

Exportmarkt China



Chinas Aktienmärkte im Höhenrausch

Chinas Börse lässt sich auch von einer neuen Steuer nicht bremsen. **40**

Bloomberg, Tanzer

Die Mauer dominiert Chinas Geschichte

Wer Chinas Geschichte genau studiert, tut sich beim Business leichter. **42/43**

Chinas Expressmarkt wächst im Eiltempo

Helmut Steiner, Chef von TNT Austria, sieht Chancen am Zustellmarkt. **46**



ARBEITSMARKT Nur die wenigsten Ingenieure haben eine Ausbildung, die sich Personalchefs erwarten

Personalsuche in China kann zum Abenteuer werden

Wer in China qualifiziertes Personal sucht, hat am Ende oft eine magere Ausbeute. Die Ausbildung ist meist schlecht – rechtzeitiges Recruiting daher empfehlenswert.

Gefälschte Zeugnisse und Lebensläufe. Ein Personalchef, der aus Angst vor Repressalien keine Kündigungen ausspricht und am liebsten seine Tante als Sekretärin einstellen würde. Mitarbeiter, die einen Arbeitsvertrag unterschreiben, aber nicht auftauchen, weil sie längst ein anderes Jobangebot haben: Unternehmen, die sich in China engagieren, können sich auf einiges gefasst machen. Was auf den ersten Blick nach Stammtischgeschwätz klingt, ist in China Realität. „Brutale Realität“, wie es Wilfried Krokowski, Geschäftsführer der deutschen Global Procurement Services, drastisch ausdrückt. „Die Hemmschwellen sind sehr niedrig“, sagt der Experte, der seit mehr als 25 Jahren mit der asiatischen Region vertraut ist und seit zwölf Jahren Unternehmen nach dem asiatischen Markt begleitet.

Dritte Garnitur

Sein Fazit: „Unsere Erfahrungen mit chinesischem Personal sind sehr bescheiden. Auch wenn der Mitarbeiter einen Ingenieurtitel trägt, ist er in den meisten Fällen nach unserem Verständnis von seiner Qualifikation nur ein besserer Praktikant.“ Seine Ausbeute fällt in der Regel mager aus: „Unter 50 Leuten finden sie einen guten Mann oder eine gute Frau. Der Rest sind Leute mit minderer Qualifikation



Berater **Jürgen Kracht**, Chef der Firma Fiducia, warnt vor chinesischer Beziehungspflege

tion und für die Stelle nicht geeignet.“

Die Gründe dafür kennt Karl Waldkirch, Chef des Unternehmens ASC mit Sitz in deutschen Neustadt, Hongkong und Shanghai. „Die Universitätsausbildung ist sehr theoretisch und mit wenig Praxisbezug“, sagt Waldkirch, der auch für österreichische Unternehmen regelmäßig lokale Manager rekrutiert. Er fischt prinzipiell nur nach Mitarbeitern mit Berufserfahrung in internationalen Konzernen – und das bedeutet: Abwerben! „Mit Mitarbeitern aus Staatsunternehmen können sie kein Unternehmen führen, weil sie viel zu planwirtschaftlich den-

ken.“ Aber auch die eigenen Leute aus dem Stammhaus sind nicht unbedingt die bessere Alternative. „Teilweise wird die dritte Garnitur rübergeschickt. Also jene, die zufällig Zeit und Lust haben, nach China zu gehen“, sagt Waldkirch.

Und was ist mit Sinologie-Absolventen, die immerhin fehlerfreies Mandarin mitbringen? Seit Gründung des Sinologie-Instituts 1973 an der Uni Wien haben mehr als 200 Absolventen die Universität verlassen. Karl Waldkirch ist skeptisch. „Wer Sinologie studiert hat, kann sich zumindest in China bewegen. Es mangelt aber oft an wirtschaftlichen

Kenntnissen.“ Sinologen, die gleichzeitig auch einen Ingenieurtitel mitbringen, sind jedoch derzeit der Renner – und zwar mit „langfristigen Perspektiven“, wie er betont.

Krokowski rät zu Managern aus Singapur oder Hongkong als eine Alternative. „Die sind mindestens eine Generation weiter in der Wirtschaft. Sie kosten zwar auch doppelt so viel wie lokale Manager, aber es lohnt sich.“ Wer auf Universitätsabsolventen setzt, sollte vorab durch die Vergabe von Diplomarbeiten und Praktika die Spreu vom Weizen trennen. „Das muss man langsam und sorgfältig austesten. Kooperationen mit Hochschulen

können hier weiterhelfen“, rät Krokowski. „Das geht sicher nicht in sechs Monaten.“

Langnese vs. Chinese

Doch mit wem fahre ich überhaupt vor Ort besser? Europäer oder Chinesen? „Auf lange Sicht brauche ich ein chinesisches Gesicht, wenn ich einen Absatzmarkt in China haben will und von chinesischen Kunden akzeptiert werden will“, sagt Krokowski, der prompt ein „aber“ folgen lässt. „In der Aufbauphase der ersten drei bis fünf Jahre muss ich europäische Manager einsetzen.“ Controlling, Abstimmungen mit dem Stammhaus, Aufbau der Organisation und Recrui-

ting dürfen in dieser Zeit nicht aus der Hand gegeben werden. „Chinesen werden versuchen, ihr eigenes Netzwerk aufzubauen und einen Chinesen reinzubekommen, bevor sie eine Langnese berücksichtigen.“

Achtung, Beziehung!

Laut dem China-Experten Jürgen Kracht, Chef der Beratungsfirma Fiducia mit Büros in Hongkong, Peking, Shanghai und Shenzhen, kommt es auf die Mischung an: Der Verkaufsführer ist ein Einheimischer, der General Manager ein Europäer. Kracht warnt vor der viel zitierten chinesischen Beziehungspflege. „Ihr chinesischer Personalchef kann keine Leute kündigen, weil er sonst Ärger mit seiner Verwandtschaft bekommt“, nennt er ein Beispiel. Aber auch die „tolle Tante“ als neue Mitarbeiterin a la „Wir stellen Frau Wang ein – die ist die Beste“ kann sich als fataler Fehlgriff erweisen. „Irgendwann kommen Sie drauf, dass das die Tante oder Frau des Personalchefs ist“, sagt Kracht. „Das erleben wir täglich.“

Die Experten sind sich einig, dass das Thema Personal von den Unternehmen unterschätzt wird. „Zuerst wird die Produktionsanlage hingestellt und erst dann überlegt man sich, wer die bedienen soll“, meint etwa Waldkirch. Krokowski wiederum beobachtet, dass die Frage nach der richtigen Personalstrategie viel zu spät ins Spiel kommt. „Man sollte unbedingt ein bis zwei Jahre vorher anfangen, bevor die Fabrik steht.“

KATHRIN GULNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

■ Mehr zu China morgen im WirtschaftsBlatt KOMPAKT

MITARBEITERBINDUNG Kleinigkeiten bestimmen das Betriebsklima – Persönliche Kontakte sind unverzichtbar

„Alle vier bis fünf Jahre eine neue Mannschaft“

Gute Mitarbeiter in China zu finden ist schwer – sie zu halten eine beinahe unlösbare Aufgabe. In Boomstädten wie Shanghai werden jeden Tag Mitarbeiter „geklaut“: Sie unterschreiben zwar einen Arbeitsvertrag, erscheinen aber nicht, weil sie längst ein besseres Jobangebot haben. Die Fluktuation ist mit 15 bis 30 Prozent entsprechend hoch – negative Begleiterscheinungen inklusive. „Sie müssen damit rechnen, dass sie alle vier bis fünf Jahre eine neue Mannschaft haben“, sagt China-Experte Wilfried Krokowski.

Ausgeklügelte Ausbildungs- und Mitarbeiterbindungsprogramme müssen deswegen aber noch lange nicht in der Schublade verschwinden. „Alles mit Bedacht“, rät Krokowski und nennt ein Beispiel: „Man darf die Leute nicht überbezahlen. Damit schiebt man das Problem nur um ein halbes Jahr weiter.“ Werden Ausbildungsprogramme in Europa oder vor Ort vertraglich festgelegt, kann man sie auch als moralische Hemmschwelle bei einem vorzeitigen Wechsel nutzen: Die Ausbildung wird entweder „abgearbeitet“ oder

es finden entsprechende vertragliche Vereinbarungen statt.

Mehr Loyalität legen gewerbliche Mitarbeiter auch dann an den Tag, wenn man ihnen Zuschüsse zum Lohn gewährt. „Eine vernünftige Küche, Geld für Kleidung – das sind Kleinigkeiten, mit denen man sich vom Wettbewerb abheben kann“, sagt Krokowski, der durchaus auch zu leistungsorientierten Bonuszahlungen bei Angestellten rät. „Ich kenne Firmen, die den Bonus am Jahresende auf ein Konto einzahlen und hier für die nächsten vier Jahre ein-

frieren. Das ist auch eine Möglichkeit, um Mitarbeiter zu binden.“

Bowling mit dem Chef

Herumgesprochen hat sich das offensichtlich noch nicht. „Damit setzen sich die Unternehmen kaum auseinander“, beobachtet der Experte. „Und dann wundern sie sich, dass die Leute weg sind.“ Auf das vermeintlich gute Image als europäischer Arbeitgeber allein darf man sich jedenfalls nicht verlassen. „Das würde ich nicht überbewerten“, meint Krokowski.

Punkten kann auch, wer es im Unternehmen „menscheln“ lässt. „Gemeinsames Essen gehen, eine Bowlingpartie – die Chinesen verlangen einen Bezug zum Vorgesetzten“, sagt Karl Waldkirch, Chef des Unternehmens ASC – und stellt diesbezüglich den österreichischen KMU ein gutes Zeugnis aus. „Hier ist der österreichische Weg sicher der bessere. Ein deutscher Chef kommt und sagt, was gemacht werden muss.“ Österreichische KMU würden viel personenorientierter agieren – ein grosser Vorteil in China. (gul)