

Personal Manager **3** HR International



Fachzeitschrift für Auslandsentsendung

China im Spannungsfeld

**In dieser Ausgabe
lesen Sie u.a.:**

- Expatriats im Reich der Mitte
- Schule International (III)
- Altersvorsorge für Impatriates
- Kostensenkung bei Überseeumzügen
- Mitbestimmung im europäischen Vergleich

alga

DATAKONTEXT



Qualität statt Quantität – die neue Phase des Chinabooms



„Mit Offenheit, Interesse und Humor“



Internationaler Mitarbeiterereinsatz in der Schweiz (Teil X)

Titel

China auf dem Weg zur neuen Nr. 1 Weltmacht	8
Expatriats im Reich der Mitte	14
Qualität statt Quantität – die neue Phase des Chinabooms	17
Wann bricht China zusammen?	20

Personalia

Hans-Jürg Schürch neuer Personalchef bei T-Systems in der Schweiz	6
Petra Hesser wird Personalchefin in der Konzernleitung bei Ikea	6
HR-Experte Axel Güpner neuer Associated Partner bei Atrous Interim Management	6
Martin Rosik wird Personalleiter der Marke Volkswagen Pkw	6

Aktuelles

IAB: In Osteuropa kaum Interesse an Jobs in Deutschland	7
FH Lübeck verabschiedet vierten Jahrgang des Deutsch-chinesischen Studienmodells	7
Termine und Feiertage in China 2011	13

Länder

„Mit Offenheit, Interesse und Humor“	24
Altersvorsorge für Impatriates	36
Internationaler Mitarbeiterereinsatz in der Schweiz (Teil X)	42
Ramadan beginnt am 1. August	46
Expatriat-Einsätze in besonders gefährlichen Gebieten	48

HR International

Schule international (III) – Erfolgreiche Entsendung und das richtige Familienmanagement	28
Wer Rückkehr reflektiert, gewinnt (IV) Third Culture Kids Dynamiken	32
Strategien zur Kostensenkung bei Überseeumzügen	38
Aktuelle Erhebung zur Diversity Management Praxis in Deutschland	49
Mitbestimmung im europäischen Vergleich	54
„Farblose grüne Ideen schlafen wütend!“	61



**Mitbestimmung
im europäischen Vergleich**

Familie und Menschen

Singapore Airlines spricht
Deutsch 62

Service

Editorial:
Stimmung auf dem Tiefpunkt 3

Unsere Korrespondenten 5

ARGE Auslandsentsendung 35

Nützliche Kontakte 66

- alga Unternehmensberatung GmbH
- compass international gmbh
- CONVINUS International
Employment Solutions
- Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm
GmbH DATAKONTEXT
- Deutsche Fernschule e.V.
- HDI-GERLING Pensionsmanage-
ment AG
- IAC Unternehmensberatung GmbH
- Jochen Schuppener

HR-BPO und Payroll-Service 67

HR als Innovationstreiber? 68

Internationale Kompetenz 69

Vorschau 70

Impressum 70

Unsere Korrespondenten

Titel

Dipl. Kaufmann (FH) Benedikt Owerdieck

Mitarbeiter der DHPG Dr. Harzem und Partner KG, Bonn im Bereich Global
Mobility Tax Services - www.dhpg.de

Prof. Dr. habil. Wilhelm Schmeisser

HTW Berlin, Direktor des Kompetenzzentrums „Internationale Innovations-
und Mittelstandsforschung“, Berlin - www.mittelstandsforschung-berlin.de

Ian Walsh

Director of Studies (internationale Studiengänge) an der FOM Business
School Essen und Frankfurt/Main und Leiter des Ian Walsh Consulting Net-
work in Wiesbaden - www.walsh-net.com

Länder

Marco Daugalies

Managing Partner/Vorsitzender der Geschäftsleitung CONVINUS Interna-
tional Employment Solutions, Zürich (Schweiz) - www.convinus.com

Kai Mütze

Geschäftsführer der IAC Unternehmensberatung GmbH
und alga-Fachreferent - www.i-a-c.de

Dr. Sylvia Ortlieb

Inhaberin der Münchener Unternehmensberatung ORIENT OCCIDENT
und Trainerin und Coach für interkulturelle Kompetenz -
www.orient-occident.de

Prof. Dr. Michael Popp

Steuerberater, Fachbuchautor, Herausgeber der Lohnsteuer-Mitteilungen,
Düsseldorf - www.profpopp.de

HR International

Dr. Ingeborg Cleve

Partnerin von MTL Moving Transport Logistics e.K. (Überseeumzüge),
Wiesbaden - www.mtl-moving.com

Gabriela Dorn-Scheruga

Sprach- und Kulturmittlerin sowie Managing Partner des LBC Instituts -
www.lbcnet.at

Georg A. Pflüger

Schulleitung und Geschäftsführung, Deutsche Fernschule e.V. -
www.schulexpert.de

Jochen Schuppener

Interkultureller Berater, M.A., staatlich anerkannter Auswandererberater
(AusWG) und Team Management Systems™ Berater -
www.brueckenbauen.com

Familie und Menschen

Sabine Olszewski

Honorar-Lehrkraft für Deutsch als Fremdsprache beim Goethe-Institut
Singapore, bis Mai 2009 in Deutschland als Dozentin tätig

Strategien zur Kostensenkung bei Überseeumzügen

+++ Gemessen an den Gesamtkosten der Auslandsentsendung einer Führungskraft nach Übersee sind die tatsächlichen Umzugskosten eher nachrangig: gegen 10.000 Euro für einen Umzug mittels 40“ Container, damit sollte eine Familie klar kommen können, an die Westküste der USA oder um die 8.000 Euro nach Singapur. +++

Im besten Fall läuft solch ein Umzug geschmeidig im Hintergrund: Gepackt, transportiert und ausgepackt ist der Haushalt nach sechs Wochen am Bestimmungsort soweit wiederhergestellt, dass das häusliche Einleben bequem möglich ist. Werden die Umzugskosten allerdings zu einem Thema zwischen Personalabteilung, Exportlogistik und Einkauf, taucht mit Sicherheit die Frage auf, welche Kosten diese Preise eigentlich rechtfertigen. Die reinen Seefrachtraten für solche Container schwanken je nach Spritpreisen und Wechselkursen um die 2.500 USD bis Hafen Oakland und 800 USD bis Hafen Singapur. Welche zusätzlichen Kosten verbergen sich also hinter der im besten Fall rückstandsfreien Geschmeidigkeit des Ablaufs, und was heißt: rückstandsfrei? Kein Durcheinander, kein Bruch, keine Kratzer, kein Verlust, keine Verspätungen, keine zusätzlichen Kosten, aber auch: keine mentalen Belastungen des Neuanfangs am Zielort durch Umzugsstress.

Zunächst möchte ich drei Strategien skizzieren, die Firmen verfolgen, um die Entsendekosten von Mitarbeitern zu senken, ohne sich, meist aus Unkenntnis, auf die Kostenkomponenten des Umzugs näher einzulassen, und die Konsequenzen dieser Strategien verdeutlichen. Danach werde ich die Vorannahmen analysieren, auf denen diese Strategien beruhen. Zum Schluss werde ich ein paar Vorschläge zur Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei Überseeumzügen machen.

Die erste Strategie: Der komplette Entsendevorgang wird einem global agierenden Relocator zu einem weit höheren Gesamtpreis überlassen, der dafür nicht nur den Umzug selbst organisiert, sondern auch das Finden einer neuen Wohnung am Zielort, Behördengänge, Schulanmeldung, interkulturelle Seminare, gesellschaftlichen Anschluss und einiges mehr. Dieses Vorgehen wird von multinational agierenden Unternehmen bevorzugt, die eine

hohe Entsendequote haben. Das gesamte Dienstleistungspaket wird zentral ausgeschrieben, den Zuschlag bekommt derjenige Dienstleister, der global und pauschal das günstigste Angebot macht. Die Vorteile für die entsendenden Unternehmen ergeben sich daraus, dass der gesamte Prozess die eigenen personellen Ressourcen nicht belastet und die Entsendeten darin unterstützt, sich so schnell es eben geht, voll auf ihre neuen Aufgaben zu konzentrieren. So jedenfalls verspricht es eine schweifende Relokationsrhetorik, die in den Selbstdarstellungen der einschlägigen Firmen und auf den Fachkongressen und Personalmessen gepflegt wird.

Kaum die Rede ist dagegen davon, wer die komplexen Leistungsbündel, welche die Versetzung einer Familie nach Übersee begleiten sollen, tatsächlich vor Ort erbringt: Subunternehmer oder Subunternehmer von Subunternehmern von Sub ... etc. Je schärfer der Preiskampf zwischen den Relocatoren um Firmenaufträge ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Entsendeten, oder eher noch deren Familien, in kritischen Phasen ihrer Entsendung auf schlecht vorbereitete Hilfskräfte angewiesen sind. Dies trifft besonders auf den Umzug selbst zu, der nicht selten ganz oder in Teilen im Internet verauktioniert wird. So kann es kommen, wie es tatsächlich vorkam, dass ein von einer weltbekannten Relocation Agency verantworteter Umzug am Zielort von einer sprachlich unzugänglichen Crew abgewickelt wird, von Männern, die in der neuen Umgebung Angst machen. Bruch und Klau erscheinen plötzlich als relativ geringe Übel und zugleich die eigentlich verantwortliche Agentur als nicht greifbar: Genau besehen besteht diese manches Mal aus nicht viel mehr als einer Webseite und einem kaufmännischen Büro mit Marketing-Abteilung und Hotline. Die Marge ist entsprechend.



Dr. Ingeborg Cleve führt als Partner von MTL Moving Transport Logistics e.K. das Büro für Überseeumzüge in Wiesbaden. Sie ist promovierte Historikerin und Kulturwissenschaftlerin. www.mtl-moving.com

Die zweite Strategie: Dem Entsendekandidaten wird aufgegeben, ein günstiges Unternehmen zu finden, indem er oder sie mehrere Angebote einholt. Die Firma akzeptiert dann das niedrigste Angebot. Dieses Vorgehen ist die Regel bei Unternehmen, in denen Entsendungen als Einzelfälle behandelt und der Relocation-Prozess in größeren Teilen der Eigeninitiative der Entsendeten und seiner Familie überlassen werden. So haben sie einen gewissen Einfluss auf die Auswahl, der aber wiederum durch drei Faktoren eingeschränkt ist: mangelnde eigene Erfahrung in der Auswahl der Anbieter, mangelnde Gründlichkeit bei der Analyse des Angebots und mangelnder Einfluss auf die endgültige Entscheidung. Wegen einer kleinen Preisdifferenz wird dem Umziehenden das Unternehmen zugeordnet, das er oder sie aufgrund der Vorgespräche bei der Angebotsabgabe nicht präferierte. Falls sie selbst Vertragspartner der Spedition sind und das Unternehmen nur die vorgegebene Endsumme erstattet, müssen sie Zusatzkosten tragen, die aus der Angebotssumme herausgerechnet und im Kleingedruckten versteckt wurden. Im schlechtesten Fall erwartet sie im Zielland wiederum eine per Auktion ersteigerte Crew – kein guter Anfang für den Auslandseinsatz, der ohnehin durch die kaum abgepufferten Orientierungs- und Anpassungsprobleme belastet ist.

Die dritte Strategie: Den Entsandten wird eine Kostenpauschale für ihren Umzug vorgegeben. Dies führt in der Regel dazu, dass Mitarbeiter nach dem absolut preisgünstigsten Anbieter suchen, in der Hoffnung, beim Umzug Geld für sich herauszuschlagen. Dass sie sich damit schlecht kalkulierbare Folgeprobleme durch schlecht durchgeführte Umzüge von billig daherkommenden Firmen einhandeln, wird erst klar, wenn es zu spät ist.

Wenn alle drei Strategien der Kostensenkung bei Überseeumzügen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu erheblichen Einbußen an Qualität und Zufriedenheit führen, kommt das davon, dass diese auf einer Reihe von impliziten Vorannahmen über die Kostenstruktur der gefragten Speditionsleistung beruhen, die nicht zutreffen. Solange sie implizit bleiben und nicht offen angesprochen werden, reagieren Umzugsspeditionen in ebenso verdeckter Weise und nehmen bei Preis-



kämpfen Qualitätseinbußen in Kauf, um rentabel arbeiten zu können.

Erste Vorannahme: Umzug ist gleich Umzug, also ist Umzugsfirma gleich Umzugsfirma, alle machen das Gleiche: das Laden, Transportieren und Entladen von Möbeln und Hausrat, die Demontage und Montage von Möbeln und das Ein- und Auspacken von Kartons. Die Preise für den reinen Transport zu See und zu Land und für das Packmaterial sind für die Umzugsfirmen überwiegend gleich. Große Unterschiede gibt es dagegen bei der Durchführung, welche wesentlich von der Planung des Umzugs und von der Schulung, der Routine und der Motivation der Packer, kurz gesagt, vom Personal abhängt. Die Packer am Ursprungsort sind mindestens zur Hälfte dafür verantwortlich, dass der Umzug glatt läuft: kein Durcheinander, kein Bruch, keine Kratzer. Umzugskosten sind in der Hauptsache Personalkosten, und diese Personalkosten sind am ehesten variabel: im Guten durch rationalen Einsatz, im Schlechten durch unqualifizierte Billigarbeit. Bei Überseeumzügen kommt noch die Qualität des Partners in Übersee dazu.

Zweite Vorannahme: Der Umzugspreis wird bei Überseeumzügen entscheidend durch den Frachtpreis bestimmt. Seetransport ist vergleichsweise günstig. Tatsächlich ist er den Personalkosten am Ursprungs- und Zielort nachgeordnet, und er ist für alle Übersee-Spediteure ziem-

lich gleich, da alle auf dieselben Reedereien und Schiffsagenten zurückgreifen. Verlust, Verspätungen und Zusatzkosten auf See oder im Hafen betreffen ebenfalls alle gleichermaßen. Preisvorteile lassen sich also bei den Seefrachtraten für die einzelnen Spediteure kaum erzielen, auch nicht durch Mengenrabatt. In der Masse des transkontinentalen Containerverkehrs ist das Übersee-Umzugsgeschäft eine vernachlässigbare Größe.

Wie teilen sich nun die Kosten für den 40" Container tatsächlich auf? Demontieren, Packen und Laden des Containers machen allein circa 33 Prozent des Umzugspreises aus, sieben Prozent, also knapp 700 Euro, das Packmaterial, 25 Prozent die Seefrachtkosten, 15 Prozent der Transport zum Hafen und die Hafengebühren am Entsende- und Zielhafen, 20 Prozent schließlich der Service am Zielort, also der Transport vom Hafen zur Wohnung, das Entladen, Auspacken und Montieren. Das sind die kalkulierbaren Kosten. Dazu können weitere Kosten kommen, auf die in seriösen Angeboten hingewiesen wird, die aber nicht eingeschlossen sind, weil sie vom Umzugsunternehmen nicht kalkuliert werden können:

- Hafengebühren am Zielhafen: Hier können lokal Gebühren erhoben werden, deren Begründung und Höhe in außer-europäischen und nordamerikanischen Häfen nicht nachvollziehbar ist.
- Zölle, Steuern, Zollinspektionsgebühren: sie werden auf behördliche Anordnung hin erhoben, auf die ein Umzugsunternehmen prinzipiell keinen Einfluss hat, die aber der destination agent, der Umzugspartner vor Ort, durch kundigen Umgang mit den Zollbehörden manchmal durchaus beeinflussen kann. Bei Einfuhr in die USA gilt Umzugsgut mittlerweile als Hochsicherheitsgut, aufwändige Inspektionen sind zur Regel geworden, deren Kosten die Kunden zu tragen haben.
- Kosten für nicht vorhersehbare Erschwernisse am Zielort: ist die neue Wohnung nur schwer zugänglich, erhebt das Unternehmen am Zielort einen Zuschlag. Vor dem Umzug sollte mit dem Mitarbeiter geklärt werden, wer für diese Zusatzkosten aufkommt. Das Gleiche gilt für die Transportversicherung.

Vor diesem Hintergrund ist die Schlüsselfrage nicht mehr: Wie spare ich bei den Umzugskosten, sondern: Welcher Dienstleister liefert das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis (Einsatz von gut geschulten Crews und ein verlässlicher Partner am Zielort) für die Mitarbeiterumzüge und wie finde ich diesen? Damit sind bereits drei Vorentscheidungen getroffen: Die Auswahl sollte weder der Einkaufsabteilung noch einem Relocator noch allein dem Entsandten überlassen werden, und sie sollte nicht jedes Mal neu, sondern längerfristig getroffen werden. Dazu sollte die Personalabteilung Voraussetzungen definieren, welche diejenigen Umzugsfirmen erfüllen müssen, zwischen denen sich die Entsandten selbst entscheiden können, um dann eine Liste von Umzugsunternehmen zu erstellen, die mit Überseeumzügen beauftragt werden können. Wer kommt als Kandidat für diese Liste in Betracht? Zunächst die Firmen mit denen die Mitarbeiter bisher gute Erfahrungen gemacht haben. Weitere Kriterien sollten sein: eine Qualitätszertifizierung nach DIN EN ISO 9001, ein über verschiedene Umzugsarten diversifiziertes Geschäft, belastbare Referenzen, eine eigene Crew und die Mitgliedschaft in etablierten globalen Umzugsnetzwerken, die weltweit für Qualität in der Umzugsabwicklung bürgen.

Bei Firmen, die diesen Kriterien genügen, werden die Angebote in der Regel nicht weit auseinander liegen. Sind Entsendungen häufig und umfangreich, sollte nach einer Ausschreibung eine Rahmenvereinbarung mit einer einzelnen Spedition getroffen werden, die realistisch kalkulierte Pauschalen für den Service am Ursprungs- und Zielort festschreibt. Sind die Entsendungen weniger häufig und umfangreich, genügt es, vorab Rahmenvereinbarungen mit den gelisteten Speditionen zu treffen und dann den Entsandten zu überlassen, wen aus dieser Liste sie beauftragen möchten. In einem solchen Rahmen belebt Konkurrenz durchaus das Geschäft. Die Entsandten sollten also ruhig zwei oder drei Angebote einholen, um sich einen Eindruck über den Service zu verschaffen. Falls es preislich keinen Ausrutscher gibt, sollten sie das letzte Wort behalten dürfen. Das Vertrauen der Familie in die Umzugsfirma und in die Crew ist die beste Voraussetzung, dass der Umzug gelingt.



4/2011 erscheint im November 2011

• Russland – Länderstudie

Der jüngste GAZPROM-Deal mit RWE zeigt das große Interesse der russischen Wirtschaft am weiteren Ausbau der Zusammenarbeit. Medwedew und Putin blasen in das gleiche Horn. Die Tore zum Osten stehen offen. Metro plant den massiven Aufbau einer neuen Präsenz in Russland.

• Krisenmanagement – Security Services

• Sprachkurse – Sprachtraining

• Global HR Policy

• Entsendung nach Mittel- und Osteuropa

• bAV – betriebliche Altersversorgung

• Entsendung in die arabischen Länder

• Global Payroll-Solutions

1/2012 Erscheinungstermin Februar 2012
geplante Themen:

- Personalarbeit und Dienstleister in Europa
- Entsendung innerhalb Europas
- Global Talent Management
- Medizinische Betreuung

Impressum

Personal.Manager HR International

Chefredaktion:
Franz Langecker
Tel.: 0 22 34/9 66 10-13
E-Mail: langecker@datakontext.com

Redaktion:
Chiara Bauer
Tobias Ernst
E-Mail: redaktion@datakontext.com

Online-Redaktion:
Jessica Herz
E-Mail: herz@datakontext.com

Verlag:
Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH
DATAKONTEXT
Augustinusstraße 9d
50226 Frechen-Königsdorf
Tel.: 0 22 34/9 66 10-0
Fax: 0 22 34/9 66 10-9
www.datakontext.com/personalmanager

Vertrieb:
Jürgen Weiß
Tel.: 0 22 34/9 66 10-17, Fax: 0 22 34/9 66 10-9
E-Mail: weiss@datakontext.com

Aboservice:
Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Frau Jutta Müller
Tel.: 0 81 91/9 70 00-641
E-Mail: aboservice@hjr-verlag.de

Abonnement:
Jahresabonnement: 88,00 Euro
Firmenlizenzen: 176,00 Euro
Einzelheft: 25,00 Euro
Jeweils zzgl. Versandkosten
MwSt. im Preis enthalten

Nachdruck:
Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für eingescannte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.
Alle Preise verstehen sich zzgl. MwSt. Der Abonnementspreis wird im Voraus in Rechnung gestellt. Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von 8 Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.

Anzeigen-/Mediaberatung:
Kerstin Giffel
Tel.: 0 22 34/9 66 10-15
E-Mail: giffel@datakontext.com

Sonderdrucke:
Kerstin Giffel
Tel.: 0 22 34/9 66 10-15
E-Mail: giffel@datakontext.com

Satz/Layout:
M-O-P-S, Kirsten Pfaff,
Königskauler Straße 1, 53773 Hennef
Tel.: 0 22 93/9 09 95 73

Druck:
Kössinger AG, Fröhaustraße 21, 84069 Schierling

Druckauflage:
4.000 Stück
10. Jahrgang
ISSN 1610-0506

Erscheinungsweise:
Vier Ausgaben

Bildnachweis:
Firmenbilder; DATAKONTEXT; www.pixelio.de; Singapore Airlines Media Centre – Multimedia Library; (Yuri Arcurs, Tom Bayer, Marco Birn, Jessic Blanc, chaloemkiad, claudiozacc, dephoto, DXfoto.com, Sascha Engelbert, goodluz, Stefan Lenz, lily, michelangelus, richliy, Gina Sanders, spinetta, sborisov, Christian Schwier) © www.fotolia.de