zum Nachdruck dieses Textes, der als Nr. 35/1996 der *Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwirtschaft* erschienen ist.
 - 2 Vortrag im Rahmen eines Workshops des Asien-Pazifik-Instituts für Management (API) auf der Messe "Qualifikation '96" am 23.10.1996 in Hannover.
Die Verfasserin ist Sinologin, absolvierte 1 1/2 Jahre ihres Studiums in Taipei und war von September 1994 bis Dezember 1995 als Referentin des German Centre nach Shanghai entsendet. Seit Januar 1996 ist sie im Bereich Hochschulmarketing der Siemens AG tätig.

- Es geht nicht allein darum, daß Bedarf an Asienexperten besteht, sondern relevant ist auch eine Abschätzung der Quantität und des zeitlichen Profils.
- Dabei darf die Aufgabe der Hochschulen nicht nur in einer schlichten Bedarfserfüllung gesehen werden, gleichsam in einer überkommenen Vorstellung von "Bildungsplanung" als Teil einer "zentralverwalteten Bedarfsdeckungswirtschaft". Gerade die Universitäten haben nicht nur, nicht einmal in erster Linie, einen Ausbildungs-, sondern einen Bildungsauftrag.
- "Asienexpertise" muß schließlich als vielschichtige Anforderung verstanden werden, in der es nicht nur um Fähigkeiten geht (Sprachkenntnisse, Wissen um die Besonderheiten der Region), sondern auch um praktische Erfahrungen (Praktika, Auseinandersetzung mit dem fremden Alltag), um soziale Kompetenz insbesondere hinsichtlich interkultureller Kommunikation sowie um eine überzeugende Fundierung in der Fachmethodik (Wirtschaftswissenschaft, Ingenieurwissenschaft o.a.).
- Auf verschiedenen Arbeitsplätzen (Funktion, Ort, Hierarchieebene) ist der Expertisebedarf von daher auch durchaus unterschiedlich.

Der Aufsatz von Sylvia Münch leistet einen hilfreichen und konzis formulierten Beitrag zu dieser Debatte. Er beschäftigt sich mit den aus dem Ausland (insbesondere Heimatland) in die Region entsandten Mitarbeitern ("expatriates") bei Siemens/China. Aus Sicht des Unterzeichnenden zeigt die Autorin insbesondere:

- Der Bedarf an (teuren) Expatriates ist beschränkt. Die eindrucksvolle Expansion der Beschäftigtenzahl von 716 (Ende 1992) auf 8070 Mitarbeiter (Oktober 1996) geht einher mit einem Rückgang des expatriate-Anteils von knapp 7 auf etwa 1 Prozent (vgl. Abbildung 1).
- Expatriates müssen in der Unternehmenskultur des Mutterhauses zu Hause sein. Von daher werden Mitarbeiter i.d.R. erst nach einigen Jahren Einsatz im Mutterhaus nach Asien entsendet. Der direkte Weg "Hochschulausbildung - Einsatz in Ostasien", wie er vielen Absolventen vorschwebt, ist von daher eher die Ausnahme.
- Expatriates benötigen eine solide fachlich-methodische Ausbildung, um vor Ort mitreden zu können.

Die Autorin berichtet von den Erfahrungen und Perspektiven der Firma Siemens in China. Insofern sind ihre Befunde im Idealfall typisch für ein deutsches Großunternehmen des Kapitalgütersektors, das eine Produktion in Ostasien aufbaut. Dies markiert natürlich die Grenzen des Aussagebereiches der Arbeit. Für Klein- und Mittelunternehmen, für Unternehmen, die im Finanzsektor, im Konsumgütermarketing, bei Forschung & Entwicklung o.a. engagiert sind oder die dort jedenfalls einen Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten sehen, mögen die Verhältnisse durchaus verschieden sein. Hier wird weiter zu diskutieren sein über Bedarf, Konsequenzen für die Hochschulen sowie über erfolgversprechende "Strategien" für Studierende und Absolventen.

Vorliegendes Referat entstand als Beitrag zu einer vom Asien-Pazifik-Institut (API) zur Messe "Qualifikation '96" am 23.10.1996 in Hannover organisierten Podiumsdiskussion, an der neben weiteren Firmenvertretern Repräsentanten verschiedener praxiszugewandter Studienprogramme aktiv teilnahmen, darunter der Unter-

zeichnende als Vertreter des Duisburger Ansatzes. Möge diese Veranstaltung wie auch die Vorlage des Beitrags aus dem Hause Siemens in dieser Reihe ostasienwissenschaftlicher Arbeitspapiere als Einladung zu einem weiterhin intensiven Gespräch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft verstanden werden.

Duisburg, im Dezember 1996
Prof. Dr. Werner Pascha

1 Absolventen auf Jobsuche

Vor einigen Jahren stand ich selbst nach Abschluß meines Sinologiestudiums vor dem Problem: Wo werde ich eine meiner Qualifikation entsprechende Anstellung finden? Die Möglichkeiten des Einsatzes in Deutschland sind begrenzt. Enorme Wachstumsprognosen für die Asien-Pazifik-Region, und insbesondere für die Volksrepublik China, vermitteln den Eindruck eines riesigen, neu im Entstehen begriffenen Arbeitsmarktes, der asienspezifisch ausgebildete Fachleute aufnehmen könnte. Die Vorstellung, Expatriate für ein deutsches Unternehmen in China zu sein, ist verlockend.

Wie stark aber ist die Nachfrage nach Absolventen asien- bzw. chinawissenschaftlicher Studiengänge in der Wirtschaft? Die deutsche Wirtschaft gibt widersprüchliche Signale ab, was ihren Bedarf betrifft. Wirtschaftliche Gremien und Interessensverbände rufen einerseits nach Asienexperten, um die Stellung Deutschlands in den asiatischen Märkten zu stärken. Die Hochschulen haben darauf mit der Bildung neuartiger Qualifikationsmodelle mit regionalwissenschaftlichem Charakter reagiert. Gleichzeitig erfahren die jungen Leute nach Abschluß ihrer Diplome reichlich Frustrationen durch Ablehnung von seiten ihrer potentiellen Arbeitgeber. Das Argument vieler Firmen lautet: "Expatriates sind zu teuer".

Welchen Bedarf an Expatriates gibt es nun wirklich? Die Antwort auf diese Frage unterscheidet sich stark, je nach dem, ob man ein mittelständisches Unternehmen oder einen Weltkonzern betrachtet. Im folgenden möchte ich diese Frage für die Fa. Siemens beleuchten. Ich werde darstellen, welche Zahlen wir meinen, wenn wir von Personalaufbau sprechen, und welche Rolle dabei die Expatriates für uns spielen.

2 Siemens in Asien-Pazifik und in der VR China

In den letzten Jahren hat sich die Geschäftstätigkeit von Siemens in der Region Asien-Pazifik stark ausgeweitet. Der Auftragseingang stieg im letzten Geschäftsjahr um 30% auf 15 Mrd. DM. Die Beschäftigtenzahl erhöhte sich seit 1991 von 16.000 auf heute 45.000. Für die nächsten 5 Jahre plant Siemens in der Region einen weiteren Personalaufbau auf 70.000 Mitarbeiter und ein Umsatzwachstum auf rund 25 Mrd. DM. Der Anteil Asien-Pazifiks liegt dann bei knapp 20% des weltweiten Siemens-Gesamtumsatzes.

Noch extremer stellen sich die Wachstumszahlen für die VR China dar. Seit 1990 wurden bereits 36 Joint-ventures gegründet, weitere 25 sind in der Planung. Die Holdinggesellschaft, Siemens Limited China (SLC), ist in 8 Städten vertreten. Der

Umsatz im letzten Geschäftsjahr 1995/96 lag bei 2 Mrd. DM und soll in den nächsten 5 Jahren um das fünffache auf 10 Mrd. steigen.

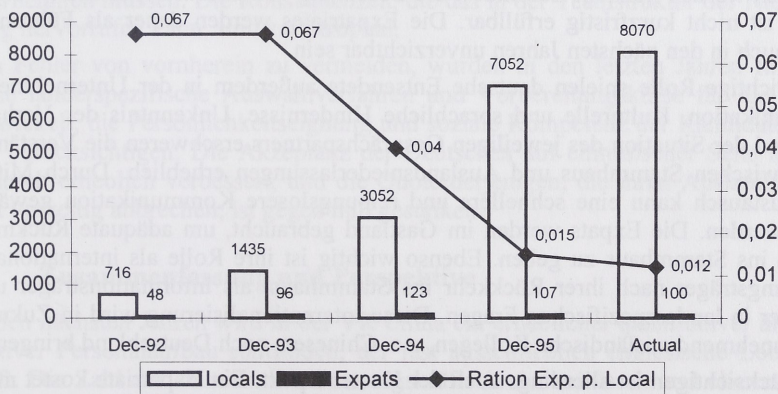
Die Personalzahlen werden ebenfalls steigen. Um den Faktor 3 sollen die derzeit 9.000 Angestellten in China auf 28.000 aufgestockt werden. Dabei wächst die Beschäftigtenzahl nicht in gleichen Maßen wie der Umsatz. U.a. ist dieses Phänomen durch die umfangreichen Ausbildungsinitiativen begründet, die in der VR China in Gang gesetzt wurden und die eine Produktivitäts- und Leistungssteigerung der chinesischen Mitarbeiter bewirken.

3 Expatriate-Zahlen der letzten Jahre

Ein Aufbau von 9.000 auf 28.000 Beschäftigte in der kurzen Zeit von nur 5 Jahren, das klingt enorm. Aber um welche Mitarbeiter handelt es sich dabei? Fast ausschließlich um lokale chinesisches Personal. Betrachten wir genauer die Zahlen deutscher entsendeter Kräfte.

Die Holding SLC beschäftigt insgesamt etwa 1.000 Mitarbeiter, ca. 110 davon sind Expatriates. Der Personalaufbau ist bereits abgeschlossen und wird nicht weiter wachsen. Auch die Expatriate-Zahlen werden stagnieren.

Abb. 2: Joint-ventures - Ratio chinesische Angestellte / Expatriates (ohne BSHG und WFOE's)³



Veränderungen sind also nur noch in den Joint-ventures zu erwarten. In der Abbildung 1 ist die Entwicklung des Personalbestands der Siemens Joint-ventures für die letzten vier Jahre dargestellt. Im Gegensatz zu den steil ansteigenden Zahlen für lokale Angestellte (Locals) ist die absolute Zahl an Expatriates nur kurz bis ins Jahr 1994 auf 123 angestiegen, begründet durch das sprunghafte Wachstum der Gesamt-

beschäftigtenzahlen in den Jahren 1994/95. Seitdem ist, ermöglicht durch ein langsames Wachstum, die absolute Zahl der Entsendeten wieder auf derzeit 100 gesunken. Rechnet man diese Zahlen um auf das Verhältnis von Locals zu Expatriates, so wird die abnehmende Tendenz noch deutlicher. Im Jahr 1992 entfielen auf jeden chinesischen Arbeitnehmer durchschnittlich 0,067 Expatriates, heute sind es nur noch 0,012, was einer Verringerung um den Faktor 5 entspricht.

Da die Ratio-Kurve abwärts zeigt, könnte man annehmen, daß Siemens plant, in den nächsten Jahren die Expat Entsendungen auf null zu reduzieren. Das ist jedoch nicht der Fall.

4 Welche Rolle spielen für uns die Expatriates?

Ein global aktives Unternehmen kann prinzipiell nicht auf Entsendungen aus dem Stammhaus in die Auslandsniederlassungen verzichten. Dafür gibt es mehrere Gründe.

Die deutschen Mitarbeiter werden dort als Know-how-Träger benötigt. Es ist derzeit noch unmöglich, unseren Bedarf dafür durch Neueinstellungen lokalen Personals zu decken. Auch ist die Übertragung des Know-hows in die Joint-venture langwieriger als man angenommen hatte.

Besonders eklatant ist der Mangel an gut ausgebildeten und erfahrenen Managern. Die "Managerlücke" wird in China, trotz der augenblicklich stattfindenden Explosion des Bildungsmarktes, auch in den nächsten Jahren nicht zufriedenstellend geschlossen werden können. Zumindest die Besetzung von Schlüsselpositionen durch Locals ist nicht kurzfristig erfüllbar. Die Expatriates werden daher als Führungskräfte auch in den nächsten Jahren unverzichtbar sein.

Eine wichtige Rolle spielen deutsche Entsendete außerdem in der Unternehmenskommunikation. Kulturelle und sprachliche Hindernisse, Unkenntnis der Verhältnisse und der Situation des jeweiligen Gesprächspartners erschweren die Verständigung zwischen Stammhaus und Auslandsniederlassungen erheblich. Durch Mitarbeiteraustausch kann eine schnellere und reibungslosere Kommunikation gewährleistet werden. Die Expats werden im Gastland gebraucht, um adäquate Rückmeldungen ins Stammhaus zu geben. Ebenso wichtig ist ihre Rolle als internationaler Erfahrungsträger nach ihrer Rückkehr ins Stammhaus: als Informationsträger und Ratgeber in landesspezifischen Fragen. Diese Internationalisierung wird in Zukunft auch zunehmend ausländische Kollegen, u.a. Chinesen, nach Deutschland bringen.

Zu berücksichtigen ist allerdings auch der Kostenaspekt. Ein Expatriate kostet mindestens das Fünffache einer vergleichbaren chinesischen Führungskraft. Unser Ziel ist daher, die Zahl der Expats zu *minimieren*. Die entsendeten Expats sind aufgefordert, für potentielle chinesische Nachfolger ihrer Führungsposition zu sorgen.

5 Auswahl und Vorbereitung

Siemens ist ein Unternehmen der Elektroindustrie und baut in China Produktion und Vertrieb auf. Insbesondere in der Aufbauphase werden dafür hauptsächlich Ingenieure benötigt, die die technischen Probleme in den Niederlassungen lösen können.

Daher steht für Siemens auch weiterhin die technische, in geringerer Zahl auch die kaufmännische Qualifikation der Entsendeten im Vordergrund.

Maßgeblich verantwortlich für den Erfolg des entsendeten Kandidaten ist außerdem seine interkulturelle Anpassungsfähigkeit, Kenntnis der sozialen Umgangsformen im Gastland und das Vermögen, für ihn ungewohnte Denkmuster nachzuvollziehen und zu verstehen.

Für den Einsatz in der VR China und andern Ländern ist es sehr wünschenswert, china- oder asienspezifische Kenntnisse bereits vor der Entsendung aufzuweisen. Ein wirklicher Bedarf besteht an Mitarbeitern, die ihr technisches Studium durch eine asienspezifische Zusatzausbildung ergänzt haben.

Eine Neueinstellung von Chinaexperten zwecks Entsendung in die VR China kommt für Siemens jedoch in der Regel nicht in Frage. Die Erfahrung hat gezeigt, daß ein entsendeter Mitarbeiter, dem der nötige Rückhalt und die erforderlichen Kontakte zum Stammhaus fehlen, in eine sehr problematische Situation geraten kann. Er kämpft gleichzeitig an zwei Fronten: dem fremden Markt und dem eigenen Stammhaus. Siemens entsendet daher im Normalfall nur Mitarbeiter mit mehrjähriger Firmenzugehörigkeit und einer soliden Vertrauensbasis im heimatischen Geschäftsbereich.

Voraussetzung ist weiterhin Führungserfahrung. Entsendete Mitarbeiter, die bisher noch keine Führungserfahrung sammeln konnten, sind häufig überfordert, wenn sie in einem für sie fremden Land mit ungewohnten Umgangsformen, konfrontiert mit einer völlig neuen Geschäftssituation, gleichzeitig noch Personalverantwortung übernehmen müssen. Die Konsequenzen, die das in der Teamstruktur der Niederlassung hervorrufen kann, sind katastrophal.

Um Fehler von vornherein zu vermeiden, wurden in den letzten Jahren firmeninterne länderspezifische Auswahlverfahren und Vorbereitungskurse für die Expats entwickelt, die Persönlichkeitseignung und soziale Kompetenz der Kandidaten stärker berücksichtigen. Die Akzeptanz der Deutschen auf chinesischer Seite hat sich dadurch erheblich verbessert, und die Quote derjenigen, die ihren Auslandsaufenthalt vorzeitig abbrechen, ist gegen null gesunken.

5 Zusammenfassung und Perspektive

In den nächsten Jahren wird in der VR China ein erheblicher quantitativer und qualitativer Personalaufbau stattfinden, der fast ausschließlich chinesische Locals betrifft. Die Zahl der chinesischen Führungskräfte in der mittleren und oberen Ebene wird längerfristig ansteigen und ein weltweiter Einsatz dieser chinesischen Manager wird gefördert. In den nächsten fünf Jahren wird die Entsendung von Chinesen nach Deutschland allerdings eine noch untergeordnete Rolle spielen.

Deutsche Expatriates sind auch für die Zukunft ein unverzichtbares Element in der internationalen Personalbesetzung. Als Träger multikulturellen Denkens, als Übermittler von Know-how und als Stützen der Unternehmenskommunikation bilden sie die Schnittstellen, die Deutschland und die Auslandsniederlassung reibungslos zusammenspielen lassen.

Da die Expatriatestellen allerdings sehr kostenintensiv sind, sollen diese Positionen auf ein Minimum reduziert werden. Trotz eines massiven Aufbaus der Personaldecke in der VR China wird daher in den nächsten Jahren kein Anstieg der Expatriatezahlen erwartet. Lediglich der Bedarf, der durch Austausch der Personen auf den existierenden Stellen entsteht, muß gedeckt werden. Bevorzugt werden dabei Mitarbeiter, die mehrjährige Siemenszugehörigkeit und Führungserfahrung aufweisen, dabei im Hauptfach technisch oder kaufmännisch qualifiziert sind.

Was bedeutet das nun für Absolventen asienspezifischer Qualifikationsmodelle? Auf die Frage "braucht Siemens solche Kräfte" können wir antworten: Ja - wenn eine technische oder kaufmännische Grundausbildung damit einhergeht. Der Bedarf wird in den nächsten Jahren allerdings moderat und nicht riesig sein, und Hochschulabgänger dürfen kaum mit einer sofortigen Entsendung ins Ausland rechnen. In der Regel wird vielmehr eine mehrjährige Mitarbeit im Stammhaus mit Perspektive auf eine zukünftige Entsendung erwünscht sein.