

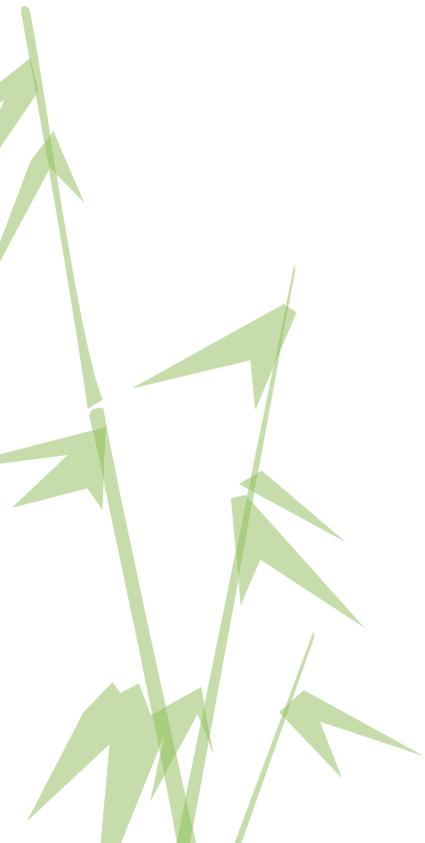


## Asien Konferenz

Der Wettbewerb um Führungskräfte:  
Rekrutierung, Loyalität und Mitarbeiterbindung  
in den Wachstumsmärkten



拡大する市場



---

## **Asien Konferenz**

Der Wettbewerb um Führungskräfte:  
Rekrutierung, Loyalität und Mitarbeiterbindung  
in den Wachstumsmärkten

---

<b>Vorwort</b>	4
Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International, Stuttgart Dr. Kati Najipoor-Schütte, Egon Zehnder International, Frankfurt	
<b>Die asiatischen Märkte und die Suche nach Führungskräften</b>	
Davy Lau, Egon Zehnder International, Singapur	8
Benjamin Zhai, Egon Zehnder International, Shanghai/Peking	10
Neeraj Sagar, Egon Zehnder International, Mumbai	14
<b>Die Herausforderungen des chinesischen Automobilmarktes</b>	18
Ulrich Walker, CEO North East Asia, DaimlerChrysler AG	
<b>Erfahrungen bei der Mitarbeitergewinnung und -entwicklung in Asien</b>	26
Dr. Wolfgang Malchow, Geschäftsführer Personal- und Sozialwesen, Robert Bosch GmbH	

## Vorwort

Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International, Stuttgart

Dr. Kati Najipoor-Schütte, Egon Zehnder International, Frankfurt

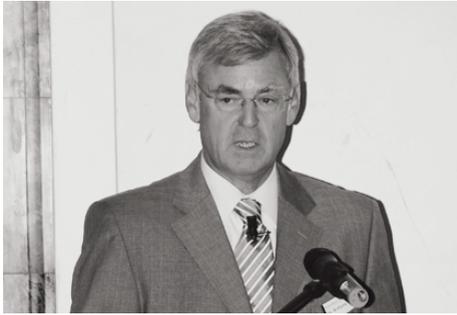
Die Wirtschaft boomt – allen voran China und Indien. Beide Volkswirtschaften wachsen seit Jahren rasant, wobei ausländische Direktinvestitionen eine wichtige Triebfeder sind. Auch zahlreiche deutsche Unternehmen haben sich erfolgreich in den Regionen etabliert, und der Run hält an. Immer mehr Konzerne und mittelständische Firmen gründen in China und Indien Tochtergesellschaften oder verstärken ihre Marktpräsenz. Für viele Unternehmen sind die Länder Asiens längst nicht mehr nur günstige Produktionsstandorte, sondern zunehmend auch attraktive Absatzmärkte.

Tatsächlich bergen die Märkte enormes Potenzial. Ihre Erschließung ist aber kein Selbstläufer. Mitunter ist es für Investoren in China und Indien schwieriger, das Wachstum zu beherrschen, als es zu erzeugen. Dabei stellt der Mangel an qualifizierten Führungskräften einen der größten Engpässe dar. Vor allem in Boomregionen wie Shanghai oder Bangalore klagen die Unternehmen über fehlendes Führungspersonal. Dort konkurrieren ausländische und einheimische Firmen erbittert um die wenigen geeigneten Kandidaten. Zu Recht wird befürchtet, dass der Führungskräfte-mangel ihre Wachstumspläne über kurz oder lang gefährden könnte.

Für Egon Zehnder International war diese Analyse Anlass, zu einer Asien Konferenz am 18. Juni 2007 in Stuttgart einzuladen. Wir wollten von erfahrenen Praktikern und Beratern wissen, wie sie die Lage in den beiden Ländern einschätzen und wie sich dort ein wirksames Talent Management verwirklichen lässt.

Davy Lau, Benjamin Zhai und Neeraj Sagar, Berater von Egon Zehnder International mit Sitz in Singapur, Shanghai/Peking und Mumbai, führten in das Thema ein und zeigten grundlegende Entwicklungstendenzen auf den Führungskräftemärkten in China und Indien auf. Ulrich Walker, Asien-Chef von DaimlerChrysler, berichtete über die Aktivitäten seines Unternehmens in China und ging insbesondere auf den Erfolgsfaktor „interkulturelle Kommunikation“ ein. Der Personalchef von Bosch, Dr. Wolfgang Malchow, stellte schließlich die Rekrutierung und Entwicklung junger Talente in China und Indien in den Mittelpunkt seiner Ausführungen.

Der große Zuspruch und die positiven Reaktionen auf unsere Veranstaltung haben uns dazu bewogen, die Vorträge in Auszügen zu dokumentieren und in Form dieser Broschüre zu veröffentlichen. Abschließend möchten wir ausdrücklich allen Referenten danken. Die Konferenz verdankt ihren Erfolg vor allem der hohen Qualität ihrer Beiträge.



## Die asiatischen Märkte und die Suche nach Führungskräften

Davy Lau, Egon Zehnder International, Singapur

In seinem Vortrag bezeichnete Davy Lau Asien als den „weltweit attraktivsten“ Markt. Die Hälfte der Weltbevölkerung lebe in Asien, die Region sei damit der größte Verbrauchermarkt und zugleich die bedeutendste Industrieregion. In Asien findet der umfangreichste intraregionale Handel statt, die asiatischen Volkswirtschaften verzeichneten das höchste Wachstum und hätten auch künftig das größte Wachstumspotenzial.

Die wirtschaftliche Dynamik strahle, so Lau, auch auf den Führungskräftemarkt aus. Die globale Nachfrage verschiebe sich von West nach Ost. Allein die fünf größten Executive Search Firmen vermittelten jährlich etwa 4.000 Top-Manager nach Asien. Egon Zehnder International habe im Jahr 2006 rund 1.000 Suchaufträge im asiatisch-pazifischen Raum ausgeführt, davon 26 Prozent in China und 18 Prozent in Indien. Die Anteile dieser Länder am gesamten Geschäft in der asiatisch-pazifischen Region hätten sich in den vergangenen acht Jahren vervielfacht.

Nach den Worten von Lau sind die asiatischen Märkte sehr heterogen. Japan sei ein reifer Markt mit einer hohen Markttiefe. Indien „exportiere“ traditionell in großem Umfang Fach- und Führungskräfte. Dagegen zeichne sich der chinesische Markt durch einen ausgesprochenen Mangel an erfahrenen Führungskräften aus. Singapur und Hongkong verfügten über ein relativ gutes Managementpotenzial, weil dort viele regionale Headquarters angesiedelt seien.

## Durchschnittliches Wachstum des Bruttosozialproduktes weltweit 2005–2010

	% p.a.
China	8,8
Indien	8
Thailand	6,5
Malaysia	6,2
Hong Kong	6
Singapur	5,5
Indonesien	5
Korea	5
Japan	4,5
Australien	4,25
Neuseeland	4,2
Phillipinen	4
Südamerika	4
Taiwan	4
U.S.A	2,8
Europa	2

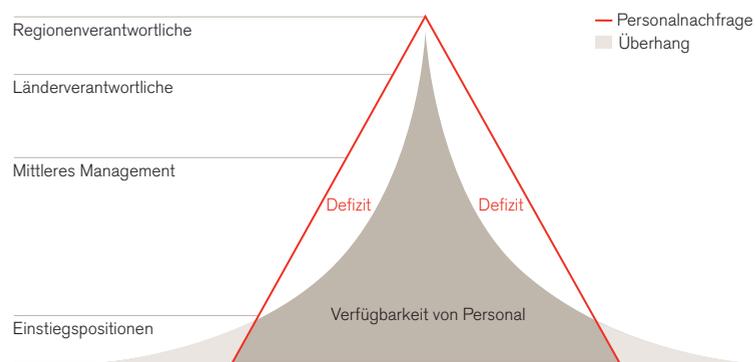
## Die asiatischen Märkte und die Suche nach Führungskräften

Benjamin Zhai, Egon Zehnder International, Shanghai/Peking

### Führungskräfte­mangel in China

Benjamin Zhai gab einen Überblick über den Führungskräfte­markt in China. Dieser zeichnet sich laut Zhai durch eine Reihe von Widersprüchen aus. So gebe es einerseits ein Überangebot an jungen Nachwuchskräften. Andererseits herrsche auf allen Ebenen ein harter Wettbewerb um Top-Talente.

### Führungspyramide in China



Quelle: Egon Zehnder International, 2007

Multinationale Unternehmen konkurrierten untereinander sowie mit privaten und staatlichen chinesischen Firmen um die begehrten Führungskräfte. Selbst der Regierungssektor werbe bei ausländischen Firmen Manager ab. Dabei sei der Mangel umso größer, je höher eine Position angesiedelt sei. Mit einiger Berechtigung könne man daher von einem „War for Talent“ sprechen.

Die andere Seite der Medaille sei, so Zhai, die prekäre Lage vieler junger Akademiker. Nach den Schätzungen der „National Development and Reform Commission“ finden rund 60 Prozent der jährlich rund drei Millionen Hochschulabsolventen keinen Arbeitsplatz. Die Hintergründe beleuchtet eine Studie von McKinsey. Danach sind nur etwa fünf Prozent der chinesischen Studienabgänger für eine Position in einem multinationalen Unternehmen geeignet.

Benjamin Zhai wies auf einen weiteren Widerspruch hin. Einerseits gelte die Volksrepublik weiter zu Recht als Niedrigkosten-Standort. Immer mehr Konzerne verlagerten deswegen auch ihre globalen Einkaufs­abteilungen nach China. Andererseits sei das Land, was die Gehälter erfahrener Manager anbelange, schon lange kein kostengünstiger Standort mehr. Die Vergütungen lokaler chinesischer Führungskräfte erreichten vielfach das international übliche Niveau oder lägen sogar darüber.

Wenn ein mittlerer Manager seinen Arbeitgeber wechselt, erwartet er einen deutlichen Anstieg seines Gehaltes, und die Unternehmen seien bereit, auch überzogen anmutende Forderungen zu erfüllen. Ihm sei, so Zhai, ein Fall bekannt, in dem ein Unternehmen das Gehalt seines bereits ordentlich dotierten Ländergeschäftsführers vervierfachte, um diesen zu halten. Allgemein sei es so, dass die Führungskräfte ihren Marktwert nur zu gut kennen und entsprechende Forderungen stellen. Diese bezögen sich nicht nur auf die Gehälter, sondern auch auf den Verantwortungsbereich und auf die Entwicklungsmöglichkeiten.

Nach den Angaben von Zhai verfolgen die meisten multinationalen Unternehmen die Strategie, ihr Management stärker mit lokalen Führungskräften zu besetzen und die Zahl der Expatriates – also die aus dem Mutterkonzern nach China entsandten Manager – zu reduzieren. „Localization“ des Managements werde als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Viele junge chinesische Talente seien daher in wichtige Positionen befördert worden.

Nicht alle hätten die Erwartungen erfüllt, da einige Firmen die „Localization“ übertrieben hätten. Es gebe eine Reihe multinationaler Unternehmen, die wieder stärker auf westliche Expatriates setzten. Eine Alternative insbesondere in hierarchisch höher angesiedelten Positionen seien zudem die so genannten „chinesischen Expats“. Diese Manager chinesischer Herkunft, die im Ausland aufgewachsen sind bzw. dort gearbeitet und studiert haben, sind nach den Erfahrungen von Benjamin Zhai aber ebenso teuer wie westliche Expatriates.

Der Hauptgrund für die Knappheit an erfahrenen Managern in China ist laut Zhai in der Historie zu sehen. Während der Kulturrevolution in den Jahren 1966 bis 1976 habe es in China keine Universitätsabsolventen gegeben. Erst ab 1982 hätten die Hochschulen wieder junge Akademiker hervorgebracht. Doch hätten davon nur wenige die Chance zu einem längeren Auslandsaufenthalt gehabt. Noch weniger hätten Erfahrung im Management sammeln können. Benjamin Zhai sprach von einer für Top-Positionen „verlorenen Generation“.

## Die asiatischen Märkte und die Suche nach Führungskräften

Neeraj Sagar, Egon Zehnder International, Mumbai

### Viele Inder kehren zurück

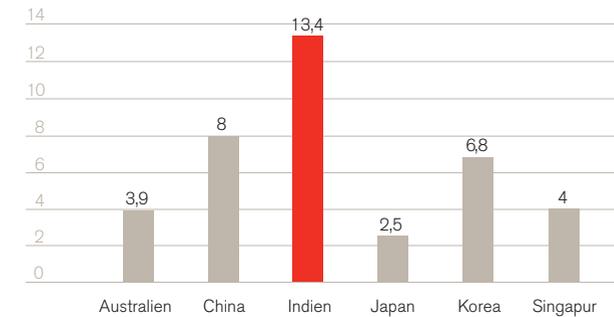
Neeraj Sagar gab einen Überblick über die Entwicklungstendenzen auf dem indischen Führungskräftemarkt. Nach seinen Erkenntnissen kehren Fach- und Führungskräfte, die lange in Übersee gelebt haben, neuerdings verstärkt in ihr Heimatland zurück. Ein Grund hierfür seien die guten Karrierechancen, die sich in Indien inzwischen bieten. Zudem verfügten die Rückkehrer nach wie vor über starke familiäre Bindungen in ihrer Heimat.

Die Gehälter für Senior Executives in Indien nähern sich laut Sagar den internationalen Standards an. CEOs im Finanzdienstleistungssektor verdienen bis zu eine Million US-Dollar im Jahr, im Telekommunikationssektor lägen die Spitzengehälter von CEOs bei 800.000 US-Dollar und in der IT-Branche bei 550.000 US-Dollar.

Im Vergleich der asiatischen Länder (China, Japan, Korea, Singapur) verzeichnet Indien den Angaben Sagers zufolge mit einem jährlichen Anstieg von 13,4 Prozent die stärkste Zunahme bei den Managervergütungen. In China betrage die durchschnittliche jährliche Zunahme 8 Prozent, in Korea 6,8 Prozent, in Singapur 4 Prozent und in Japan 2,5 Prozent.

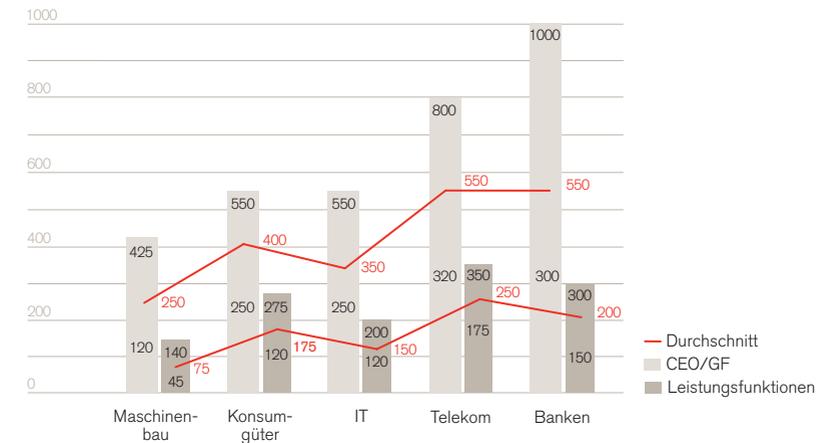
### Durchschnittliche jährliche Gehaltssteigerungen

in Prozent



### Gehaltsniveaus nach Regionen und Funktion

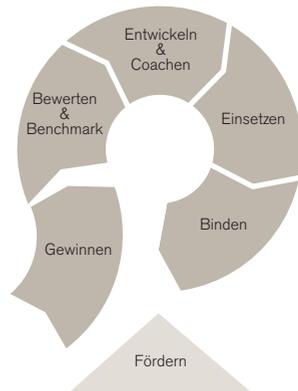
Gehälter in USD .000 (inkl. Bonus)



Quelle: Egon Zehnder International, 2007

Multinationalen Unternehmen empfahl Sagar, nicht allein auf die niedrigen Produktionskosten in Indien zu setzen, sondern auch die gut qualifizierten Fach- und Führungskräfte in ihre Strategie einzubeziehen. Im Übrigen habe das Land eine starke eigene Kultur, Indien sei aber nicht notwendigerweise ein schwieriger Investitionsstandort. Allerdings sollten es, so Sagar, Unternehmen vermeiden, wegen der damit verbundenen Probleme in Indien ein Jointventure einzugehen. Wichtig sei es, in Indien eine langfristige Strategie zu verfolgen. Erfolge stellten sich zu meist nicht kurzfristig ein.

#### Der neue Ansatz im Wettbewerb um Führungskräfte: Talent-Kreislauf



#### Wirksames Talent Management

Abschließend warf Davy Lau die Frage auf, wie Firmen in Märkten wie Indien und China die besten Talente gewinnen und binden können. Er verkündete in diesem Zusammenhang eine schlechte und eine gute Nachricht. Die schlechte Nachricht: Die Gehälter von Top-Talenten sind eskaliert und viel höher als in Europa gemeinhin angenommen wird. Die gute Nachricht: Geld ist für asiatische Manager nicht alles, sie legen vor allem Wert auf eine logische Karriereentwicklung und erwarten von ihrem Arbeitgeber überzeugende Perspektiven. Lau empfahl den Unternehmen daher, ein wirksames Talent Management zu betreiben. Die Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften müsse hohe Priorität haben und integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie in den asiatischen Ländern sein.

## Die Herausforderungen des chinesischen Automobilmarktes

Ulrich Walker, CEO North East Asia, DaimlerChrysler AG

Die DaimlerChrysler AG stellt, wie Ulrich Walker berichtete, in China im Rahmen seiner Joint Venture Unternehmen die C- und E-Klasse von Mercedes, Modelle von Chrysler und Jeep sowie Mercedes-Benz Vans her. Produziert wird an den Standorten Peking und Fuzhou. Das Unternehmen verfügt in dem Land darüber hinaus über eine Großhandelsorganisation und wird von den Financial Services des Konzerns beim Absatz der Fahrzeuge unterstützt.

### China is Growth

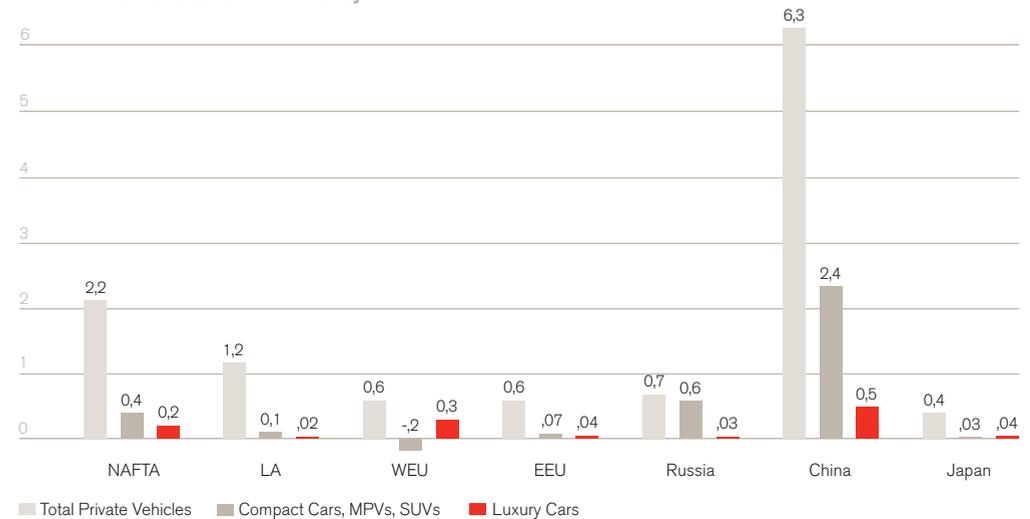
40 new millionaires	every day
1 new coal power plant	every 11 days
1 new nuclear power plant	every 6 months
1 new city the size of New York	every 10 months
7 million new drivers licenses	every year
5,000 km of new highways	every month
480 million Chinese mobile phone users	as of today
190,000 new mobile phone users	every day
13 billion SMS sent	on the Chinese New Year

Quelle: DaimlerChrysler, 2007 (oben, rechts)

Mit welcher Schnelligkeit und in welchen Dimensionen sich China entwickelt, machte Ulrich Walker anhand von einzelnen wirtschaftlichen Kenngrößen sehr plastisch deutlich. So wurden etwa alleine am chinesischen Neujahrstag 13 Milliarden SMS verschickt.

Die Volksrepublik sei, so Walker, der am schnellsten wachsende Automobilmarkt der Welt. Im Jahr 2006 seien dort 4,1 Millionen Pkw verkauft worden, bis zum Jahr 2015 werde der Markt auf 10 Millionen Pkw wachsen. Insbesondere für Mercedes sei China chancenreich, weil dort bis 2015 mehr als 50 Prozent des globalen Marktwachstums bei Luxusautomobilen stattfinden werde.

Private Vehicle Growth Rate by 2015 in million units



Gegenwärtig ist der chinesische Automarkt laut Walker in einer schwierigen Verfassung. Bei Volumenmodellen gebe es Überkapazitäten und der Wettbewerb sei hart. Seit dem Jahr 2000 seien die Preise um 40 Prozent gefallen, und es sei eine Erosion der Margen zu beobachten. Probleme resultierten zudem aus der Situation im Bereich des geistigen Eigentums („Intellectual Property“) und der staatlichen Regulierung. Auch hätten viele Jointventures Wirtschaftlichkeitsprobleme.

#### **Intensives Networking ist unerlässlich**

Der Geschäftserfolg in China hängt nach Einschätzung von Ulrich Walker wesentlich davon ab, wie ein Unternehmen die interkulturelle Kommunikation bewältige. Der Manager hob in diesem Zusammenhang vier Aspekte hervor.

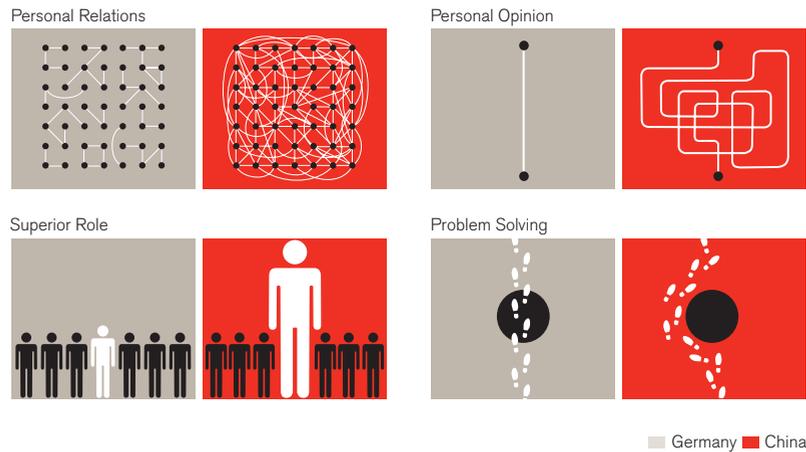
Persönliche Beziehungen („Guanxi“) prägen, so Walker, das Geschäftsleben in der Volksrepublik viel stärker als in Europa. Dabei sei die Beziehungspflege in China sehr vielschichtig. Jeder unterhalte zu jedem persönliche Kontakte. Ohne intensives Networking hätten Unternehmen in dem Markt daher keine Chance und bei der Gestaltung der Beziehungen sei Ehrlichkeit eine wichtige Voraussetzung. In China gebe es praktisch keine Geheimnisse. Wer etwas über seine persönlichen Verhältnisse verschweige oder zurückhalte, verliere aus diesem Grunde schnell seine Glaubwürdigkeit.

China sei eine hierarchische Gesellschaft. Vorgesetzte sollten sich, so Walker, deshalb im Verhältnis zu ihren Mitarbeitern ihrer herausgehobenen Position bewusst sein. Erforderlich seien klare Entscheidungen und Anweisungen. Sonst verlören Vorgesetzte schnell ihre Führungsrolle und die Mitarbeiter suchten sich einen anderen Chef, also einen neuen Arbeitgeber. Die Loyalität der Mitarbeiter in China gelte in erster Linie Personen und nicht Unternehmen.

Bei Verhandlungen sollten Manager sich Walker zufolge immer an den persönlichen Einstellungen ihrer Gesprächspartner orientieren. Nur dann bestehe die Chance, zu einem Ergebnis bzw. zu einer gemeinsamen Meinung zu kommen. Deswegen sei die intensive Pflege der persönlichen Beziehungen so wichtig.

Bei der Lösung von Problemen sollten nach den Erfahrungen von Ulrich Walker direkte Konfrontationen vermieden werden. Ein Problem dürfe nie direkt in Angriff genommen werden, sondern nur auf Umwegen. Dem Gegenüber müsse das Gefühl vermittelt werden, an der Problemlösung beteiligt gewesen zu sein. Zur in China so wichtigen Wahrung des Gesichtes sei dies unabdingbar.

### Behavioral differences between Chinese and German personnel



#### Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Ulrich Walker skizzierte im Folgenden Tendenzen auf dem chinesischen Führungskräftemarkt. Nach seinen Worten gibt es in der Volksrepublik einen ausgesprochenen Mangel an qualifizierten Fachkräften und Management-Talenten. Zwar verließen jährlich rund 300.000 Ingenieure die Universitäten. Doch verfügten die meisten nicht über praktische Erfahrungen oder seien aus anderen Gründen nicht für eine Stelle bei DaimlerChrysler geeignet.

Das Unternehmen habe daher eine Reihe von Qualifizierungsprogrammen initiiert. Dabei bestehe immer die Gefahr, dass viel Geld in die Aus- und Weiterbildung investiert werde und die Mitarbeiter anschließend das Unternehmen verließen. Die Fluktuationsraten seien in China aufgrund des Mangels an qualifiziertem Personal allgemein sehr hoch. Auch bei geringen Gehaltsverbesserungen seien Mitarbeiter bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung kämen daher hohe Bedeutung zu.

Walker ging in diesem Zusammenhang auf die Stellung und Rolle von westlichen Expatriates ein. Diese aus dem Mutterkonzern entsandten Fach- und Führungskräfte müssten über die in China geforderten Erfahrungen verfügen und vor allem auch in der Lage sein, sich an die Kultur des Landes anzupassen. Wenig hilfreich sei es, eine Position an einen Expat zu vergeben, wenn es im Unternehmen ebenso gut oder besser qualifizierte chinesische Talente gebe. Diese würden dann demotiviert und verließen womöglich bald die Firma.

Die in China engagierten Unternehmen sollten daher nach Ansicht von Ulrich Walker gezielt Stellen für chinesische Nachwuchstalente schaffen. Unerlässlich sei es zudem, für die Top 10 im Unternehmen detaillierte Karrierepläne zu entwerfen und diese intensiv mit den Betroffenen zu diskutieren. Dabei gelte es selbstverständlich, nichts zu versprechen, was später nicht gehalten werden könne.

Ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung ist laut Walker zudem eine wirksame Gehaltspolitik. DaimlerChrysler vergleiche in China regelmäßig die vom Unternehmen gezahlten Gehälter mit den Vergütungen der Wettbewerber. Gegebenenfalls würden dann die eigenen Gehälter nach oben angepasst. Anschließend werde dieser Schritt im Unternehmen kommuniziert, damit die Mitarbeiter wissen, dass sich DaimlerChrysler im branchenüblichen Rahmen bewege und bei einem Wechsel keine wesentliche Verbesserung zu erwarten sei.

#### **Neue HR-Prozesse eingeführt**

Nach den Angaben von Ulrich Walker hat DaimlerChrysler in China inzwischen die im Konzern üblichen Human Resources Prozesse eingeführt. Dies sei Schritt für Schritt geschehen, weil die Führungskräfte sonst mit dem neuen System überfordert gewesen wären. Inzwischen seien die Prozesse in ganz Asien implementiert. Die Führungskräfte in den verschiedenen Ländern seien nunmehr vergleichbar. Damit sei es jetzt möglich, auch Mitarbeiter aus Japan oder Singapur in China einzusetzen.

---

#### **Five Human Resources Challenges Facing China**

---

Recruitment retention

---

Common HR standards

---

Fostering joint corporate culture

---

Empowerment, training, qualification

---

Cooperation with Joint Ventures

---

#### **Initiatives Introduced by DaimlerChrysler to Address the Five Human Resources Challenges**

---

Recruitment of capable locals from top Chinese universities

---

Adjustment of DaimlerChrysler NEA-specific compensation and benefit structure to attract locals

---

Systematic expatriat replacement planning

---

Tailored exchange and rotation program between China and DaimlerChrysler headquarters

---

Development of local junior and middle management staff

---

Transfer of appropriate HR standards into Joint Ventures

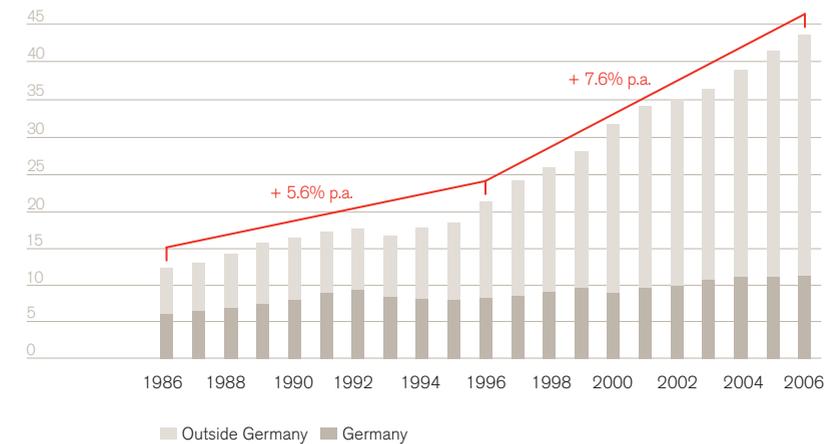
## Erfahrungen bei der Mitarbeitergewinnung und -entwicklung in Asien

Dr. Wolfgang Malchow, Geschäftsführer der Robert Bosch GmbH

Der Bosch-Personalchef gab schwerpunktmäßig einen Überblick über die Tätigkeit des Unternehmens in China und Indien. In beiden Märkten war Bosch schon vor dem Zweiten Weltkrieg präsent. In den Jahren 1951 (Indien) und 1966 (China) wurde das Geschäft wieder aufgenommen und inzwischen verfügt das Unternehmen in beiden Ländern über bedeutende Aktivitäten. In China gibt es 34 Tochtergesellschaften, darunter 10 Joint Ventures. Auch in Indien ist Bosch mit zahlreichen Fertigungsbetrieben und Entwicklungseinrichtungen vertreten. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen in allen Bundesstaaten über Verkaufsbüros, Auslieferungslager und Händler. Landesweit gibt es zudem 20 Ausbildungsstandorte. Die Zahl der Mitarbeiter beläuft sich in Indien auf gut 16.000 und in China auf rund 15.000 Beschäftigte.

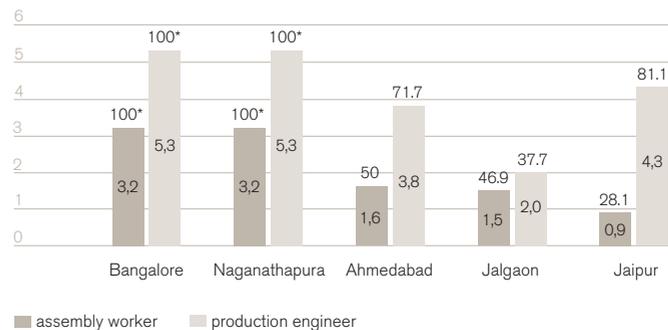
## Development of Sales 1986 – 2006

in billions of euros



Seine Ausführungen zum Führungskräftemarkt in den beiden Ländern begann Malchow mit einem Blick auf die regionale Struktur der Arbeitskosten. Das Ergebnis: Es gibt kein einheitliches Gehaltsniveau, die regionalen Unterschiede sind zum Teil extrem. So verdient ein Fertigungsingenieur in Shanghai nahezu viermal soviel wie ein Ingenieur in Zuhai im Süden Chinas. Ähnlich groß sind die Disparitäten in Indien: In Bangalore liegt das Gehalt eines Fertigungsingenieurs fast dreimal so hoch wie in der Stadt Jalgaon im Bundesstaat Maharashtra.

### Differences in Inner-Indian Labor Costs



\*in euros per effective hour, as per July 2006; based on shift assembly worker in production; Bangalore, Naganathapura ≈ 100%

### Lokale Manager haben Vorrang

Laut Malchow verfolgt Bosch weltweit die Strategie, das Management der Ländergesellschaften vor allem mit lokalen Führungskräften zu besetzen. Bis zur Ebene des Gruppenleiters sollen 90 Prozent aller Führungskräfte aus dem jeweiligen Heimatland stammen. Ab der Abteilungsleiterebene wird ein Anteil von zumindest 80 Prozent angestrebt. In Indien habe Bosch diese Ziele bereits erreicht. Dort gebe es nur noch sehr wenige westliche Expatriates. Das Hauptthema der Personalentwicklung in Indien sei daher die Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen.

In China stelle sich die Situation etwas anders dar. Dort seien derzeit noch etwa 29 Prozent der Führungskräfte Expats. Die „Localization“ des Managements sei daher ein Kernplanungsthema von Bosch in der Volksrepublik. Alle Bereiche haben folglich eine Vielzahl von Maßnahmen geplant, um die Zielzahlen zu erreichen. Die Zielerreichung wird von den Einheiten intensiv verfolgt.

### Rekrutierung von Hochschulabsolventen

Im „War for Talent“ rekrutiert Bosch in China und Indien verstärkt Hochschulabsolventen und junge Akademiker mit Berufserfahrung. In Indien hat das Unternehmen im Jahr 2006 rund 1.650 junge Talente eingestellt, davon etwa 650 Absolventen. Damit hat Indien erstmals die Rekrutierungen in Deutschland (1.500) in 2006 übertroffen. In China wurden im gleichen Jahr gut 1.100 junge Graduierte angeworben. Nach Einschätzung von Malchow wird die Volksrepublik bei den Einstellungen Deutschland in diesem Jahr überholen.

In China wie Indien arbeitet Bosch eng mit so genannten Zieluniversitäten zusammen. Dort rekrutiert das Unternehmen vor allem Studienabgänger und führt regelmäßig Umfragen durch. So hat Bosch kürzlich in China Studenten danach befragt, welche Aspekte für sie bei der Wahl des Arbeitgebers entscheidend sind. Die Antworten waren eindeutig. An erster Stelle ist für die jungen Leute wichtig, dass sich das Unternehmen, für das sie sich entscheiden, positiv entwickelt. Zweitens erwarten sie, dass ihnen die Firma berufliche Entwicklungschancen bietet und sie etwas lernen können. Das mögliche Gehalt war nach Angaben von Wolfgang Malchow ein eher untergeordneter Aspekt. Die jungen chinesischen Talente gingen einfach davon aus, dass die Firma ihrer Wahl marktgerechte Vergütungen zahle.

---

#### What is important to Chinese students

##### More important

Good opportunities for development  
 Teamwork/team culture  
 Positive working atmosphere  
 High job security  
 Business sector with good growth opportunities

##### Less important

Flexible working time  
 Cooperative management style  
 Attractive location

##### Emotional criteria

Trustworthiness  
 People-oriented (in a patriarchal sense)

Respondents: Business (n=180), technical (n=420) students from 11 target universities, December, 2006

Quelle: Robert Bosch GmbH, 2007

Die Ergebnisse derartiger Umfragen geben Bosch wichtige Hinweise für das Personalmarketing und die Recruitmentaktivitäten. Das Unternehmen konzentriert sich darauf, Antworten auf die Fragen zu geben, die die jungen Talente am meisten bewegen. Das Thema „Employer Branding“ habe daher, so Wolfgang Malchow, bei Bosch in den asiatischen Wachstumsmärkten hohe Priorität.

#### Förderprogramme, Stipendien und Praktika

Bereits während des Studiums umwirbt und fördert Bosch die jungen Talente. So bietet das Unternehmen Diplom- und Doktorarbeiten sowie Auslandspraktika und Stipendien an. Eine Vielzahl von Studenten wird in Bindungs- und Förderprogrammen während ihres Studiums betreut. Nach dem Abschluss können die Graduierten am „Junior Managers Program“ (JUMP) teilnehmen. Es dauert anderthalb bis zwei Jahre und umfasst drei bis vier Stationen, was einen sechsmonatigen Auslandsaufenthalt einschließt. Der Schwerpunkt der Ausbildung, so Wolfgang Malchow, liege aber in dem jeweiligen Bereich im Gastgeberland.

Nach Abschluss an den Hochschulen ist es das Ziel des Traineeprogramms, den förderungswürdigen Nachwuchskräften das Rüstzeug zu geben, damit sie in sechs bis acht Jahren die Position eines Abteilungsleiters ausfüllen können. In China hat Bosch wegen des Mangels an lokalen Führungskräften ein besonderes Programm namens „Executive Integration Program“ (EIP) aufgelegt. Es soll hochqualifizierten Bewerbern mit Berufserfahrung den Aufstieg zum Abteilungsleiter bereits nach zwei Jahren ermöglichen.

## Retention Bonus

Abschließend ging Wolfgang Malchow auf das Thema Mitarbeiterbindung ein. Sowohl in Indien wie auch in China seien die Fluktuationsraten bei Fach- und Führungskräften im Vergleich zu Deutschland ungewöhnlich hoch. Auch bei Bosch hätten daher Maßnahmen, die die Bindung an das Unternehmen erhöhen, große Bedeutung.

Selbstverständlich sei es, dass man sich nach dem marktüblichen Gehaltsniveau der jeweiligen Region richte. Ein anderes Instrument der Mitarbeiterbindung sei der so genannte „Retention Bonus“, der bei ausgewählten Schlüsselpositionen eingesetzt werde. Die betroffenen Führungskräfte erhielten nach drei Jahren Unternehmenszugehörigkeit einen Bonus, der zusätzlich zu ihrem Grundgehalt gezahlt werde.

Essentiell für die Mitarbeiterbindung sei, so Malchow, eine schlüssige Karriereentwicklung. Gerade die asiatischen Führungskräfte erwarteten überzeugende Perspektiven. Der Bosch-Personalchef zitierte in diesem Zusammenhang einen 26jährigen indischen Software-Ingenieur: „My career is my biggest investment. And I would like to pursue it in a place where it will grow. If it doesn't grow here, I will move on.“

## Retention programs in China and India

### Car assistance

Providing a car at Director and Vice President levels and above, monthly reimbursement up to CNY 1,000 for key employees at manager level

### Education assistance

Key associates at grade 7 and above, with at least two years of Bosch service, are sponsored with 50% of education fee up to CNY 50,000 per program

### Service award

Bosch provides a recognition letter and a company badge for all associates with service term 5 years (CNY 750), 10 years (CNY 1,500) and 15 years (CNY 2,250)

### Retention bonus

Selected key employees in critical positions receive 15% of annual base salary as retention bonus; payment to be made from the 3rd to the 5th year

### Introduction programs

Special efforts are made for new associates

### Career progression and internal job market

Individual development discussion, management potential review, job rotation

**Contact Persons****Davy Lau**

Egon Zehnder International Pte Ltd  
6 Battery Road #37-01  
Singapore 049909  
Telefon +65 6422 0828  
Fax +65 6223 0136  
E-mail [davy.lau@ezi.net](mailto:davy.lau@ezi.net)

**Neeraj Sagar**

Egon Zehnder International Pvt. Ltd  
Nariman Point, 908 Dalamal House  
Mumbai 400 021  
Telefon +91 22 2284 6765 Ext. 107  
Fax +91 22 2284 5705  
E-mail [neeraj.sagar@ezi.net](mailto:neeraj.sagar@ezi.net)

**Dr. Kati Najipoor-Schütte**

Egon Zehnder International GmbH  
Arndtstrasse 15  
60325 Frankfurt  
Telefon +49 69 633 96 150  
Fax +49 69 633 96 300  
E-mail [kati.najipoor-schuette@ezi.net](mailto:kati.najipoor-schuette@ezi.net)

**Dr. Heiko Wolters**

Egon Zehnder International GmbH  
Mörikestrasse 3  
70178 Stuttgart  
Telefon +49 711 27 30 06 20  
Fax +49 711 27 30 06 99  
E-mail [heiko.wolters@ezi.net](mailto:heiko.wolters@ezi.net)

**Benjamin Zhai**

Egon Zehnder International (Shanghai)  
Company Limited  
No. 8, Gao An Road, Shanghai 200030  
Telefon +86 21 2401 8218  
Fax +86 21 6445 3330  
E-mail [benjamin.zhai@ezi.net](mailto:benjamin.zhai@ezi.net)

---

Amsterdam	Lyon
Athens	Madrid
Atlanta	Melbourne
Barcelona	Mexico City
Berlin	Miami
Beijing	Milan
Bogotá	Montreal
Boston	Moscow
Brussels	Mumbai
Budapest	Munich
Buenos Aires	New Delhi
Calgary	New York
Chicago	Palo Alto
Copenhagen	Paris
Dallas	Prague
Dubai	Rio de Janeiro
Dusseldorf	Rome
Frankfurt	San Francisco
Geneva	Santiago
Hamburg	São Paulo
Helsinki	Seoul
Hong Kong	Shanghai
Houston	Singapore
Istanbul	Stuttgart
Jakarta	Sydney
Jeddah	Tel Aviv
Kuala Lumpur	Tokyo
Lisbon	Toronto
London	Vienna
Los Angeles	Warsaw
Luxembourg	Zurich

