

Internationaler Mitarbeiterereinsatz in den BRICS-Staaten (Teil I)

+++ Aufgrund der stetig wachsenden globalen Bedeutung der BRICS-Staaten und des weiterhin steigenden Bedarfs an internationalen Fach- und Führungskräften in diesen Ländern stellen wir Ihnen in dieser Fortsetzungsserie „Internationaler Mitarbeiterereinsatz in den BRICS-Staaten“ in einzelnen Teilen die Länder Brasilien (Teil II), Russland (Teil III), Indien (Teil IV), China (Teil V) und Südafrika (Teil VI) vor. Diese Fortsetzungsserie soll Ihnen auf möglichst praktische Darstellungsweise aufzeigen, welche Herausforderungen auf Sie als Personalabteilung bzw. Unternehmen sowie auf den international eingesetzten Mitarbeiter warten und insbesondere welche Chancen und Risiken es für beide Seiten zu nutzen beziehungsweise zu beachten gilt. In Teil I dieser Serie wird der Begriff BRICS vorgestellt und erklärt sowie die Hintergründe hierzu erläutert, aber auch allgemeine wirtschaftspolitische und volkswirtschaftliche Informationen zu den einzelnen BRICS-Staaten gegeben. +++

BRICS-Staaten im Überblick

Im Jahre 2001 wurde von Goldman Sachs der Begriff BRIC geprägt, der die Abkürzung für die vier Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien und China darstellt und sich innerhalb der letzten Jahre als allgemein gebräuchliche Abkürzung durchgesetzt hat. Durch die Teilnahme des neuen Mitglieds Südafrika bei dem am 14. April 2011 stattgefundenen Treffen auf der chinesischen Insel Hainan musste das Kürzel BRIC auf BRICS angepasst werden. Das Akronym BRIC bzw. neu BRICS hat sich derart in der Finanz- und Wirtschaftswelt behauptet, dass in den letzten Jahren immer wieder ähnliche Begrifflichkeiten erfunden wurden, die sich jedoch nicht wie BRIC beziehungsweise BRICS behaupten konnten. So sollte BRICM Mexiko mit in den Bund einschließen, die Abkürzung BRICI war der Aufnahme Indonesiens nicht abgeneigt und VISTA sollte für Vietnam, Indonesien, Südafrika, die Türkei und Argentinien stehen. Eine weitere Idee von Goldman Sachs ist N-11; die „nächsten 11“ ist eine Liste von Ländern mit hoher Einwohnerzahl, die einen starken wirtschaftlichen Aufschwung erfahren könnten.

Aber ob und wenn ja welche Abkürzung sich neben BRIC bzw. BRICS auch immer durchsetzt, es bleibt ihnen gemein, dass hinter dem Kürzel (noch) keine verbindliche politische oder wirtschaftliche Organisation steht, sondern nur ein künstlicher Begriff. Im Fall von BRIC sind dieses große und zum Teil stark wachsende Schwellenländer, die auch elf Jahre nach der Begriffsbildung BRIC nicht allzu viel eint. Die Außenminister der BRIC-Länder trafen sich nichtsdestotrotz vor zwei Jah-

ren zu ihrem ersten Gipfel in Jekaterinburg und ließen von dort verlauten, dass sie über eine neue Quotenregelung im Internationalen Währungsfonds (IWF) sprechen möchten, da die BRIC-Staaten im IWF derzeit unterrepräsentiert sind. Auch nach dem am 19. Mai 2011 erfolgten Rücktritt von Dominique Strauss-Kahn als IWF-Chef und der anschließenden Suche nach einem Nachfolger beziehungsweise einer Nachfolgerin sorgten die fünf führenden Schwellenländer mit einem gemeinsamen Vorstoß und der gemeinsamen Erklärung, dass „das ungeschriebene Gesetz, dass der IWF-Chef aus Europa kommt, abgeschafft gehöre“, für Furore und demonstrierten hiermit öffentlich ein „neues“ Selbstvertrauen und Selbstverständnis.

Immerhin repräsentieren die BRICS-Staaten auch etwa 40 Prozent der Weltbevölkerung und erbringen nahezu 25 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung. Unter Berücksichtigung dieser Fakten ist es nur verständlich, wenn die BRICS-Staaten mehr Gewicht in wirtschaftlichen und politischen Institutionen fordern. Es wird für die BRICS-Staaten jedoch kein einfaches Unterfangen werden, da sich bereits in den eigenen Reihen Unmut übereinander breit macht. So ist Brasilien über Chinas starke Investitionstätigkeit und günstige Importe nicht nur erfreut und macht seinem Ärger über den unterbewerteten Yuan auch schon einmal öffentlich Luft. Chinas politische und militärische Unterstützung für Indiens Erzrivalen Pakistan führt dazu, dass das bilaterale Handelsabkommen zwischen den Nachbarländern nur einen Bruchteil dessen aufweist, was zwischen den beiden Handelspartnern mit jeweils über einer Milliarde Einwohnern möglich wäre.



Marco Daugalies,
Managing Partner
CONVINUS International
Employment Solutions,
Zürich (Schweiz)
E-Mail: info@convinus.com
www.convinus.com



Norma Möller,
International Assignment
Manager

Die derzeitige Wirtschaftskrise haben die BRICS-Staaten alle relativ gut durchgestanden und wuchsen auch im letzten Jahr (2010) zwischen vier und zehn Prozent (Russland 4 %, Südafrika 4,8 %, Brasilien 7,5 %, Indien 8,6 % und China ca. 10 %), während Europa ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von zwei Prozent verzeichnen konnte. Die kontinuierlich steigende Wirtschaftskraft der BRICS-Staaten ist auch für den Handelspartner Deutschland von nicht unerheblicher Bedeutung. So exportierte Deutschland in 2010 ein Drittel mehr Güter in diese Staaten als in die USA und erreichte allein damit ein Exportvolumen von 100 Milliarden EUR. Da mag es auch nicht mehr überraschen, dass sich Deutschlands Exporte in die BRICS-Staaten von 2005-2010 um etwa 107 Prozent erhöhten, während die weltweiten Exporte Deutschlands von 2005 bis 2010 „nur“ um 21 Prozent stiegen.

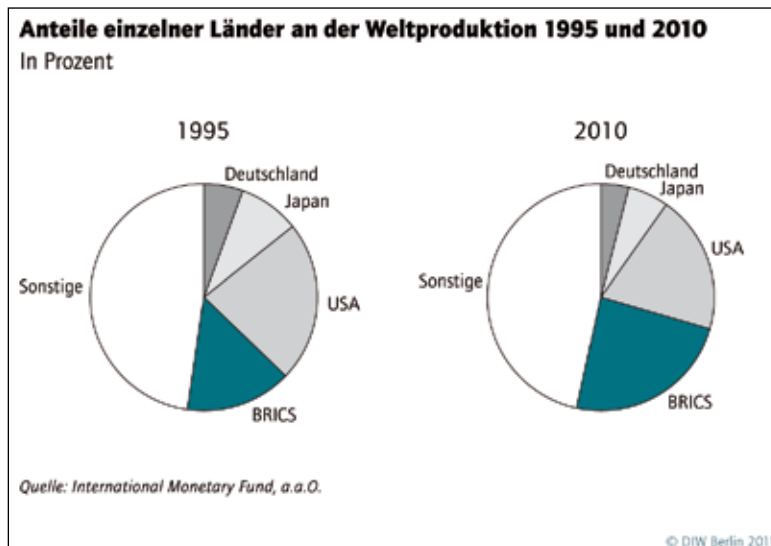
Auch wenn die BRICS-Staaten bei ihren Treffen gerne medienwirksam ihre Stärken und Gemeinsamkeiten betonen, so handelt es sich um in hohem Maße unterschiedliche Volkswirtschaften, was ihre Historie, die Ressourcenausstattung und die gesamtwirtschaftlichen Strategien betrifft. Die Gemeinsamkeiten beschränken sich hauptsächlich darauf, dass die BRICS-Staaten sehr groß sind, starke Wachstumsraten verzeichnen und ein hohes Wachstumspotenzial haben. Trotz aller Unterschiede weisen die BRICS-Staaten dennoch gewisse Chancen und Risiken auf, die allen Schwellenländern gemein sind. Einerseits lassen sich hohe Gewinne erzielen, die mit einem starken Wirtschaftswachstum einhergehen und es ergeben sich Umsatzchancen, da die Märkte noch nicht gesättigt sind und eine aufstrebende, oft junge Mittelschicht sich immer mehr Güter leisten kann. Andererseits entstehen durch die politischen Verhältnisse und die sich ändernden staatlichen Auflagen in den Schwellenländern kaum kalkulierbare Risiken, die durch unzureichende Infrastruktur und einen schwierigen Zugang zu Ressourcen noch erhöht werden. Die Tabelle zeigt einige spezifische Stärken und Schwächen für die jeweiligen BRICS-Länder auf.

Da die gemäß Definition von 2001 zu BRIC-Staaten zusammengefassten Länder über vier Kontinente verteilt sind, die einen gemäßigte Diktaturen und die andere unübersichtliche Demokratien sind, in einem

Staat das Wachstum über Industrieexporte (China), im nächsten über den Binnenmarkt (Indien) und bei wieder anderen über Rohstoffexporte (Brasilien und Russland) erfolgt, macht es nichts aus, dass Anfang des Jahres auch noch Südafrika in den Club der BRIC-Staaten oder nun vielmehr neu BRICS-Staaten aufgenommen wurde.

Die Aufnahme des mit 53 Millionen Einwohnern relativ kleinen Südafrikas, das sich noch nicht einmal wie Brasilien (200 Millionen), Russland (120 Millionen), Indien (1,1 Millionen) oder China (1,4 Millionen) für eine „verkannte Weltmacht“ hält, mag auf den ersten Blick verwundern. Die alten BRIC-Staaten zeigen jedoch eine

Land	Stärken	Schwächen
Brasilien	<ul style="list-style-type: none"> > Rohstoff- und Agrarreichtum > Stabilitätspolitik > Hohe Konsumneigung > Investitionssicherheit > Starker Binnenmarkt > Niedrige Lohnkosten 	<ul style="list-style-type: none"> > Unzureichende Infrastruktur > Hohe Steuern > Fachkräftemangel > Geringe Arbeitsproduktivität > Bürokratie > Ausgrenzendes Bildungssystem
Russland	<ul style="list-style-type: none"> > Großer Binnenmarkt > Hohe Konsumneigung > Starke Devisenreserven > Politische Stabilität > Gute Ausbildung der Bevölkerung 	<ul style="list-style-type: none"> > Abhängigkeit von Rohstoffexporten > Kaum Mittelstandsunterstützung > Bürokratie > Inflation > Brain-Drain der Bevölkerung
Indien	<ul style="list-style-type: none"> > Hohes Wirtschaftswachstum > Großer Absatzmarkt > Englisch als Geschäftssprache > Viele qualifizierte Arbeitnehmer > Westliches Rechtssystem > Starke Privatinvestoren 	<ul style="list-style-type: none"> > Geringes Pro-Kopf-Einkommen > Unzureichende Infrastruktur > Hohe Korruption > Niedriges Ausbildungsniveau > Geringe Arbeitsproduktivität
China	<ul style="list-style-type: none"> > Zunehmender Binnenkonsum > Stabile Staatsfinanzen > Kontinuierliche Investitionen > Leistungsorientierung > Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Skaleneffekte 	<ul style="list-style-type: none"> > Hoher Ressourcenverbrauch > Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffimporten > Fragmentierter Binnenmarkt > Wachsende Einkommensunterschiede und soziale Spannungen
Südafrika	<ul style="list-style-type: none"> > Großer Absatzmarkt in Afrika > Gute Infrastruktur > Relative stabile politische Situation 	<ul style="list-style-type: none"> > Facharbeitermangel > Hohe Kriminalität > Teilweise Energieknappheit > Relative hohe Produktionskosten



Grafik entnommen aus DIW Wochenbericht Nr. 37 + 38.2011

zunehmende wirtschaftliche Vernetzung, so dass mit der Aufnahme Südafrikas in den Bund nicht nur der einzelne Staat, sondern gar der ganze Kontinent für die bisherigen BRIC-Staaten von Interesse sein könnte, um den Rohstoffbedarf Chinas zu decken oder wie Brasilien am Rohstoffabbau mitzuverdiene.

Das dürfte im Moment jedoch noch das „kleinere Übel“ sein, denn auch wenn Chinas Wirtschaft im Vergleich zu den anderen BRICS-Staaten überdurchschnittlich wächst, so dürften die Vorteile aus den Wirtschaftsbeziehungen derzeit deutlich überwiegen. Immerhin erwarten die BRICS-Staaten, dass die Wirtschaftstransaktionen untereinander signifikant steigen werden. So sichert sich China in Südamerika Rohstoff- und Energiequellen und bestellte Anfang des Jahres brasilianische Flugzeuge für 1,4 Milliarden EUR. Ferner investieren indische Unternehmen in südamerikanische Industrieunternehmen und Informationstechnologien und Russland lässt neben Erdöl- und Erdgasinvestitionen vor allem Militärfahrzeuge in Brasilien produzieren.

Ohne den BRICS-Verbund wäre es für die Schwellenländer wohl deutlich schwieriger, gegen die immer noch übermächtigen Industriestaaten anzukommen. Auch wenn die Bemühungen der Zusammenarbeit derzeit noch nicht sehr koordiniert wirken und BRICS momentan noch nicht viel mehr als eine Abkürzung für große und schnell wachsende Schwellenländer ist, sollten die BRICS-Staaten trotz

all ihrer Unterschiede als Wettbewerber nicht unterschätzt werden, da die Integration zwischen den Ländern zunimmt und der BRICS-Verbund in absehbarer Zeit ein Gegengewicht zu den gut integrierten Industriestaaten bilden könnte.

Herausforderungen für Personalmanager in BRICS-Staaten

Ein wesentlicher Entscheidungspunkt für die Investition in BRICS-Staaten ist für viele Unternehmen nicht nur das starke Wirtschaftswachstum in diesen Ländern, sondern auch das Vorhandensein einer großen Anzahl von relativ günstigen Arbeitskräften. Unternehmen, die in den BRICS-Staaten investieren, stehen jedoch bei der Personalarbeit und vor allem bei der Rekrutierung von Personal vor gewissen Herausforderungen.

Die Hauptschwierigkeit bei der Arbeitskräfterekrutierung in den BRICS-Staaten ergibt sich aus dem Mangel an qualifiziertem Personal. So gibt es in manchen Regionen beispielsweise ein Überangebot an einfachen Arbeitskräften, aber dafür kaum ausgebildete Fachkräfte. Andere Gebiete kämpfen wiederum mit einem kleinen Arbeitskräfte-Pool oder mit einer rückgängigen Arbeitskräftepopulation aufgrund einer alternden Bevölkerung.

Die Bildungsnation Russland muss sich mit einem Brain-Drain der gut ausgebildeten Bevölkerung ins Ausland befassen, daher ist in Russland in den nächsten Jahren mit einem starken Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in allen Industriebereichen zu rechnen. Indien hat trotz hervorragender Universitäten immer noch eine Analphabetenquote von 37 Prozent, was immerhin 433 Millionen Indern entspricht. Hier ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften aber nur in einigen Bereichen wie zum Beispiel der Produktion und dem Anlagenbau zu spüren. Vor allem in den Ballungsgebieten Chinas und Brasiliens gibt es jedoch ausreichend qualifiziertes Personal sowie einfache Arbeitskräfte, so dass bei der Personalrekrutierung in diesen Regionen nicht mit zusätzlichen Schwierigkeiten aufgrund der Demografie gerechnet werden muss.

Die Regierungen der BRICS-Staaten spielen eine entscheidende Rolle, wenn es

darum geht, die Schwierigkeiten bei der Arbeitskräfterekrutierung langfristig zu lösen. Denn sie können mit geeigneten Programmen einer ungünstigen Demografieentwicklung wie z.B. einem Brain-Drain entgegenwirken. China hat im Jahr 2008 das „1.000-Talente-Programm“ ins Leben gerufen, das vor allem Auslandschinesen und ausländische Akademiker herausragender Institutionen ansprechen soll. Dieses Programm soll dazu beitragen, dass sich China mittel- bis langfristig von einer arbeitsintensiven zu einer wissensintensiven Nation entwickeln kann.

Wenn auch nicht ganz so gut organisiert wie die chinesischen Nachbarn, bemüht sich Indien mit jährlichen Versammlungen von im Ausland lebenden Bürgern indischer Abstammung, deren Loyalität zu Indien zu erhalten und damit Investitionen dieser zahlungskräftigen Bevölkerungskreise zu fördern. Die Bemühungen Russlands, den Brain-Drain gut ausgebildeter Arbeitskräfte ins Ausland zu verhindern, muten dagegen vage an. Aber immerhin hat Russland kürzlich verkündet, dass es bereit ist, Richtlinien zu implementieren, die ausländische Arbeitskräfte anziehen könnten.

Wenn dann einmal die richtigen Arbeitskräfte gefunden sind, müssen sich Personalmanager, die in BRICS-Staaten aktiv sind, mit Korruption und undurchsichtigen Regierungsvorgaben auseinandersetzen. Unklare Richtlinien und inkonsistente Gesetzesauslegungen erschweren die Personalarbeit zusätzlich. Oft müssen daher externe Berater eingeschaltet werden, um die Regierungsvorgaben einigermaßen reibungsfrei umsetzen zu können oder um als ausländische Gesellschaft überhaupt Personal einstellen zu dürfen.

Es gibt zwar in allen BRICS-Staaten Gesetze zur Arbeitssicherheit, die jedoch nur selten kontrolliert und eingefordert werden. Daher ist es für ausländische Investoren in BRICS-Staaten wichtig, die Arbeitskräfte nach bestem Wissen und Gewissen zu schützen, um die Arbeitsmoral und Produktivität zu erhöhen sowie die Reputation des Unternehmens weiter zu fördern.

Die Gestaltung der Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber ist vor allem in Indien und Brasilien nicht frei von Konflikten. In beiden Ländern dominieren hinsichtlich des Arbeitsmarktes

politische Interessen und demonstrative Maßnahmen wie das Schließen von Werken können sich für Unternehmen sehr nachteilig auswirken. Auch müssen sich Investoren bewusst sein, dass Löhne und Gehälter nur unter größten Schwierigkeiten nach unten korrigiert werden können. Russland ist zwar das BRICS-Land mit den am wenigsten restriktiven Arbeitsgesetzen, dennoch machen Unsicherheiten und Inkonsistenzen in Bezug auf die Auslegung der Arbeitsgesetze die Zusammenarbeit mit den Regierungsvertretern nicht einfacher als in den anderen BRICS-Staaten.

Für Investoren in den BRICS-Staaten ist daher eine gründliche Analyse aller Chancen und Risiken auch hinsichtlich des Arbeitskräfte-marktes von erheblicher Bedeutung. Wenn sich Personalmanager der Risiken bewusst sind, können sie diesen gezielt entgegensteuern und somit zum Erfolg des Unternehmens in den BRICS-Staaten erheblich beitragen. Daher gilt es, die Arbeitsmarktentwicklung regionenspezifisch zu betrachten und sich nicht nur auf eine Grobanalyse der BRICS-Staaten zu verlassen, da diese sehr unterschiedliche Merkmale hinsichtlich der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, der Rekrutierung von Personal und der Anstellungsbedingungen aufweisen.

In Teil II dieser Fortsetzungsserie wird auf den BRICS-Staat Brasilien eingegangen und es werden die wichtigsten Punkte, die es bei einem internationalen Mitarbeiter-einsatz in Brasilien zu beachten gilt, aufgezeigt.

Quellen:

www.economist.com
www.aon.com
<http://data.worldbank.org>
www.diw.de
www.handelsblatt.com
www.gtai.de - Germany Trade & Invest
www.guardian.co.uk

Fluktuation

Personalmanager in den BRICS-Staaten sollten die Arbeitskräftefluktuation in Ländern wie China oder Indien nicht unterschätzen. Die Fluktuation erhöht den kontinuierlichen Rekrutierungsaufwand massiv und wirkt sich sowohl auf die Produktivität der Unternehmung als auch auf die Effizienz der einzelnen Arbeitnehmer aus. Auch führen die hohen Fluktuationsraten vor allem in China zu stark steigenden Gehältern, mit denen die Unternehmen neue Arbeitskräfte gewinnen möchten und die gegenwärtige Belegschaft zu halten versuchen. Momentan müssen sich zum Beispiel Investoren in China auf eine jährliche Arbeitskräftefluktuation von 16,7 Prozent und einen jährlichen Gehaltsanstieg von 27,9 Prozent einstellen.