

CHINA FOCUS

Special / 2016

China-Strategien für den Mittelstand

Seit über 30 Jahren unterstützt Fiducia International tätige Mittelständler bei der Realisierung und Optimierung Ihrer geschäftlichen Aktivitäten in Greater China. In Fiducia's China Focus Publikation informieren wir regelmäßig mehr als 10.000 Abonnenten über die aktuellsten Strategien und Branchentrends in China und Hong Kong.

Lesen Sie in dieser Spezialausgabe was Sie 2016 in China erwartet und abonnieren Sie China Focus auf unserer Website www.fiducia-china.com.

Mit freundlichen Grüßen,



Stefan Kracht, Managing Director

In dieser Ausgabe:

- China braucht einen dritten Ruck
- 5 Compliance-Tipps für China
- HR 2016: Was Sie wissen müssen

China braucht einen dritten Ruck

»Die ›China-Story‹ ist noch lange nicht vorbei.« Jedenfalls für deutsche Unternehmen, Maschinenbauer im Besonderen. Denn sie bieten genau das an, was China heute bei der Umstrukturierung seiner Wirtschaft braucht: Hocheffiziente Technologien als Grundlage für mehr Wertschöpfung in der Industrie. Das sagt einer, der seit fast fünf Jahrzehnten in Hongkong arbeitet und das Chinageschäft unzähliger deutscher Unternehmen als Berater begleitet hat: Jürgen Kracht. Der Gründer und Chairman der Fiducia Management Consultants kennt wie kaum ein anderer die chinesische Entwicklung der vergangenen Jahre und wie deutsche Unternehmen davon profitiert haben. Er sagt aber auch, die Deutschen müssten umdenken, denn es ist längst nicht mehr so, dass nur die Chinesen von den Europäern lernen könnten. »Jetzt ist es angesagt, auch von den Chinesen zu lernen.« Wie sie das Internet nutzen, um ihre Geschäftsideen zu verwirklichen, zum Beispiel.

Offener werden. Beim Thema »Internet« macht er sich aber so seine Gedanken. Ja, die Chinesen hätten erkannt, welches Potenzial in der Technologie liegt und Unternehmer wie Alibaba-Chef Jack Ma haben es genutzt, um »Handelsimperien« aufzubauen, die ihresgleichen suchen. Doch fragt sich Jürgen Kracht, ob die chinesische Regierung gut beraten ist, die »Große Mauer« im weltweiten Netz immer höher zu ziehen. Es sind weniger politische Fragen, die ihn dabei bewegen. Wenn Ministerpräsident Li Keqiang fordere,

die Innovationskraft der einheimischen Wirtschaft zu stärken, müsse er auch dafür Sorge tragen, dass sich Ingenieure und Wissenschaftler über technologische Entwicklungen in der Welt informieren können. Es gehe um Meinungsbildung und die Suche nach besten Lösungen. Und es gehe um einen intensiven Austausch. »Die Möglichkeit, zu sehen, was in der Welt passiert«, wie es Jack Ma einmal formuliert hat, sei die größte Errungenschaft der vergangenen Jahre und dürfe nicht behindert werden, ist Jürgen Kracht überzeugt.

Für ihn sind die bestehenden Schranken auch ein Grund dafür, dass China nicht so innovativ ist, wie es eigentlich sein könnte. Im Maschinenbau jedenfalls. Zwar werde mit »Made in China 2025« eine ähnliche Strategie wie mit der deutschen »Industrie 4.0« verfolgt. Jürgen Kracht glaubt aber

nicht, dass die Chinesen in diesem Bereich aufholen können. »Ich sehe wenig innovative Ansätze im chinesischen Maschinenbau. Davon profitieren unsere Kunden.« Müsse denn aber China in einer globalisierten Welt, die von zunehmender Arbeitsteilung geprägt ist, tatsächlich in allen Branchen innovativ sein? Immerhin habe der von ihm erwähnte Alibaba-Konzern durchaus Innovation bewiesen, Telekommunikationsunternehmen wie Huawei, ZTE oder seit fünf Jahren auch Xiaomi ebenso.

Es gibt nicht nur ein Innovationscluster im Land. Zhongguancun in Peking gehört dazu, wo Ende der 1980er-Jahre Wissenschaftler aus den Universitäten die ersten Technologie-Start-ups gegründet haben. Der Computer-Riese Lenovo ist daraus zum Beispiel hervorgegangen. Jürgen Kracht lässt dies nachdenklich werden und er kommt zu dem



Jürgen Kracht, 69, ist Chairman der 1982 gegründeten Fiducia Management Consultants.

“Wie soll denn ein Unternehmen aus der Ferne gelenkt werden, wenn die deutsche Tochter in China **genauso viel Umsatz** wie die Mutter in Deutschland macht?”

- Jürgen Kracht

Fiducia Management Consultants

Schluss: »Potenzial ist noch vorhanden.« Und er gibt zu, was Xiaomi auf die Beine gestellt habe, sei beeindruckend, »doch beim Branding hat Apple einen Vorsprung.«

Dennoch stellt er fest, China brauche einen »dritten Ruck«. Der erste ging durch das Land, als Deng Xiaoping Ende der 1970er-Jahre China öffnete und tiefgreifende Reformen einleitete. Der zweite, als China unter Ministerpräsident Zhu Rongji in die Welthandelsorganisation aufgenommen wurde. »Damit wurden eine weitere Marktöffnung und Reformen erzwungen. «Und jetzt müssten mit einem weiteren Liberalisierungsschritt die Voraussetzungen geschaffen werden, dass sich kleine Unternehmen entfalten können, dass sie besseren Zugang zu Kapital und Markt haben. Hongkong und Taiwan hätten es vorgemacht. Dort seien es die kleinen Unternehmen, die den wirtschaftlichen Erfolg tragen. Den Chinesen liege das »Unternehmertum im Blut«. Sie müssten nur »von der Leine gelassen« werden. Zu viel Bürokratie hindere die Entwicklung. Auf die Entgegnung, Bürokratieabbau habe sich die Regierung weit oben auf die Fahne geschrieben, sagt Jürgen Kracht nur: »Die Regierung ist schwach und hat mit zu vielen Widerständen zu kämpfen.«

Das zeige sich auch in der Antikorruptionskampagne. Die Wurzeln für Korruption in der Wirtschaft würden nicht angepackt. Und für ausländische Unternehmen habe die Kampagne oftmals den negativen Effekt, dass Ansprechpartner bei Behörden von einem Tag auf den anderen nicht mehr zur Verfügung stünden. Als Jürgen Kracht 1971 nach Hongkong kam, war er zunächst bei Jepsen beschäftigt und dort ab 1975 für den Aufbau einer neuen Abteilung für Controlling zuständig. Damals gehörte Korruption in Hongkong zur Tagesordnung und bereitete den Unternehmen große Kopfschmerzen. Egal ob Autos, Chemikalien, Maschinen oder Flugtickets, die Käufer verlangten sogenannte »Marmelade«. Selbst die Feuerwehr löschte nur, wenn ein entsprechendes Bakschisch herübergereicht wurde, erinnert sich Jürgen Kracht. Dem habe 1978 Gouverneur MacLehose mit einem strengen Gesetz gegen Korruption den Riegel vorgeschoben: Gebern wie Nehmern drohten Gefängnisstrafen. Das habe gewirkt. Hongkong ist heute im Prinzip korruptionsfrei. Jürgen Kracht sagt, es gebe in China drei Arten von Korruption: private, geschäftliche und die in der Verwaltung. Präsident Xi Jinping greife aber nur die in den staatlichen Institutionen an. »Das führt nicht zum Erfolg.«

eingangs erwähnt sagt, die »Erfolgsgeschichte China« ist noch nicht vorüber, heißt dies für ihn gleichzeitig, die Unternehmen müssten sich auf eine neue Situation einstellen. Damit meint er nicht nur das moderatere und als »neue Normalität« bezeichnete Wirtschaftswachstum des Landes. Seit Jahren fordert er, den Tochtergesellschaften in China mehr selbstständiges Handeln zuzugestehen. Während Finanzen und Controlling nach wie vor die engen Zügel des Mutterhauses brauchten, »müssen die China-Töchter im Tagesgeschäft mehr Freiheiten haben«. Und er fragt: »Wie soll denn ein Unternehmen aus der Ferne gelenkt werden, wenn die deutsche Tochter in China genauso viel Umsatz wie die Mutter in Deutschland macht?« Wichtig sei zudem, sicherzustellen, dass sich mögliche Probleme in einer chinesischen Tochtergesellschaft nicht unmittelbar auf die Bilanzen des Mutterhauses in Deutschland auswirken.

Jürgen Kracht macht sich außerdem Gedanken darüber, wie das Chinageschäft in den kommenden Jahren noch besser aufgestellt werden kann und welche Rolle Hongkong in der Unternehmensstrategie spielen kann und muss. Klar sei, ein Unternehmen, das in China verkaufen will, müsse heute nicht mehr den Umweg über Hongkong gehen. Anders sehe es aber bei der Beschaffung aus, von Konsumgütern etwa. Dabei gewinne Hongkong als Plattform für die Region eine immer größere Bedeutung.

China habe heute das Potenzial, Teile der Wertschöpfung »herauszuschneiden«, die Produktion ließe sich outsourcen, ohne eine eigene Fertigung zu haben. »In Deutschland bleibt das Hirn, die Entwicklung, in China wird produziert, über Hongkong verkauft – das ist doch eine fantastische Arbeitsteilung.« Von der profitierten auch die deutschen Konsumenten, denen China als Lieferant in den vergangenen 30 Jahren eine Deflation der Preise für Konsumgüter beschert habe. Daran ändere auch das immer noch bestehende negative Image von »Made in China« nichts, ganz abgesehen davon, dass es längst nicht mehr zutrefte. »Es wird wohl noch eine Generation dauern, ehe sich das Image ändert.« Dabei hätten Firmen wie Adidas und Seidensticker bewiesen, dass es geht. Weder bei den Sportartikeln noch bei den Hemden schaue noch jemand darauf, wo sie hergestellt werden. Bei Maschinen oder Autos sei das anders: »Hier bleibt »Made in Germany« für das Branding wichtig.«

Dieser "Manager im Gespräch" Artikel erschien in der Juli Ausgabe 2015 im China Contact Magazin. ☺

Über uns



Mit über 30 Jahren Erfahrung, 4 Büros in China und über 120 Mitarbeitern ist Fiducia Ihr Spezialist um:

- ▶ Märkte und Branchen in China zu verstehen
- ▶ ein Unternehmen zu gründen, kaufen, oder restrukturieren
- ▶ die richtigen Mitarbeiter zu finden
- ▶ Finanzwesen und Buchhaltung outzusourcen
- ▶ Produkte einzukaufen
- ▶ Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen

Besuchen Sie uns auf
www.fiducia-china.com

Neu denken. Wenn Jürgen Kracht wie

HR 2016: Was Sie wissen müssen

Hohe Gehaltsforderung

Im Gegensatz zu früher ist China nicht mehr das Land der billigen Arbeitskräfte. Besonders in den Großstädten waren in den letzten 10 Jahren Gehaltserhöhungen im zweistelligen Bereich nichts Ungewöhnliches. Durch das nachlassende Wirtschaftswachstum sind diese allerdings nicht mehr vertretbar. Trotz alledem sind chinesische Arbeitnehmer an die großen Gehaltssprünge der letzten Jahre gewohnt. Dies bringt die Arbeitgeber in einen Zwiespalt: Einerseits müssen sich Firmen überlegen wie sie die hohen Erwartungen Ihrer Mitarbeiter erfüllen können, um sie zu halten. Auf der anderen Seite werden Arbeitskräfte teurer, weshalb immer mehr Wert auf Effizienz und Produktivität gelegt wird was zu einem vermehrten Einsatz von Robotern in der Produktion führen könnte. Chinas fortlaufende Entwicklung in die traditionell von europäischem Know-how besetzten Bereiche der Wertschöpfungskette bedeutet geänderte Anforderungen für die Mitarbeitersuche.

Recruiting online!

670 Millionen Internetnutzer in China lassen digitale Recruiting-Strategien unverzichtbar werden. Hier sind einige hilfreiche Tipps: **1) Setzen Sie auf die richtigen Kommunikationskanäle!** Beachten Sie, dass Sie Ihre Reichweite nicht durch Facebook maximieren können. Stattdessen sollten Sie lokale Plattformen wie zum Beispiel WeChat und Weibo nutzen, um Ihre offenen Stellen zu posten. **2) Zeigen Sie Präsenz!** Halten Sie Ihr Profil auf dem neuesten Stand und seien Sie erreichbar, um Ihr Unternehmen attraktiver und zugänglicher zu machen. **3) Messen Sie Ihren Erfolg!** Sie können Ihre Kampagnen analysieren und Strategien evaluieren, um den Erfolg zu maximieren. **4) Seien Sie realistisch!** Durch die große Anzahl an Menschen, die Sie mit Ihrem Online-Posting erreichen, ist der Richtige oft wie die Nadel im Heuhaufen. **5) Folgen Sie den Trends!** Hashtags? WeChat Sticker? Mobile? Die Online-Welt verändert sich schnell und Ihre Anpassungsfähigkeit ist gefragt.

Chinas Generation Y

Die in den 80ern und 90ern in China geborene Generation Y besteht aus etwa 250-300 Millionen Menschen, was der drei bis vierfachen Bevölkerung Deutschlands entspricht. Im Vergleich zu Ihren Vorgängern ist diese konsumgesteuerte Gruppe von Zwanzig- bis Dreißigjährigen durch das Internet geprägt und hat eine andere Weltanschauung auch was die Arbeit betrifft. Während ihre hart

arbeitenden Eltern die Öffnung und schnelle wirtschaftliche Expansion Chinas zusammen mit der Ein-Kind Politik erlebt haben, ist die Generation Y privilegiert genug eine höhere Bildung, relative Stabilität und ein offeneres Weltbild erhalten zu haben. Deshalb zeichnet sie sich durch einen deutlicheren Fokus auf die "work-life balance" und einen verstärkten Unternehmergeist aus. Ihnen ist es wichtiger zu reisen und Erfahrungen zu sammeln, um damit anderen zu imponieren. Arbeitgeber sollten bei der Rekrutierung von jungen Mitarbeitern beachten, Geschäftsreisen, ein modernes Arbeitsumfeld und flexible Arbeitszeiten anzubieten.

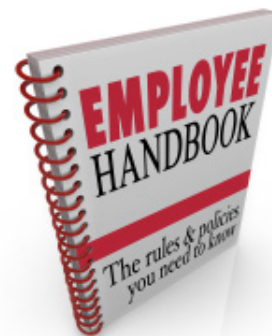
Der 'Local Plus'

Den klassischen „Expat“ sieht man aus verschiedenen Gründen in China immer seltener: 1) China ist mittlerweile ein verlockender Markt, der jungen Fachkräften aus dem Westen Erfolg und Abenteuer verspricht. Das Reich der Mitte bietet Ihnen die Chance, den hohen Arbeitslosenquoten und der Perspektivlosigkeit zu Hause zu entkommen. Pakete bestehend aus Unterkunft, Fahrer und mehr sind nicht mehr notwendig, um Talente aus dem Ausland anzulocken. 2) Außerdem gibt es immer mehr lokale Konkurrenz: Mit steigendem Realeinkommen wächst die Anzahl an Chinesen rapide, die im Ausland studieren und eine andere Sprache und Denkweise lernen. In Kombination mit Ihrem bereits vorhandenen Wissen über den einheimischen Markt macht dies chinesische Arbeitnehmer für lokale und ausländische Unternehmen immer begehrenswerter. 3) Weiterhin ist es üblich geworden, dass internationale Unternehmen Ihr lokales Personal nach westlichen Standards ausbilden. Dies beinhaltet Auslandsaufenthalte und spezielle Trainingsprogramme für chinesische Mitarbeiter. Als Resultat sinkt der Bedarf an ausländischen Arbeitnehmern, die keine spezielle Fähigkeit mit sich bringen.

Die Kündigungsfälle

Durch starken Arbeitnehmerschutz in China gibt es nur wenige Fälle in denen Unternehmen Arbeitnehmer legal entlassen können. Beispiele hierfür sind beweisbare Uneignung trotz erfolgtem Training oder eine Änderung der Stellenbeschreibung nach Ablauf des Arbeitsvertrags. Nur wenige Situationen, wie etwa Korruption, parallele Beschäftigungen oder Beteiligung an Straftaten, erlauben eine sofortige Kündigung. Deshalb raten wir Ihnen Ziele und Verantwortungen so genau wie möglich im Arbeitsvertrag festzuhalten. Zusätzlich empfehlen wir Ihnen ein präzise formuliertes Employee Handbook, um Auseinandersetzungen zu vermeiden. ☹

Tipps für Ihr Employee Handbook



- ▶ Drücken Sie sich klar, präzise und einheitlich aus: es sollte keinen Spielraum für Interpretationen geben.
- ▶ Verweisen Sie im täglichen Geschäft auf Ihr Employee Handbook und messen Sie so oft wie möglich die Erfolge der Mitarbeiter.
- ▶ Jeder Angestellte sollte schriftlich bestätigen, dass er/sie das Employee Handbook erhalten, gelesen und verstanden hat.
- ▶ Alle Richtlinien müssen den lokalen und nationalen Arbeitsgesetzen entsprechen.
- ▶ Kommunizieren Sie klar was **nicht** gemacht werden darf.
- ▶ Lassen Sie das Employee Handbook von einem Experten überprüfen, da es rechtlich bindend ist.

5 Compliance-Tipps für China



Die chinesische Regierung hat in den letzten 12 Monaten viele neue Regulierungen eingeführt, bei denen es noch einige Unklarheiten gibt, wie diese in die Praxis umgesetzt werden. Hier sind nützliche Compliance-Tipps, mit denen Sie sich vor potentiellen Problemen schützen können.

1. Führen Sie gründliche Background Checks durch

Können Sie garantieren, dass alle Ihre Geschäftspartner gute Compliance Standards haben? Es lohnt sich Zulieferer, Kunden und Partner sorgfältig zu prüfen, um das Risiko einer behördlichen Ermittlung zu minimieren. Dies ist nicht nur bei bestehenden und neuen Kontakten wichtig, sondern auch bei Investitionen, wie etwa beim Unternehmenskauf. Auch wenn Ihr Unternehmen gesetzeskonform ist, können Distributoren, die auf den ersten Blick einen guten Eindruck machen, in illegale Aktivitäten verstrickt sein. Beauftragen Sie einen externen Partner, der Ihnen bei umfassenden Background-Checks helfen kann.

2. Achten Sie auf länderübergreifende Steuer-Compliance

Durch die zunehmende Globalisierung benötigen viele internationale Unternehmen eine einheitliche Steuer-Compliance Lösung, die unterschiedliche Rechtssysteme einbezieht. Die Vielzahl von neuen Doppelbesteuerungsabkommen macht dies bedeutend komplizierter. Zusätzlich hat die chinesische Regierung vor kurzem neue und konkrete Maßnahmen gegen Steuerhinterziehung veröffentlicht. Wählen Sie einen erfahrenen Partner, um Ihre steuerlichen Angelegenheiten und grenzüberschreitende Compliance sicherzustellen.

3. Definieren Sie konkrete Richtlinien für Ihr Geschäft

Jede Firma in China sollte ein Employee

Handbook haben, das eindeutig die Kompetenzen aller Jobfunktionen innerhalb der Firma schildert. Die Corporate Governance Richtlinien sollten nicht nur von der Personal- und Rechtsabteilung umgesetzt werden, sondern viel mehr vom ganzen Unternehmen.

Eine weitere wichtige Maßnahme ist das Training Ihrer Mitarbeiter, um das Bewusstsein für Compliance und Anti-Korruption zu stärken. Einige internationale Unternehmen beschäftigen Compliancebeauftragte, um einheitliche Standards über alle Tochtergesellschaften hinweg durchzusetzen. Unsere erfahrenen Personalberater unterstützen Sie dabei, Mitarbeiter mit umfassenden Compliance-Wissen zu finden.

4. Beugen Sie Betrug und Korruption vor

Aufgrund vergangener Korruptionsskandale, in denen auch internationale Konzerne verwickelt waren, raten wir Firmen zu folgendem:

- ▶ Setzen Sie sich realistische Wachstums-erwartungen vom chinesischen Markt.
- ▶ Beachten Sie die Richtlinien für Geschäftsausgaben.
- ▶ Überprüfen Sie Zahlungen für und an Dritte, besonders von Industriorganisationen, Distributoren und Reise- und Event-Agenturen.
- ▶ Stellen Sie sicher, dass Ihr Vertrieb alle Compliance Regeln einhält.
- ▶ Kommunizieren Sie Ihre Compliance-Standards mit Partnern und Händlern.

5. Beachten Sie lokale Unterschiede

Bis heute unterscheiden sich Compliance Richtlinien von Provinz zu Provinz. Solange keine einheitlichen Standards existieren, empfehlen wir Ihnen mit einem Partner zu arbeiten, der Erfahrung mit den einzelnen regionalen Unterschieden hat. 🌐

Publisher: Fiducia Management Consultants

Editor & contact for press and article reprints:

contact@fiducia-china.com

Please contact us for a list of sources.

All liabilities excluded. This publication is based on information obtained from sources (government, business associates, companies, publications, news) we believe to be reliable. However, Fiducia Management Consultants does not take any responsibility as to its accuracy, completeness or correctness.

Copyright © 2016 Fiducia Ltd. All rights reserved. Protected by copyright laws.

Beijing

1511 Zhong Yu Plaza
A6 Gongti North Road
Beijing 100027
China

Tel: +86 10 8523 6308

Hong Kong

15/F OTB Building
160 Gloucester Road
Wanchai, Hong Kong
China

Tel: +852 2523 2171

Shanghai

2107-2110, Central Plaza
227 Huangpi North Road
Shanghai 200003
China

Tel: +86 21 6327 9118

Shenzhen

1308 Shun Hing Square
5002 Shen Nan Dong Road
Shenzhen 518008
China

Tel: +86 755 8329 2303