

In Deutschland studierende Chinesen – Eine Rekrutierungsalternative für deutsche Unternehmen in China?

Martin Tjan*

Einleitung

Die chinesische Wirtschaft gehört zu den schnellst wachsenden Volkswirtschaften der Welt. Chinas Bruttoinlandsprodukt erreichte 2004 ein Wachstum von 9,5%, obwohl die Regierung eine „Abkühlung der überhitzten Wirtschaft“ verordnet hatte. Auch nach über zwei Jahrzehnten „Reform- und Öffnungspolitik“ befindet sich das Land weiterhin im Übergang zu einer Marktwirtschaft. Trotz der aufkommenden Probleme, die mit der „Reform- und Öffnungspolitik“ zusammenhängen, übt die rasante wirtschaftliche Entwicklung in China eine enorme Anziehungskraft als Investitionsziel auf deutsche Unternehmen aus. Sie sind seit 1999 in China die größten europäischen Investoren mit einer Gesamtsumme von 9,8 Mrd. US\$, inklusive reinvestierter Gewinne (Mitte 2004, vgl. Auswärtiges Amt).

Die bereits hohe Anzahl von deutschen Niederlassungen in China spiegelt die Tendenz wider. Für viele Branchen haben sich, inklusive deren Zulieferer, neue Optionen eröffnet, indem sich das Chinageschäft als ein zentrales Standbein ihrer Wirtschaftsaktivitäten entwickelt. Im Zuge dieser Entwicklungen drängen zunehmend mehr deutsche Mittelständler auf den chinesischen Markt, um z.B. als Zulieferer für die Automobil- oder Maschinenbauindustrie in der Nähe ihrer Kunden zu sein oder mit eigenen Produkten den Markt zu erschließen. Nach einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags im Frühjahr 2005 wurde festgestellt, dass besonders der Mittelstand Auslandsinvestitionen nicht nur zur Kostenersparnis, sondern über den Aufbau von Vertriebs- und Kundendienststrukturen für den Einstieg in neue Märkte nutzt (vgl. DIHK). Nach den mittel- und osteuropäischen EU-Beitrittsländern ist China weiterhin bevorzugtes Investitionsziel des deutschen Mittelstandes, so die Studie der Hochschule Albstadt-Sigmaringen, die in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband mittelständische Wirtschaft 2004 durchgeführt wurde (Hochschule Albstadt-Sigmaringen/BVMW 2004).

Um Risiken und Kosten für das Chinageschäft zu minimieren, spielt der Faktor Personalentscheidung für die

Repräsentanz, die Produktion und den Vertrieb in China eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Kostenaufwendige Entsendungen von Expatriates schrecken viele mittelständische Unternehmen ab, da sie oft nicht über die eigenen, für China notwendigen, Humanressourcen verfügen. Die Personalrekrutierung vor Ort wird als noch größere Herausforderung für mittelständische Unternehmen gesehen, da entweder die Unternehmen nicht bekannt sind und sie gegen die etablierten Großkonzerne um die Gunst der besten Bewerber ringen müssen oder sie kaum Kenntnisse über den lokalen Arbeitsmarkt besitzen. In Deutschland haben sich in den vergangenen Jahren neue Rekrutierungsoptionen durch die große Anzahl von gut ausgebildeten jungen Menschen aus China eröffnet. Die in Deutschland studierenden Chinesen kennen sich mit der deutschen Sprache und Kultur aus und suchen in Deutschland den Einstieg ins Arbeitsleben, um dann anschließend in China für das Unternehmen tätig zu sein.

Der Beitrag gibt einen Überblick über die Entwicklungen der chinesischen Studenten in Deutschland. Dabei sollen die wichtigsten Tendenzen wie Studentenzahl, Studienschwerpunkte und die chinesische Arbeitsmarktsituation aufgezeigt werden. Des Weiteren werden die Probleme, mit denen mittelständische Unternehmen während der Personalsuche für ihr Chinageschäft konfrontiert werden, veranschaulicht. Der Beitrag verdeutlicht, dass durch geeignete Maßnahmen die oft befürchtete Personalfuktuation und das Jobhopping der Mitarbeiter in China reduziert werden können. Zur Illustration werden Beispiele aus der Personalrekrutierung chinesischer Absolventen in Deutschland mit eingebracht. Eine abschließende Zusammenfassung rundet den Beitrag ab und hebt die wichtigsten Punkte noch einmal hervor.

Chinesische Studenten in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme

Deutschland als Studienort hat in den letzten Jahren zunehmend an Beliebtheit gewonnen. Jedoch dominier-

ten 2000/01 in der Entscheidung für den Studienort weiterhin die USA, dicht gefolgt von Großbritannien (Todd 2003: 23). China stellt seit 2000 die größte Gruppe nicht-europäischer ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen und ist mit 340 Hochschulpartnerschaften der größte Kooperationspartner deutscher Hochschulen in Asien. Die breite Kooperationsbasis deutscher Hochschulen in China trägt nicht unwesentlich dazu bei, dass Deutschland einen hervorragenden Ruf als Universitätsstandort genießt. In Deutschland studieren momentan nach Auskunft des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes mehr als 25.000 Chinesen. Bevorzugte Studienfächer sind mit weiterhin steigender Tendenz Wirtschaftswissenschaften (15%), Informatik (11%) und Ingenieurwissenschaften wie Maschinenbau und Elektrotechnik (8%). Unter den ausländischen Studierenden eines Promotionsstudiums in Deutschland, liegt China knapp hinter Indien auf dem zweiten Platz unter den angehenden Doktoranden. Auch hier führen die natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächer wie Chemie, Biologie und Maschinenbau/Verfahrenstechnik (vgl. DAAD 2005).

Die Mehrheit der in Deutschland studierenden Chinesen hat bereits ein Studium an einer chinesischen Universität absolviert und konnte anschließend erste Berufserfahrungen in spezifischen Branchen sammeln. Dabei haben sich die Finanzierungsoptionen des Auslandsstudiums verändert. Während bis Mitte der 1990er Jahre staatliche Stipendien oder Zuschüsse aus den Arbeitseinheiten (*Danwei*) für die Finanzierung des Auslandsstudiums sorgten, sind gegenwärtig mehr als die Hälfte der chinesischen Studenten selbstfinanziert (vgl. Hong 2005: 293). Der zunehmende Trend zum Studium im Ausland ist mit der Hoffnung auf bessere Jobaussichten im Heimatland verbunden und entwickelt sich gegenwärtig zu einem mächtigen Industriezweig, an dem ausländische wie auch heimische privatfinanzierte Bildungseinrichtungen hängen.

Zunehmender Wettbewerb für Hochschulabsolventen auf dem chinesischen Arbeitsmarkt

Die anfänglich zögerliche Rückkehrbereitschaft der chinesischen Studenten und Wissenschaftler hat sich über die zunehmend attraktiveren Lebens- und Arbeitsbedingungen positiv für China entwickelt. Nach Angaben der *Jiefang Ribao* studierten von 1978 bis 2003 über 700.200 Chinesen im Ausland, von denen jedoch nur ein Bruchteil von 172.800 nach China zurückgekehrt ist (*Jiefang Ribao* 2005).¹ Mehrere Appelle von Seiten der Regierung, wie „Unterstützung für das Auslandsstudium, Ermutigung zur Rückkehr der chinesischen Studenten und Aufrechterhaltung ihrer persönlichen Entscheidungsfreiheit“ (*zhichi liuxue, guli huiguo, lai qu ziyou*) oder „heimkehren, um dem Land zu dienen“ (*huiguo fuwu*) appel-

lierten an den Patriotismus der Studenten und verdeutlichten, dass mehr Studenten das Auslandsstudium auch dazu nutzten, um in den jeweiligen Staaten zu immigrieren (Hong 2005: 302). Erst durch Chinas enormes Wirtschaftswachstum ab Mitte der 1990er Jahre und dem enormen Anstieg der chinesischen Auslandsstudenten (die Anzahl hat sich von 1998 bis 2002 verdreifacht), boten sich für die chinesischen Hochschulabsolventen und Wissenschaftler aus dem Ausland gute und lukrative Berufsaussichten an. Wirtschaftliche Prosperität und gute Karriereaussichten locken dabei viele in die Boomregionen Shanghai, Beijing und Guangzhou (Kanton). Dabei stehen der Fülle von chinesischen High Potentials, die aus dem westlichen Ausland zurückkehren, die Konkurrenz der Auslandschinesen aus Südost- und Ostasien und den in China graduierten Absolventen gegenüber.

Nach Informationen der Nachrichtenagentur Xinhua kommt es vermehrt vor, dass die *Haigui* (chinesische Studenten, die nach dem Auslandsstudium zurück nach China kommen) es schwer haben, eine passende Stelle in China zu finden. Auch hier sind es zunehmend mehr High Potentials, die auf den Arbeitsmarkt drängen und somit die Arbeitsmarktsituation weiter verschärfen (Xinhuanet 2005). Besonders in den Sonderwirtschaftsregionen und Ballungszentren ist dies bemerkbar, da ein Großteil der *Haigui* diese Regionen favorisiert, obwohl sie ursprünglich aus einer anderen Region Chinas stammen. Für die in den Boomregionen ansässigen Unternehmen bedeuten diese Entwicklungen eine größere Auswahl qualifizierter Absolventen und eine vermeintlich geringere Fluktuation ihrer Arbeitnehmer, da durch den zunehmenden Druck auf dem Arbeitsmarkt das Jobhopping gemindert wird. Nach Angaben von *China Today* sind 2003 20.100 chinesische Studenten aus dem Ausland zurückgekehrt. Das sind 12,3% mehr als 2002. 35% davon hatten Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche. 30% brauchte bis zu drei Monaten, um eine Arbeitsstelle zu finden und 15% waren nach fünf Monaten immer noch arbeitslos (*China Today* 2004).

Veränderte Arbeitsmentalitäten und -realitäten

Bedingt durch den angespannten chinesischen Arbeitsmarkt und den weiteren Zustrom von zurückkehrenden Hochschulabsolventen, sind die Perspektiven auf gut bezahlte und interessante Jobs der Realität anzupassen. Während in den 1990er Jahren in Shanghai, Beijing und Guangzhou die Studenten noch aus den Universitäten heraus rekrutiert wurden und in einem ausländischen Joint-Venture-Unternehmen eine Einstellung fanden, haben sich die Zeiten für die chinesischen Absolventen seit 1999 verschärft. In Shanghai nahm die wachsende Jugendarbeitslosigkeit 2003 bereits mehr als 40% der dort registrierten Arbeitslosen, die unter 25 Jahre alt sind, für sich ein. Hervorgerufen wurde dies durch

¹Darunter werden auch chinesische Austauschstudenten und Gastwissenschaftler, die sich für einen kürzeren Zeitraum im Ausland aufhalten, gezählt.

die 1999 erweiterte Aufnahme (*kuoda*) von Studienanfängern in chinesischen Universitäten und dem ununterbrochenen Strom der High Potentials, die in die Wirtschaftsmetropolen Chinas drängen und somit mehr Angebot als Nachfrage auf den jeweiligen Arbeitsmärkten schaffen. Die dabei entstehende Verzerrung des Arbeitsmarktes bezieht sich darauf, dass Universitätsabsolventen oft gezwungen sind, gering qualifizierte Tätigkeiten, wie z.B. in der Massenproduktion oder einfachen Büroarbeit, anzunehmen und damit junge, weniger qualifizierte Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt drängen (vgl. Dethlefsen/Ungemach 2003).

Die von einigen Joint-Venture-Unternehmen beklagte, geringe Loyalität und Identifikation chinesischer Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist kein typisch chinesisches Phänomen. Herrmann-Pillath argumentiert, dass im chinesischen Kulturraum Paternalismus ein Instrument ist, das zur Sicherung persönlicher Loyalität im Unternehmen genutzt wird (Herrmann-Pillath 1998: 18). In den rasanten Entwicklungsjahren Japans nach dem Zweiten Weltkrieg oder Hongkong bis Anfang der 1990er Jahre waren ähnliche Entwicklungen zu beobachten. Chinas nicht vollendete Entwicklung von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft hat erst in den 1980er Jahren begonnen und die Einführung westlicher Personalmanagementmethoden durch ausländische Unternehmen ist gerade einmal zwei Jahrzehnte alt. Whiteley, Cheung und Zhang verdeutlichen am Beispiel Hongkong, dass viele ausländische Unternehmen unter dem Phänomen Jobhopping noch Anfang der 1990er Jahre zu leiden hatten. Als Gründe nannten sie die Konfliktscheue der Arbeitnehmer mit ihren Vorgesetzten, d.h. anstatt Konflikte direkt mit dem Vorgesetzten auszutragen, wichen die Arbeitnehmer der Konfliktsituation aus, indem sie ihr Beschäftigungsverhältnis kündigten. Des Weiteren wurden die sehr unpersönlichen Arbeitsbeziehungen innerhalb der ausländischen Unternehmen beklagt (Whiteley u.a. 2000: 139). Chinesische Arbeitnehmer denken dabei oft in familiären Strukturen, wenn es um die Arbeitsbeziehung geht. Direkten Kontakt zum Arbeitgeber und eine Form von Fürsorge für den Arbeitnehmer sind dabei maßgeblich in der oft patriarchalischen Ordnung der chinesischen Unternehmensorganisation. Die Fürsorge ist dabei nicht nur in monetären oder materiellen Zuwendungen für die Arbeitnehmer zu werten, sondern auch in potenziellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Arbeitskraft. Besonders die Weiterbildung und die persönlichen Entwicklungsperspektiven sind im konfuzianisch geprägten China wesentliche kulturelle Bestandteile und werden oft von ausländischen Unternehmen wenig beachtet.

Auswirkungen auf die deutschen Unternehmen

Die zunehmend angespannte Arbeitsmarktsituation für High Potentials in den chinesischen Wirtschaftsmetropolen hat auch Auswirkungen auf das Chinageschäft deutscher Unternehmen. In China zählt es immer noch zu einem Privileg, in einem ausländischen Unternehmen beschäftigt zu werden. Neben vertraglichen, festgeschriebenen Sonderleistungen, wie Alters- und Krankenabsicherungen, verschaffen viele Unternehmen darüber hinaus ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, interessante und verantwortungsvolle Aufgaben auf internationaler Ebene zu erfüllen. Da die Mehrheit der Unternehmer aus Kostengründen zumindest das mittlere Management in China langfristig durch chinesische Fachkräfte besetzen möchte, werden für gewöhnlich die Nachwuchskräfte in Deutschland aus- oder weitergebildet und dann nach China versetzt.

Durch die Änderung des Aufenthaltsgesetzes ist es ausländischen Studenten seit Januar 2005 in Deutschland erlaubt, nach ihrem Abschluss innerhalb eines Jahres eine Arbeit aufzunehmen.² Diese gesetzliche Änderung erleichtert den Unternehmen die Rekrutierung und bietet zugleich eine kostengünstige Alternative zu den Expatriates. Es ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahren die Anzahl der in Deutschland beschäftigten chinesischen Absolventen weiter ansteigen wird und somit auch hier eine Anspannung auf dem Arbeitsmarkt für Chinaexperten entstehen wird.

Viele der chinesischen Studenten in Deutschland möchten nach ihrem Studium bevorzugt in einem deutschen Unternehmen in China arbeiten. Nach einer gewissen Einarbeitung im Stammunternehmen wird die chinesische Nachwuchskraft dann nach China versetzt. Über die Einarbeitung wird die Nachwuchskraft mit der Firmenstruktur und -kultur des deutschen Stammunternehmens vertraut gemacht und das Unternehmen verschafft sich ein genaueres Bild über den Mitarbeiter. Besonders Mittelständler haben, bedingt durch ihre Unternehmensgröße, den Vorteil, ein persönliches und intensives Verhältnis mit den chinesischen Mitarbeitern aufzubauen und somit eine engere Bindung zum Unternehmen zu schaffen. Denn eine oft beklagte Besonderheit der chinesischen Wirtschaft bereitet weiterhin vielen Unternehmern Kopfschmerzen; die geringe Loyalität der Mitarbeiter zu dem Unternehmen. Erfolgreiche ausländische Unternehmen in China haben gezeigt, dass über eine attraktive Bezahlung hinaus es lohnenswert ist, weitere Anreize in Form von Weiterbildungsmaßnahmen und Aufstiegsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu schaffen. Fühlt sich die Führungskraft unterfordert oder in seinen Aufstiegschancen übergangen, ist erfahrungsgemäß bei chinesischen Mitarbeitern der Wechsel zu einer anderen Firma schnell vollzogen. Zwei Fallbeispiele sollen den Sachverhalt verdeutlichen.³ Ein mittelständisches Unternehmen für Textilmaschinen muss-

²Aufenthaltsgesetz vom 1.1.2005, siehe hierzu Aufenthalt zum Zweck eines Studiums AufenthG § 16 Abs. 4.

³Die Ergebnisse basieren auf Interviews mit chinesischen Hochschulabsolventen im September 2005.

te die bittere Erfahrung einer personellen „Fehlinvestition“ kürzlich machen. Das Unternehmen subventionierte die MBA-Ausbildung eines 33-jährigen Chinesen, der in China bereits ein textilbezogenes Studium absolvierte und erste Berufserfahrung vorzuweisen hatte, um ihn anschließend in China zu beschäftigen. Der Chinese sah hier keine Karriereperspektiven, da er nach seiner Ausbildung ein unattraktives Angebot für den After-Sales-Service in China bekam. Kurz darauf war er auf der Suche nach besseren Perspektiven in einem anderen Unternehmen. Ein weiteres deutsches Unternehmen, das führend in der Fahrzeug- und Schienentechnologie ist und weit über 10.000 Menschen beschäftigt, hat für sein Chinageschäft ein spezielles Traineeprogramm entworfen, um den lokalen Anforderungen gerecht zu werden. Während des zweijährigen individuellen Traineeprogramms sollte der Trainee mit dem Unternehmen vertraut gemacht werden, um anschließend in China als Führungskraft im Finanzbereich/Controlling eingesetzt zu werden. Ein chinesischer Kandidat, der die Voraussetzungen erfüllte, beendete sein Traineeprogramm nach nur sechs Wochen, da er sich als eine Art Auszubildender mit geringer Vergütung vorkam und nicht als potenzielle Führungskraft. Er berichtete, dass er sich missverstanden und schlecht behandelt fühlte, da die Ausbilder im Unternehmen kaum Erfahrungen mit China hatten und nicht entsprechend auf ihn eingehen konnten.

Fazit

Gerade für mittelständische Unternehmen ist es wichtig, sich frühzeitig über die zukünftige Personalentwicklung ihres Unternehmens in China Gedanken zu machen. Die Entscheidung, ob Expatriates oder chinesische Führungskräfte nach China gesandt oder vor Ort rekrutiert werden sollen, ist für die Kostenkalkulation ausschlaggebend. Im weitestgehenden Sinne entwickeln sich die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt für High Potentials in China und in Deutschland zu Gunsten der in China aktiven deutschen Unternehmen. Es ist zu erwarten, dass durch das veränderte Aufenthaltsgesetz chinesische Absolventen in Deutschland frühzeitig beginnen, ihre Möglichkeiten auf dem deutschen Arbeitsmarkt auszumachen. Dem zunehmenden Engagement deutscher Unternehmen in China wird das Angebot gut ausgebildeter Führungskräfte entgegenkommen. Die Auswahl an High Potentials hat sich in den letzten Jahren bereits erheblich vergrößert und gewinnt qualitativ an Wert. Deutsche Chinaexperten und Expatriates mit langjähriger Chinaerfahrung sehen sich somit zunehmend mit chinesischen Wettbewerbern in Deutschland konfrontiert. Erfahrungsgemäß fehlt chinesischen Bewerbern noch die Kenntnis und somit der sichere Umgang mit dem deutschen Bewerbungsverfahren. Jedoch verfügen die in Deutschland studierenden Chinesen über ein interkulturelles Wissen und sprechen zumeist mehrere Sprachen (Mandarin, Deutsch, Englisch). Darüber hinaus können die meisten neben dem deutschen Hochschulabschluss noch einen chinesischen vorweisen.

Ein langfristiges Engagement in China sollte somit mit einem auf das Land abgestimmten Personalmanagement betrieben werden. Dabei ist es von Vorteil, wenn der Personalmanager des deutschen Unternehmens Kenntnisse über die chinesische Geschäfts- und Verhaltenskultur hat und das chinesische Hochschulsystem kennt, um den Hintergrund und die Qualifikation der chinesischen Kandidaten besser einschätzen zu können. Bei der Personalstrukturierung und -organisierung der Führungskräfte sollte ein engeres Beziehungsnetzwerk zu den chinesischen Mitarbeitern aufgebaut werden. In anderen Worten, um Jobhopping zu vermeiden und eine größere Loyalität unter den chinesischen Mitarbeitern zum Unternehmen zu erzeugen, wäre ein paternalistischer Führungsstil, der sich um das Wohl seiner Mitarbeiter kümmert, angebracht.

Quellen

- Auswärtiges Amt (AA), „Länderinformationen“. Online: http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos/laender/laender_ausgabe_html?type_id=14&land_id=32#2 (Aufruf: 28.11.2005)
- China Today* (2004), „Graduate Employment: High Hopes, Low Access“, 12. Mai. Online: http://service.china.org.cn/link/wcm/Show_Text?info_id=95193&p_qry=youth%20and%20unemployment%20and%20shanghai (Aufruf: 29.11.2005)
- Dethlefsen, Knut/Ungemach, Viktor (2003), „Die Jugendarbeitslosigkeit in Shanghai: Shanghais Arbeitsmarkt – Herausforderung für junge Menschen und die Stadtregierung?“. Online: http://www.feschina.net/html/german/latest_work/frameindex.htm (Aufruf: 27.11.2005)
- Deutscher Akademischer Austausch Dienst (2005), „Ausländische Studierende in Deutschland“. Online: <http://www.wissenschaft-weltoffen.de/2005/1/1/2> (Aufruf: 22.11.2005)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), „Investitionen im Ausland: Ergebnisse einer DIHK-Unfrage bei den Industrie- und Handelskammern“. Online: http://www.dihk.de/inhalt/download/auslandsinvestitionen_2005.pdf (Aufruf: 12.11.2005)
- Herrmann-Pillath, Carsten (1998), „Unternehmensführung im chinesischen Kulturraum: Elemente und Prozesse“, Working Paper Nr. 36, Institut für Ostasienwissenschaften Duisburg. Online: <http://www.ub.uni-duisburg.de/ETD-db/theses/available/duett-08072002-112606/unrestricted/AP1997,36.pdf> (Aufruf: 27.11.2005)
- Hochschule Albstadt-Sigmaringen in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) – Mittelstandsforschung (2004), „Expansionsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen in internationalen Märkten: Potentiale und Barrieren“. Online: <http://www.bvmwon>

- line.de/bvmw_bund/land_0/files/studie.pdf (Auf-
ruf: 29.11.2005)
- Hong, Liu (2005), „New Migrants and the Revival of
Overseas Chinese Nationalism“, in: *Journal of Con-
temporary China*, 14, Mai, S. 291-316
- Jiefang Ribao* (2005), „Zifei liuxuecheng zhuliu shi-
jie jiaoyu shichang zhengduo Zhongguo liuxue-
sheng“ („Der Trend zum selbstfinanzierten Aus-
landsstudium; der Weltbildungsmarkt visiert chine-
sische Auslandsstudenten an“), 21. Februar. Online:
[http://old.jfdaily.com/gb/node2/node142/node155/
userobject1ai808907.html](http://old.jfdaily.com/gb/node2/node142/node155/userobject1ai808907.html) (Aufruf: 19.11.2005)
- Todd, Davis M. (2003), „The Atlas of Student Mo-
bility“, IIE-Books, New York, siehe auch: Insti-
tute for International Education (IIE). Online:
<http://opendoors.iienetwork.org>
- Whiteley, Alma/Cheung, Sara/Zhang, Shiquan (2000),
Human Resource Strategies in China, Singapore,
London u.a.: World Scientific
- Xinhuanet (2005), „'Haigui': Zhongguo baogui de
caifu“ („Rückkehrende Studenten aus dem Aus-
land: Chinas kostbarer Schatz“), 23. Februar. On-
line: [http://news.xinhuanet.com/newscenter/2005-
02/23/content_2606671.htm](http://news.xinhuanet.com/newscenter/2005-02/23/content_2606671.htm)

* Martin Tjan, Diplom-Regionalwissenschaftler, Di-
rector Asia Career Unit, coni executive consulting
(deutschland) gmbh.