



Erfolgreiches Personalmanagement in China

Karl Waldkirch

Erfolgreiches Personalmanagement in China

Rekrutierung, Mitarbeiterführung,
Verhandlung

2. Auflage

Karl Waldkirch
ASC – Asia Success e. k.
Neustadt
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4672-0 ISBN 978-3-8349-4673-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4673-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2009, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Die Wirtschaft der Volksrepublik China hat einen beeindruckenden Wandel vollzogen. Sie hat die Kommandowirtschaft nach russischem Vorbild hinter sich gelassen und seit 1978 in einem einzigartigen Transformationsprozess Marktmechanismen eingeführt. Neben den Wirtschaftsreformen auf dem Binnenmarkt öffnet China sich sukzessive regional sowie sektoral für Auslandsinvestitionen. Innerhalb von nur 36 Jahren erreichten die Beschäftigten in Auslandsunternehmen die 35-Millionen-Marke.

In diesen drei Dekaden hat die Öffnungspolitik die Volksrepublik China mittlerweile zum größten Wachstumsmarkt der Weltwirtschaft gemacht. Im Jahr 2007 ist China zur drittgrößten Volkswirtschaft auf dem Globus aufgestiegen. Außerdem hat China bis zum Ende des letzten Jahrtausends Deutschland als größte Ausfuhrnation überholt und ist selbst zum Exportweltmeister geworden.

Aufgrund des enormen Wachstums und der starken Investitionstätigkeit hat die Nachfrage nach geeigneten China-Managern zugenommen. Das Angebot des Arbeitsmarktes kann diese nicht befriedigen. In den letzten Jahren wurden im Durchschnitt pro Monat mehr als 2000 Auslandsunternehmen gegründet.¹ Deshalb bereitet den meisten Investoren – den mittelständischen Firmen und auch den Großunternehmen – das Thema Personalmanagement Kopfzerbrechen. Die entscheidende Frage lautet: Wie findet ein mittelständisches Unternehmen „seinen Mitarbeiter des Vertrauens“. Teil I „Personalgewinnung“ gibt darauf Antwort. Einen guten Manager zu finden, ist aber nur die halbe Miete. Wie man ihn langfristig an das Unternehmen binden kann, ist die andere Hälfte. Dabei spielen auch die interkulturellen Aspekte in der Zusammenarbeit zwischen chinesischen und westlichen Mitarbeitern sowie Vorgesetzten eine erhebliche Rolle. Aufgrund dieser Komplexität gibt es einige Fallstricke, die im Teil II erläutert werden. Insbesondere wird auf die Höherqualifizierung und Steigerung des Leistungsvermögens der chinesischen Mitarbeiter und Expatriates eingegangen. Außerdem werden neben der Personalfluktuations auch wesentliche Themen wie Führungsstil und Weiterbildung im In- und Ausland behandelt. In Teil III „Verhandlung“ geht das Praxishandbuch auf die Zusammenarbeit mit Chinesen ein.

¹ National Bureau of Statistics China (2014): Foreign investments (FIE) in China 1979–2012. Zugegriffen: 17.11.2014.

In diesem Buch geht es vor allem darum, Erfahrungswerte und Zukunftsperspektiven aufzuzeigen. Darum wurden von 2008 bis 2014 mehr als 5000 chinesische Manager befragt, die für Aufgaben in Auslandsunternehmen verantwortlich waren. Darüber hinaus ist der unschätzbare Erfahrungsschatz eines Kundenstammes von mehr als 2000 internationalen Unternehmen in China in dieses Buch eingeflossen. In der Weiterbildung wurden diese Inhalte vor über 3000 Unternehmensvertretern vermittelt, diskutiert und hinterfragt. Durch diese breite Fächerung der Informationen einerseits von ausländischen Arbeitgebern (Auslandsinvestoren) und chinesischen sowie nicht-chinesischen Arbeitnehmern entstand ein branchenübergreifendes Bild über das Personalmanagement in China, das in diesem Buch ausführlich dargestellt wird.

Zu Dank verpflichtet bin ich dem ASC-Team in China und Deutschland, das Erhebungen und Recherchen in den unterschiedlichen Fragestellungen durchgeführt hat. Allen Mitwirkenden, Managern aus China und weltweit, danke ich für ihre wertvollen Informationen. Erst durch ihre Unterstützung konnte dieses Buch entstehen. Ganz besonders sage ich Danke zu den ranghohen Wirtschaftsvertretern Martin Kannegiesser und Ulrich Lehner, Peter Schaaf und Jürgen Sost für deren Stellungnahme und Wertschätzung gegenüber diesem Buch.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viel Vergnügen und interessante Erkenntnisse.

Hongkong/Shanghai, August 2015

Karl Waldkirch

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Chinas Beschäftigungsentwicklung aus der Sicht der Auslandsinvestoren	1
1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Öffnung des Arbeitsmarktes für Auslandsunternehmen	2
1.2 Regionale Öffnung des Arbeitsmarktes für Auslandsunternehmen	3
1.3 Sektorale Öffnung des Arbeitsmarktes für Auslandsunternehmen	5
Literatur	5
Teil I Personalgewinnung	
2 Der richtige Personalmix	9
2.1 Die 100%ige Tochterfirma	10
2.2 Das Gemeinschaftsunternehmen	11
Literatur	12
3 Überblick über verschiedene Besetzungsmöglichkeiten	13
3.1 DNA-Beurteilungsprofil	15
3.2 Expatriate	17
3.3 Chinesischer Rückkehrer	24
3.4 Lokaler Manager	29
Literatur	32
4 Den Wunschkandidaten finden	33
4.1 Gegenüberstellung der Personalrekrutierungsmethoden	35
4.2 Erfahrungswerte der Unternehmen zur Personalgewinnung	37
4.3 Probleme der Personalrekrutierung nach Ressorts	39
4.4 Hindernisse bei der Personalsuche	40
4.5 Case Study: Die ungeschriebenen Gesetze des chinesischen Automobil-Arbeitsmarktes	42
Literatur	47

5	Stadien einer erfolgreichen Personalgewinnung	49
5.1	Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung	51
5.2	Einstellungsgespräch	53
5.3	Referenzen	62
5.4	Angebot	63
5.5	Kündigung	63
5.6	Vertragsabschluss	64
5.7	Arbeitsbeginn	64
Teil II Mitarbeiterführung		
6	Führungsstil	67
6.1	Führungsstile	67
6.2	Der ideale Führungsstil in China	68
6.3	Beliebtheitskala nicht-chinesischer Vorgesetzter	70
7	Schulung chinesischer Mitarbeiter	71
7.1	Rolle des Lehrers und des Schülers seit 3000 Jahren	71
7.2	Die Rolle des Trainers heute	73
7.3	Lernverhalten der Chinesen	73
7.4	Aufbau und Ablauf des Trainings	76
7.5	Arbeitseffizienz chinesischer Mitarbeiter	77
7.6	Trainingsbegleitende Maßnahmen	78
	Literatur	78
8	Fortbildung chinesischer Mitarbeiter außerhalb Chinas	79
8.1	Trainingsorganisation	79
8.2	Unterbringung und Betreuungsprogramm	80
9	Mitarbeiterfluktuation	83
9.1	Fluktuationsraten im Asien-Pazifik-Raum	83
9.2	Fluktuationsintensität nach Chinas ausgewählten Regionen und Sektoren	84
9.3	Warum Manager einen neuen Job suchen	85
	Literatur	86
10	Personalbindung	87
10.1	Das magische Dreieck – der Erklärungsansatz	87
10.2	Tauglichkeit herkömmlicher Bindungsinstrumente	91
10.3	„Lessons Learned“ bei der Mitarbeiterbindung	93
	Literatur	93

11 Best Practice – Die richtige Vorbereitung für ein Personalbindungsprogramm in chinesischen Auslandsunternehmen	95
11.1 Der optimale Fahrplan	95
11.2 Klärung organisatorischer Fragen	95
11.3 Ermittlung des Key Contributor	97
11.4 Erhöhung der Führungsqualitäten des Vorgesetzten	97
11.5 Assessment	98
12 Case Study: Die Wahl des geeigneten Bindungsprogramms	99
12.1 Unternehmenseckdaten des Beispielunternehmens	99
12.2 Management-Audit	100
12.3 Ermittlung der Fluktuationsraten nach Hierarchie-Ebenen	101
12.4 Leistungserbringung des Unternehmens an die Belegschaft	101
12.5 Gehaltsstruktur	102
12.6 Check der Arbeitsverträge	102
12.7 Führungseigenschaften des Managements	102
12.8 Bewertung der außerbetrieblichen Aktivitäten	103
12.9 Personalentwicklungsmaßnahmen	104
12.10 Ergebnisse des Management-Audits	105
13 Zusammenarbeit mit chinesischen Mitarbeitern	107
13.1 Seniorität und Hierarchiedenken – Fallstricke für das westliche Management	107
13.2 Empfehlung für die gelungene Aufgabenteilung	109
13.3 Lessons Learned bei der Übertragung von Aufgaben	110
13.4 Dos and Don'ts	113
13.5 Kritik an Mitarbeitern und Vorgesetzten	113
Teil III Verhandlungsstrategien	
14 Verhandeln mit chinesischen Partnern	119
14.1 Vorbereitung der Verhandlung	119
14.2 Unterschiedlicher Betreuungsaufwand aus chinesischer und deutscher Sicht	121
14.3 Der gekonnte Verhandlungseinstieg	122
14.4 Ausfindigmachen des Entscheidungsträgers	123
14.5 Interne Entscheidungsstrukturen im chinesischen Staatsunternehmen	125
14.6 Organisations- und Entscheidungsstrukturen im Gemeinschaftsunter- nehmen	126
14.7 Managementstruktur im chinesischen Privatunternehmen	127
14.8 Verhalten der Chinesen in Verhandlungen	129

15 Der Meister Sun (um 500 v. Chr.) – Chinas Strategie-Altmeister	135
15.1 Verhandlungstaktik mit der übergeordneten Behörde	136
15.2 Unerwartete Programmänderung	136
15.3 Alles oder Nichts	137
15.4 Erkundungsstrategie auf Chinesisch	138
15.5 Demonstration der politischen Wichtigkeit	139
15.6 Austausch des Verhandlungsleiters	140
Literatur	142
16 Ausgewählte chinesische Verhandlungsstrategien und entsprechende Gegenstrategien	143
16.1 Bestimmende Gastfreundlichkeit	145
16.2 „Nachkarten“	146
16.3 Abstimmung nach oben	146
16.4 Der Überraschungsgast	148
16.5 Hinhaltetaktik bis zum „Geht-nicht-mehr“	149
16.6 Austausch der Verhandlungsteilnehmer	150
17 M&A in China – die hohe Schule der Verhandlung	151
17.1 Die Rolle der Betriebsgewerkschaft	151
17.2 Monopolkommission	152
17.3 State-Owned Assets Administration Bureau	153
17.4 Bilanzielle Abbildung der Transaktion	154
17.5 Chinesisches Taktieren im Behördenschungel	156
17.6 Gelungenes Behörden-Engineering	160
Weiterführende Literatur	161
Stichwortverzeichnis	165

Der Autor



Dr. Karl Waldkirch studierte an den Universitäten Heidelberg und Shanghai Orientalistik und Volkswirtschaft, schloss 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. 2000–2002 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 Planung und Realisierung von Projekten in Asien, besonders in China und Indien. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Personalberatung und Unterstützung beim 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.