

**Anforderungen an Bewerber der Deutschen Bank AG unter besonderer
Berücksichtigung eines asienkundlichen Studiums.
Einleitungsreferat der Podiumsdiskussion zum Thema:
Asienstudium - was dann?***

Axel Osenberg

Allen denen, die das Asienstudium lehrend oder als Studenten betreiben können und sich so mit einer Region beschäftigen dürfen, die für uns Europäer immer interessanter wird, darf ich zunächst einmal herzlich gratulieren. Die Faszination geht von diesem Erdteil gleichermaßen in kultureller, historischer, geographischer - Asien wird immer mehr ein reizvolles Reiseland sein - und, das ist unser Thema, auch natürlich in wirtschaftlicher Hinsicht aus. Asien wird wirtschaftlich immer leistungsfähiger. Etliche asiatische Länder sind in den letzten Jahren zu erheblichen Konkurrenten für westliche Industrieländer geworden. Der Aufschwung betrifft nahezu die gesamte asiatische Region - seit den sechziger Jahren stark unter der Führung Japans, zwischenzeitlich war Singapur in aller Munde, in letzter Zeit hört man immer mehr von Korea und - als Ergebnis der Öffnungspolitik, die noch möglichst lange anhalten möge - auch von China.

Lassen Sie mich die beeindruckende Entwicklung, die natürlich auch ihre Schwierigkeiten hat, mit einigen Zahlen belegen: Während 1960 der Anteil Asiens am Weltsozialprodukt noch 11 Prozent ausmachte, belief er sich 1980 bereits auf 19,5 Prozent. Selbst in den für die westlichen Industrieländer schwierigen Jahren von 1980-1984, in denen z.B. die EG durchschnittlich ein Wachstum des Bruttosozialprodukts von knapp unter 1 Prozent erzielen konnte, lagen die Wachstumsraten in unseren asiatischen Konkurrenzländern über 5 Prozent. Der Anteil Asiens am Weltexport hat sich von 12 Prozent (1960) auf 17 Prozent (1984) erhöht. Zumindest in wirtschaftlicher Hinsicht kann man sich John M. Hay, dem weiland amerikanischen Außenminister um die Jahrhundertwende, der vom Pazifik als "Meer der Zukunft" gesprochen hat, nur anschließen.

Um so reizvoller ist es, sich mit Asien bereits im Studium zu beschäftigen, nur:

- wie setzt man das Gewonnene nach dem Studium um? und
- wie richtet man seine Zeit und seine Kraft im Studium auf sein Ziel aus?

damit man möglichst nicht nach Abschluß seiner Studien fragen muß:
"Asienstudium - was dann?"

* Podiumsdiskussion der Deutschen Gesellschaft für Asienkunde, e.V. am 11.4.1987 im "Haus der Begegnung", Königstein/Ts., zum Thema "Asienstudium - was dann?"

Meine Ausführungen, die ich vorwiegend am Beispiel der Deutschen Bank betreibe, mögen als Exempel für viele große deutsche Unternehmen gleichermaßen gelten.

Mein Referat möchte ich im wesentlichen wie folgt aufbauen:

- Zunächst möchte ich die Deutsche Bank kurz vorstellen,
- dann möchte ich darlegen, wie wir uns akademisch vorgebildete Bewerber vorstellen,
- und dann möchte ich Wege *in die Deutsche Bank* und Wege *in der Deutschen Bank* beschreiben.

Also beginnen wir mit der Deutschen Bank selbst:

Die Deutsche Bank ist zunächst eine Privatbank - eine Aktienbank: Sie gehört knapp 250.000 Aktionären, deren überwiegender Teil, nämlich über 150.000, sind Arbeitnehmer und Pensionäre, darunter 46.000 Belegschaftsaktionäre. Am Kapital verfügt über den größten Anteil ein Kreis von institutionellen Anlegern und Unternehmen, im wesentlichen Versicherungsgesellschaften, Investmentfonds, Pensionskassen etc. Einen Großaktionär hat die Deutsche Bank nicht.

Die Deutsche Bank ist weiterhin eine Universalbank: Sie betreibt - grob zusammengefaßt - das Auslandsgeschäft einschließlich der Außenhandelsfinanzierung, das Firmenkundengeschäft, das Kreditgeschäft, das Privatkundengeschäft, das Vermögenanlagengeschäft, Börsen-, Emissions- und Konsortialgeschäft, internationales Leasing, die Projektfinanzierung, die Baufinanzierung sowie den Devisen- und Edelmetallhandel.

Die Deutsche Bank ist auch eine internationale Bank: Neben der Inlandsorganisation unterhält sie Auslandsfilialen in 11 Ländern mit insgesamt 31 Niederlassungen, 17 Repräsentanzen sowie eine große Zahl ausländischer Tochter- und Beteiligungsgesellschaften. Da wir über Asien sprechen, hebe ich insbesondere die Filialen Tokyo, Osaka, Shin-kuju in Japan hervor mit der angeschlossenen Repräsentanz in Nagoya sowie die Deutsche Bank Asia Credit in Singapur, die Deutsche Bank (Asia) AG mit einem umspannenden Filialnetz für den pazifisch-asiatischen Raum sowie die Deutsche Bank Capital Markets Asia in Hongkong und Tokyo.

9.000 Mitarbeiter von 50.000 sind im internationalen Geschäft tätig, davon 5.000 im Inland und 4.000 im Ausland und hiervon wieder 10 Prozent, nämlich rd. 400, als überwiegend noch deutsche Delegierte.

Unsere Mitarbeiter gewinnen wir auf allen Ebenen im wesentlichen aus den eigenen Reihen. Der Markt gibt uns als Großbank nicht viel her. Es gibt kaum arbeitslose Banker. Die Quantität und Qualität, die wir an Mitarbeitern benötigen, müssen wir uns *nolens volens* selbst erstellen mit dem großen Vorteil, daß jeder Mitarbeiter wirklich die Chance erhält, die er aufgrund seines Fleißes und seiner Intelligenz mit Recht beanspruchen kann.

Wir wenden uns insbesondere an zwei wesentliche Nachwuchsgruppen, nämlich erstens an die Schulabsolventen und zweitens an die Hochschulabsolventen.

Ich beginne mit den Schulabsolventen, die ich hier, weil sie unsere wesentliche Nachwuchssäule darstellen, kurz erwähnen will, obwohl wir Sie wohl nahezu gesamt der zweiten Gruppe, der der Hochschulabsolventen, zurechnen können. Wir haben z.Zt. im Inland rd. 4.700 Lehrlinge; 1986 haben wir über 2.000 neue Lehrlinge eingestellt. Unsere Lehrlingsquote dürfte eine der höchsten in der deutschen Wirtschaft sein; sie betrug Ende letzten Jahres rd. 13 Prozent im Verhältnis zu den Mitarbeitern insgesamt. Wir betreiben nicht nur im Inland duale Lehrlingsausbildung, sondern auch in etlichen Auslandsfilialen. Für Asien sind die diesem Zusammenhang die Städte Tokyo und Djakarta zu nennen. Die Lehrlingsausbildung im Ausland geschieht in Zusammenhang mit den Industrie- und Handelskammern und deutschen Unternehmen. Die Lehrlingsexamina werden von den deutschen Industrie- und Handelskammern wie deutsche Bankgehilfenprüfungen anerkannt.

Demgegenüber ist die aus Hochschulabsolventen bestehende Trainee-gruppe relativ klein. Sie betrug Ende letzten Jahres 259 Mitarbeiter, die in etwa zweijähriger Trainee-Ausbildung zu Fachkräften entwickelt werden. Die Tendenz ist aber erheblich steigend. Allein letztes Jahr haben wir rd. 200 Hochschulabsolventen eingestellt. Der mit rd. 6,4 Prozent noch relativ geringe Anteil von Hochschulabsolventen an unserem Personal wird sich wahrscheinlich im Laufe der Jahre nach oben verschieben.

Z.Zt. kommt die Mehrheit unserer Trainees noch aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaftler (rd.64%); 17 Prozent sind Juristen und knapp 19 Prozent sog. "Sonstige". Hier wird es nun interessant, denn unter den "Sonstigen" sind auch Sprachwissenschaftler und Asien-Wissenschaftler. Unter den rd. 50 "Sonstigen" sind z.Zt. 14 Japanologen und Sinologen mit einem leichten Schwergewicht für die Sinologen. Die Tendenz ist allerdings auch hier steigend. Wir meinen, daß wir nicht nur mehr Japanologen und Sinologen benötigen, sondern auch junge Mitarbeiter, die Koreanisch, Malayisch, Indonesisch, aber auch Hindi sprechen können. Die einzelnen Länder entdecken immer mehr ihre nationalen Sprachen. Mit anderen Worten, Asien-Wissenschaftler haben durchaus Chancen, vorausgesetzt, sie sind bereit und in der Lage in einer Bank tätig zu sein.

Was erwarten wir? Wir erwarten

- Menschen, die sich für die Wirtschaft interessieren, die - begabt mit praktischem Verstand - unsere soziale Marktwirtschaft akzeptieren. Junge Menschen, die wissen, daß Erfolg Leistung voraussetzt, was sich natürlich in einem Unternehmen, das letztlich nach seiner Gewinn- und Verlustrechnung beurteilt wird, ganz beson-

ders deutlich zeigt, was aber auch für andere Bereiche unserer Gesellschaft gilt, wo man die Abhängigkeit des Erfolges von der Leistung manchmal verschleiert oder sogar negiert.

- Allein eine fremde Sprache zu kennen reicht nicht aus. Man muß auch fachlich geeignet sein, wobei ich gern sage, daß man eine Bankausbildung letztlich nur in einer Bank, z.B. in unserer, erfahren kann. Selbst Absolventen von bankbetrieblichen Lehrstühlen bedürfen noch einer praktischen Bankausbildung. Was ich Ihnen hiermit sagen will ist, daß Sie die Bereitschaft empfinden müssen, noch einmal eine Zeit der Aus- und Weiterbildung auf sich zu nehmen mit baldmöglichster eigener Verantwortung, die entsprechend Ihrer wachsenden Erfahrung und Ihrem Fleiß immer mehr zunehmen wird. Es wäre sicher kein Fehler, über ein Zweitstudium zu verfügen, über eine Banklehre oder über eine sonstige kaufmännische Lehre. Aber ich sage ausdrücklich, daß wir junge Menschen, die uns gefallen, auch dann gern einstellen, wenn sie nur über asiatische Sprachkenntnisse verfügen und bereit sind, sich von uns zum Banker ausbilden zu lassen.

Was sollte ein Bewerber noch mitbringen? Hier ist

- insbesondere die Bereitschaft zu uneingeschränkter geographischer Mobilität zu nennen, was ich bei einem Studenten der Asienwissenschaften ohnehin voraussetze.
- Wir erwarten weiterhin sehr gute Kenntnisse in mindestens einer Fremdsprache - Englisch - sowie mindestens ausbaufähige Grundkenntnisse in einer weiteren Fremdsprache. Auch hier werden wir bei Ihnen keine Schwierigkeiten sehen, denn ein Asienwissenschaftler ist normalerweise mit mindestens einer asiatischen Sprache wohlvertraut und beherrscht darüber hinaus das Englische.
- Verlangen müssen wir ein hohes Maß an Initiative, Engagement, Lernbereitschaft und Kontaktfähigkeit. Initiative und Engagement zeigt man nicht nur nach dem Studium, sondern kann es auch während der universitären Ausbildung beweisen, z.B. in Praktika, Semesterferienarbeiten, in einer politischen Tätigkeit oder in der AIESEC, durch sportliche Aktivitäten etc. Was uns wichtig erscheint ist, daß man nicht mit der Studien- und Prüfungsordnung vor der Nase ein isoliertes Mindeststudium betreibt, ohne Blick nach links und rechts.
- Natürlich erwarten wir auch strukturiertes Denken, Einfühlungsvermögen, Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen (aber mehr auf sachliche Weise und nicht mit dem berühmten Ellenbogen).

Akademische Bewerber werden bei uns in der Regel durch ein sog. Gruppenauswahlverfahren - in einem Assessment Center mit acht Beobachtern aus unserem Führungskreis - in etwa zwei Tagen auf Herz und Nieren geprüft.

Nach der Einstellung folgt zunächst eine ca. zweijährige normalerweise allgemeine Trainee-Ausbildung in den wesentlichen klassischen Bankfächern mit einem gewissen Schwerpunkt im Firmenkunden-, Außenhandelsfinanzierungs- und Kreditgeschäft. Einige Monate soll sich der Trainee aber auch in einer Zweigstelle oder in einer Privatkundenabteilung aufhalten, um dort wie in den anderen Bereichen *on the job* zu arbeiten. Wir betreiben die Ausbildung so allgemein und universell wie möglich und so speziell wie nötig. Für bestimmte Spezialfächer, die eine sehr intensive Unterweisung erfordern, haben wir inzwischen Spezial-Traineeprogramme entwickelt, wie z.B. für das Investment-Banking, wo wir die klassische allgemeine Phase auf etwa zwölf Monate beschränken. Nach einem neunwöchigen intensiven theoretischen Training in Zusammenarbeit mit der New York University lassen wir einen weiteren etwa einjährigen praktischen Vertiefungsteil in einem internationalen Investment-Unternehmen - weitgehend im Ausland - folgen.

Nach der Trainee-Ausbildung sind unsere jungen Kollegen bereits in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, und zwar im Inland, im Ausland, in der Zentrale, in der Filialbank, in Tochtergesellschaften oder auch in Repräsentanzen. Für Asienwissenschaftler stelle ich mir im wesentlichen Tätigkeiten im internationalen Geschäft und da vor allem im Firmenkunden- und im Investment-Bereich vor, einschließlich der Außenhandelsfinanzierung, des internationalen Leasing und der Projektfinanzierung.

Die künftige Förderung von Stufe zu Stufe geschieht für alle entwicklungsfähigen Mitarbeiter im Rahmen unserer Personalplanung, und zwar im Rahmen der Personalentwicklungsplanung, der Besetzungsplanung und der Weiterbildungs-Bedarfsplanung. Um nur die Entwicklungsplanung als wichtigsten Planungsbestandteil beispielhaft herauszugreifen:

- Entwicklungsplanung heißt, daß jeder Vorgesetzte verpflichtet ist, Mitarbeiter, die nach seiner Auffassung das Potential für eine weitere Entwicklung in sich tragen, für die Entwicklungsplanung zu melden. Gemeinsam mit der Personalabteilung wird dann für den betreffenden Mitarbeiter oder die betreffende Mitarbeiterin ein Entwicklungsplan, bestehend aus *on the job*-Bestandteilen und Seminarmaßnahmen - meist für mehrere Jahre und mit einem bestimmten Entwicklungsziel - aufgestellt. Mitarbeiter, die den Entwicklungsplan erfolgreich absolvieren, gehören von da an zum Kandidatenkreis für sich eignende weiterführende Positionen. Im Rahmen der Besetzungsplanung, mit der wir über Jahre Vakanzen vorausplanend abzudecken versuchen, greifen wir dann auf die wie

eben beschriebenen gebildeten Kandidatenkreise zurück.

Zusammenfassend kann ich Ihnen sagen, daß die Chancen für Asienwissenschaftler, wie überhaupt für unseren gesamten Nachwuchs, gut sind:

- Unsere Bank befindet sich nach wie vor in einer internationalen Expansion;
- Darüber hinaus findet nach wie vor innerhalb der Belegschaft eine Strukturverschiebung statt, weg von den einfachen Tätigkeiten, hin zu Tätigkeiten, die hohe Qualifikation erfordern;
- In den nächsten dreizehn Jahren oder, wenn Sie wollen, bis zur Jahrtausendwende, werden wir hohen Bedarf an Nachwuchsführungskräften zum Ersatz für die in Pension gehenden leitenden Mitarbeiter benötigen. Etwa 50 Prozent unseres Führungskreises werden bis dahin pensioniert.

Auf der anderen Seite ist auch die Konkurrenz groß. So ist z.B. vor einiger Zeit das Ergebnis einer vom Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Prof. Süchting) veröffentlichten Arbeit durch die Presse gegangen, nach der 35,5 Prozent derjenigen Examenskandidaten, die prinzipiell an einem Eintritt in eine Bank interessiert sind, der Deutschen Bank in erster Präferenz den Vorzug geben. Weitere 22,1 Prozent wollten der Deutschen Bank in zweiter Präferenz den Vorzug geben.

Tatsächlich haben wir sehr viele Bewerbungen, aber: Das Glück gehört dem Tüchtigen! Wenn Sie

- Asienwissenschaftler sind,
- an wirtschaftlichen Fragen Interesse haben und die Wirtschaft mögen,
- sich praktischen Verstand zurechnen,

dann sollten Sie den Versuch machen. Wenden Sie sich an uns, die Zentrale Personalabteilung der Deutschen Bank, oder auch unmittelbar an mich. Wir werden Ihre Bewerbung oder Ihre Anfrage pfleglich behandeln und uns mit Interesse der Überlegung widmen, ob Sie und wo Sie bei uns ein erfolgreicher und zufriedener Mitarbeiter oder eine tüchtige Kollegin werden können.