

aktuell ASIA

Das Wirtschaftsmagazin aus Asien

09/2008

Aktuell seit 1996 - www.aktuellasia.com

Standort

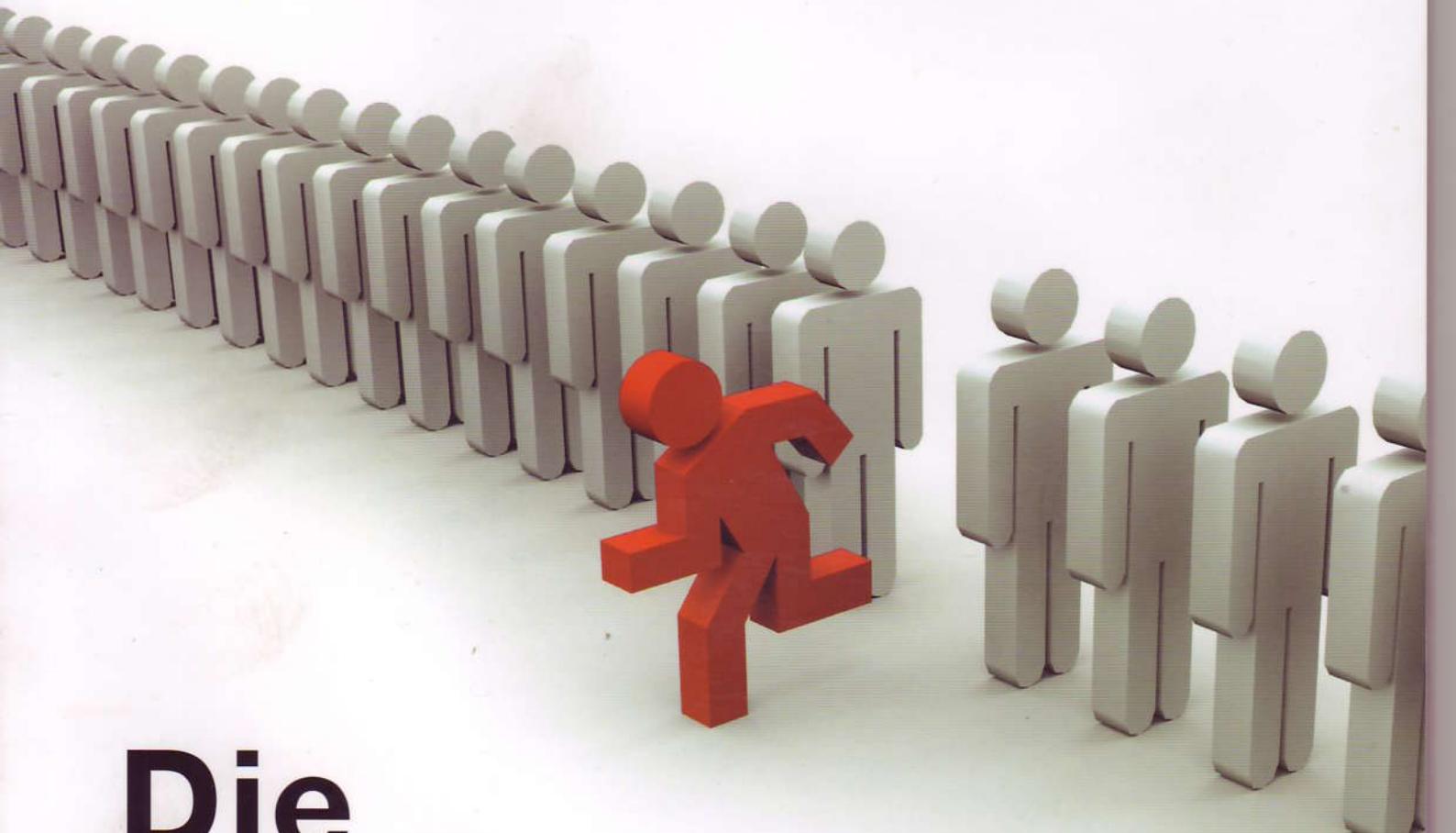
Nordkorea - Seite 8

Gewitter

China - Seite 16

Manager

China - Seite 26



Die Personalfrage

Alles rund um Mitarbeiter in China



09

China
Cambodia
India
Indonesia

100 RMB
9,90 US\$
1000000
1000000

Indonesia
Japan

55.000 Rp
650 Yen

Philippines
Schweiz

330 Pesos
12,00 Sfr

Heiter bis wolzig, später Gewitter möglich

von ANNETTE SCHRAMM

**DEUTSCHLAND IST DER
GRÖSSTE HANDELS-
PARTNER CHINAS IN
DER EUROPÄISCHEN
UNION UND JÄHRLICH
EXPANDIEREN ZUR
ZEIT RUND 400
UNTERNEHMEN AUS
DEUTSCHLAND
NACH CHINA**

1

Heiter bis wolzig, später Gewitter möglich

2 008 jährt sich die Marktoffnung, die Deng Xiaoping der chinesischen Wirtschaft nach jahrelangen Experimenten verordnete, zum 30. Mal. Seitdem haben viele westliche und insbesondere deutsche Unternehmen China entdeckt: als günstigen Produktionsstandort zunächst, als riesigen Absatzmarkt bald darauf.

Nach Angaben der German Chamber of Industry and Commerce (GIC) operieren momentan rund 4.500 deutsche Unternehmen und Repräsentanzen auf dem chinesischen Markt. Deutschland ist der größte Handelspartner Chinas in der Europäischen Union und jährlich expandieren zurzeit rund 400 Unternehmen aus Deutschland nach China. Das Wachstum der chinesischen Wirtschaft scheint ungebrochen und die damit verbundenen Chancen auf dem chinesischen Markt für deutsche Unternehmen grenzenlos.

Aber in weiter Ferne ziehen Wolken auf, in Form von Rezessionsängsten und steigenden Preisen für Energie und Rohstoffe, die das Bild trüben könnten. Neben den Gefahren, die aus der Entwicklung der Weltwirtschaft drohen, stehen ausländischen Unternehmen in China trotz aller Erfolge ernste Herausforderungen bevor. Die zentralen Knackpunkte sind die Personalsituation sowie die kontinuierlichen Veränderungen im Rechtssystem. Es stellt sich die Frage, ob die Wolken das vielleicht zu schöne Bild interessanter machen, oder ob sie Vorboten eines zerstörerischen Gewitters sind.

Der Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO) im Jahr 2001 hat der wirtschaftlichen Entwicklung einen weiteren Schub gegeben. Der neue rechtliche Rahmen, die Anforderung, sich an internationales Recht anzupassen, haben weitere Investitionen und Unternehmungen nach China gezogen. Die Nachteile, die ausländische Firmen auf dem chinesischen Markt in Kauf nehmen mussten, wurden zumindest teilweise ausgeräumt. Die chinesischen Unternehmen haben sich dem Wettbewerb geöffnet. Die Reaktion der ausländischen Unternehmen auf den Beitritt ist allerdings eher durchwachsen. In einer Studie der Europäischen Handelskammer in China zum Vertrauen in die chinesische Wirtschaft gaben nur 16 Prozent an, dass sie einen positiven Effekt wahrnehmen, während 34 Prozent negative Auswirkungen feststellten. 37 Prozent sahen keinen besonderen Einfluss der Mitgliedschaft auf die Geschäfte. Claus Schürmann, Berater von PricewaterhouseCoopers in Shanghai, ist der Überzeugung, dass die Angleichungen an internationales Niveau positiv zu bewerten sind: „Das rechtliche Umfeld hält heute viel weniger Überraschungen für den Neuling im Markt bereit, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Das ‘Spielfeld’ entspricht eher dem, was wir im Westen kennen, und erleichtert so den Markteintritt“, betont er. Aus der Sicht der etablierten Unternehmen fällt diese Beurteilung möglicherweise nicht so positiv aus: Unternehmen, die bereits in China waren, haben durch die Öffnung und den erleichterten Marktzugang mehr Konkurrenz bekommen. Dies würde zumindest die überwiegend negative Wahrnehmung des WTO-Beitritts erklären.

Eine nicht unwesentliche Folge des Beitritts zur WTO sind die gesteigerten Möglichkeiten für ausländische Unternehmen, als so genannte „Wholly Foreign owned

2

Heiter bis wolkig, später Gewitter möglich

WAR CHINA ZU ANFANG
DER ÖFFNUNG EIN
BILLIGES HERSTEL-
LUNGSLAND KOMMEN
VIELE UNTERNEHMEN
MITTLERWEILE HIER-
HER, UM AUSSCHLIESS-
LICH FÜR DEN
LOKALEN MARKT ZU
PRODUZIEREN.

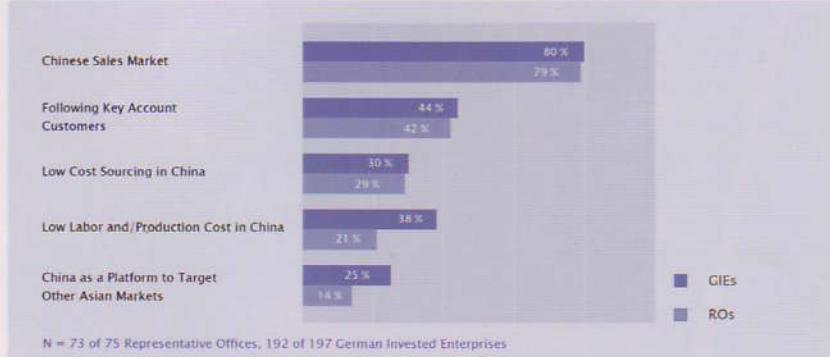
Enterprises“ (WFOE) statt als Joint Ventures (JV) in den chinesischen Markt einzusteigen. Laut GIC haben 71 Prozent aller deutsch investierten Firmen den formalen Status einer WFOE, mit zunehmendem Trend. Nur ein Prozent der WFOE sagen, dass sie diese Form nicht wieder wählen würden, bei den JVs sind es hingegen 33 Prozent, die diese Form nie wieder wollen. Wesentliche Gründe für die Bevorzugung der WFOE sind die direkte Kontrolle des Managements sowie des Know-hows und der Technologien. Der maßgebliche Vorteil eines Joint Ventures demgegenüber liegt in der Unterstützung durch den chinesischen Partner im Umgang mit den Behörden. Die dominante Branche für deutsche Unternehmen ist nach wie vor der Maschinenbau mit knapp 30 Prozent, es folgt die Automobilindustrie mit 16 Prozent. Auch die Konsumgüter- und die Pharmaindustrie sind mit jeweils rund zehn Prozent gut vertreten. In diesen Geschäftsfeldern sehen Experten auch das größte Zukunftspotenzial auf dem chinesischen Markt. „Dem Automobilbereich, sowohl der Fertigung als auch den Zulieferern, geht es sehr gut“, erklärt Schürmann. „Gute Chancen hat zurzeit auch alles, was mit Chemie und Pharma zu tun hat, sowie die Luxusgüterindustrie, denn die Kaufkraftsteigerung in der chinesischen Bevölkerung ist enorm“, fügt der Berater von PricewaterhouseCoopers hinzu. „Neue Technologien, die sich mit Wind- und Wasserkraft sowie generell dem Umweltschutz befassen, haben gute Chancen“, ergänzt Rene Steininger, Geschäftsführer der Beratungsfirma China Expert Consulting, die Aussichten.

War China zu Anfang der Öffnung ein billiges Herstellungsland, in das Unternehmen ihre Produktionen für den Export verlagerten, kommen viele Unternehmen mittlerweile hierher, um ausschließlich für den lokalen Markt zu produzieren. Es sind vor

Neue Technologien, die sich mit Wind- und Wasserkraft sowie generell dem Umweltschutz befassen, haben gute Chancen

allem die Aussichten, an diesem großen Markt zu partizipieren, die die Unternehmen nach China ziehen. In einer Umfrage unter deutschen Unternehmen in China, die 2007 zusammen von der GIC und Euro Asia Consulting (EAC) durchgeführt wurde, geben rund 80 Prozent die Größe des chinesischen Marktes als Hauptmotiv für den Markteintritt an. Von den 273 befragten Unternehmen erklärten 86 Prozent, dass sie mit der Größe des chinesischen Absatzmarktes zufrieden seien. Ein anderer starker Beweggrund für die Unternehmen, nach China zu expandieren, ist, einem bereits in China vertretenen Hauptkunden zu folgen. Mit diesem Motiv erklärt sich ein weiterer wesentlicher Trend in der Unternehmensentwicklung: Nachdem sich die großen Unternehmen nun alle in China etabliert haben, zieht jetzt der Mittelstand nach. „Die Lieferanten werden praktisch gezwungen, ihren Großkunden zu folgen“, sagt Rene Steininger von China Expert Consulting. „Auf lange Sicht ist dieser Schritt

Fig. 3.5.01 | Major Motives for Entering the Chinese Market

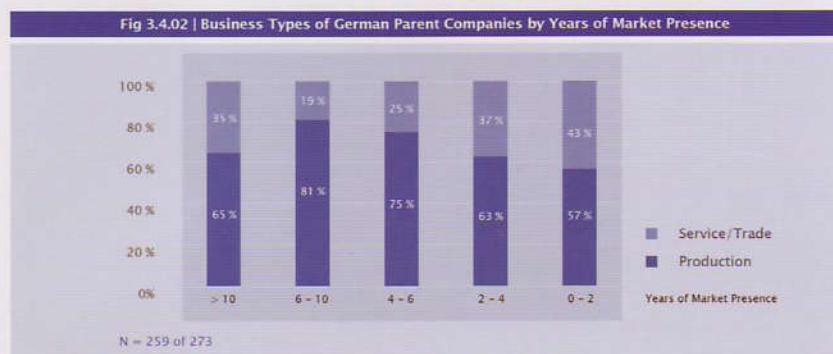


GUTE GESCHÄFTE
UNTER DEN DIENST-
LEISTERN MACHEN
ZURZEIT DIE BERA-
TUNGSFIRMEN, DIE
SICH SOWOHL STRA-
TEGISCHEN, RECHT-
LICHEN WIE AUCH
UNTERNEHMERISCHEN
PROBLEMSTELLUNGEN
WIDMEN.

3

Heiter bis wolig, später Gewitter möglich

für die kleinen und mittelständischen Unternehmen sicherlich profitabel, aber sie benötigen die entsprechende Vorbereitung für den chinesischen Markt.“ Unter den Unternehmen, die bis zu vier Jahre auf dem chinesischen Markt aktiv sind, liegt der Anteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) bei 53 Prozent. Ihr Anteil an den Unternehmen, die bereits vier bis zehn Jahre in China agieren, liegt bei nur 39 Prozent, gegenüber nur 20 Prozent Anteil von KMU an Unternehmen, die länger als zehn Jahre vor Ort sind. Die Struktur ausländischer Unternehmen beginnt sich aber nicht nur hinsichtlich der Größe zu differenzieren, sondern zunehmend auch nach Sektoren. Das deutliche Übergewicht der Produktion wird durch einen stärker wachsenden Dienstleistungssektor reduziert. Unter den bis zu zwei Jahren in China operierenden Unternehmen ist der Anteil von Handels- und Dienstleistungsunternehmen auf 43 Prozent gestiegen. Dagegen sind es beispielsweise unter den sechs- bis zehnjährigen China-Niederlassungen nur 19 Prozent. Gute Geschäfte unter den Dienstleistern machen zurzeit die Beratungsfirmen, die sich sowohl strategischen, rechtlichen wie auch unternehmerischen Problemstellungen widmen. In Zukunft werden die Finanz- und Versicherungsdienstleister wohl eine größere Rolle spielen, denn dieser Markt ist bisher kaum abgedeckt. Dafür müssen allerdings die rechtlichen Rahmenbedingungen genug Sicherheit bieten. Zudem versucht die chinesische Regierung derzeit, neue Anreize für Investitionen von chinesischen wie ausländischen Unternehmen zu schaffen. In diesem Zusammenhang sollen vor allem Unternehmen in Bereichen mit neuen Technologien gefördert werden. Das Ziel dieser Regierungsinitiative ist es, neues geistiges Eigentum (Intellectual Property, IP) zu schaffen und mehr Forschung und Entwicklung nach China zu



ziehen. „Um allerdings in den Genuss der Förderung zu kommen, muss das exklusive Nutzungsrecht für dieses IP in China angemeldet werden“, erläutert Schürmann den Knackpunkt. „Das würde bedeuten, Gesellschaften desselben Konzerns in anderen Ländern müssten für die Nutzung dieses IPs Lizenzgebühren zahlen.“ Forschung und Entwicklung ist bisher der am wenigsten vertretene Unternehmensbereich in China. 34 Prozent aller deutschen Unternehmen haben hier keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Das hat verschiedene Gründe. Zum einen ist dies der sensible Bereich, in dem oft der Kern des Geschäftes, die zentrale Technologie, gehütet wird. China hat sich, was den Schutz von Know-how und geistigem Eigentum angeht, bisher nicht mit Ruhm bekleckert, so dass ausländische Unternehmen hier besonders vorsichtig sind. Zum anderen geht es vielen Unternehmen aber oft nur um die Produktion und den Absatz bereits ausgereifter Produkte, so dass für sie keine Notwendigkeit besteht, Forschung und Entwicklung in China zu betreiben. Dennoch, laut GIC-Studie wollen 56 Prozent der befragten Unternehmen intern Forschungs- und Entwicklungskapazitäten auf- oder ausbauen. Dass immer mehr Unternehmen Forschungszentren in China aufbauen, resultiert erstens aus den günstigeren Kosten für die Forschung und Entwicklung vor Ort und zweitens aus dem Erfordernis, bereits vorhandene Produkte für den chinesischen Markt anzupassen. 86 Prozent der deutschen Unternehmen geben an, dass sie ihre Produkte an die Bedürfnisse und

4

Heiter bis wolzig, später Gewitter möglich

„VIELE UNTERNEHMEN BEGINNEN ZU ÜBER-LEGEN, IHRE PRODUKTIONEN ODER ZUMINDEST WEITERE EXPANSIONEN IN ANDERE ASIATISCHE LÄNDER WIE VIETNAM ODER INDONESIEN ZU VERLEGEN“

Vorlieben der chinesischen Kunden anpassen, davon 38 Prozent in großem Umfang. Schürmann nennt als Beispiel für eine solche Anpassung in der Automobilbranche die Verlängerung der Fahrzeuge. „In China wird ein Großteil der Autos vor allem mit ‘Chauffeur’ genutzt, daher ist mehr Beinfreiheit für den Rücksitz erwünscht“, erklärt er. Neben solch funktionell und geschmacklich bedingten Abwandlungen ist die Qualitätsanpassung, um damit niedrigere Marktpreise zu erreichen, eine gängige Praxis. Immerhin zwei Drittel der deutschen Unternehmen passen ihre Produkte an, um niedrigere Preise anbieten zu können, allerdings davon nur 18 Prozent in großem Ausmaß und dies vor allem in der Automobilindustrie.

Mangelnde Anpassungsfähigkeit wird immer wieder als der wesentliche Grund für scheiternde Unternehmungen in China genannt. Allerdings muss man hier wohl zwischen „nicht können“ und „nicht wollen“ unterscheiden, wie der Rückzug von Steiff aus China demonstriert. Nach vier Jahren Produktion im Land zieht sich das Unternehmen komplett nach Deutschland zurück, weil es befürchtet, durch mangelnde Qualität den Markenkern zu zerstören. Dies trifft mit einem generellen Trend zusammen, Billigproduktionen nicht mehr in China anzusiedeln. Zum einen sind die Arbeitskosten in China kontinuierlich angestiegen und auch das Arbeitsrecht wird ständig erweitert. Zum anderen machen neue Auflagen und Ausfuhrabgaben der chinesischen Regierung für den Export einigen Industrien zu schaffen. „Viele Unternehmen beginnen zu überlegen, ihre Produktionen oder zumindest weitere Expansionen in andere asiatische Länder wie Vietnam oder Indonesien zu verlegen“, verdeutlicht Steininger das Problem. Neben den nicht anpassungsfähigen Unternehmen ist die exportorientierte Wirtschaft in China ein weiterer Verlierer der lokalen wirtschaftlichen Entwicklungen. Einen deutlichen Go-West-Trend innerhalb Chinas,

Mangelnde Anpassungsfähigkeit wird immer wieder als der wesentliche Grund für scheiternde Unternehmungen in China genannt

wie ihn die Regierung gerne sehen würde, kann Steininger nicht erkennen. „Es fehlen einfach die gut ausgebildeten Fachkräfte und eine gute Infrastruktur vor Ort.“ Claus Schürmann bringt es auf den Punkt: „Warum sollte ein Unternehmen im Westen investieren, wenn doch die Arbeiter in den Osten kommen?“ Gerade Unternehmen, die auf Absatz beim Endverbraucher setzen, sind in den großen Städten des Ostens mit ihrer steigenden Kaufkraft am besten aufgehoben. Dennoch überlegen zumindest 30 Prozent der deutsch-investierten Unternehmen in West- oder Zentralchina, eine neue Geschäftseinheit aufzubauen. Ob sich daraus wirklich ein „Trend“ entwickelt, wird sich wohl erst in der Zukunft herausstellen.

Auch erfolgreiche Unternehmen in China sehen sich einer Reihe von Herausforderungen gegenüber. Ein zentrales Problem ist die Situation auf dem Personalmarkt, insbesondere wenn es um die Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften geht. Die starke Nachfrage treibt die Lohnkosten in die Höhe und beschleunigt die Fluktuation unter den chinesischen Mitarbeitern. In der GIC-Studie gehen 22 Prozent der Befragten davon aus, dass sich die Situation noch verschlechtern wird; das ist die höchste Prozentzahl unter allen Befürchtungen hinsichtlich des zukünftigen Geschäfts in China. Insgesamt denken 96 Prozent der Unternehmen daran, weiteres Personal einzustellen, 73 Prozent sind sich bereits sicher in dieser Planung. Hier ist angesichts des stark umkämpften Marktes auch weiteres Potenzial für Personal- und Rekrutierungsunternehmen vorhanden.

„Eine ständige Herausforderung ist die schnelle Änderung des Rechtssystems auf der einen Seite, auf der anderen die ungleichmäßige Durchsetzung“, fasst Schürmann ein zweites gravierendes Problem für ausländische Unternehmen zusammen. „Steuerregelungen zwischen Nord, Süd, Ost und West werden in China oftmals

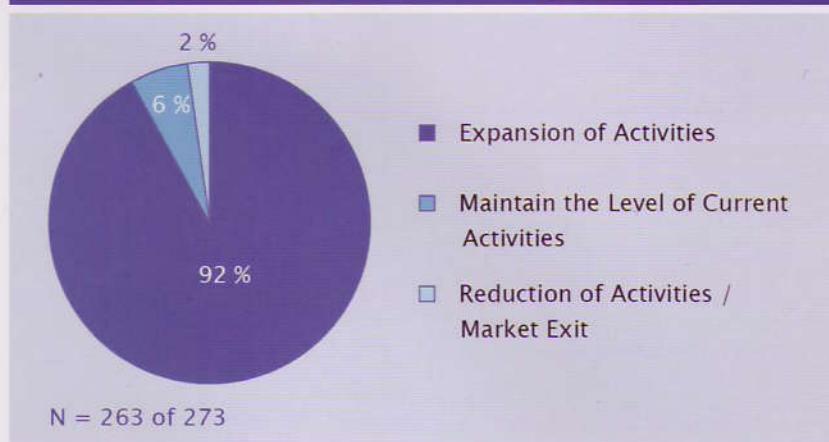
5

Heller bis wolkig, später Gewitter möglich

TROTZ ALLER UNKENRÜFE,
TROTZ ALLER
HERAUSFORDERUNGEN
BEWERTEN DIE
DEUTSCHEN
UNTERNEHMEN IHR
BISHERIGES GESCHÄFT
UND AUCH DIE
ZUKUNFTSAUSSICHTEN IM
REICH DER MITTE POSITIV.

unterschiedlich ausgelegt und es besteht keine Rechtsklarheit“, ergänzt er. In der GIC-Studie antworteten nur 13 Prozent der befragten Unternehmen, dass sie zufrieden mit der Klarheit der Regulierungen sind, und 67 Prozent bemängeln die Varianz innerhalb verschiedener Regionen des Landes. Derzeit finden große Änderungen vor allem im steuerrechtlichen Bereich statt. Die chinesische Regierung arbeitet daran, das Steuerrecht zu harmonisieren und internationalen Standards anzupassen. Kern ist die Gleichbehandlung ausländischer und inländischer Unternehmen. Insgesamt wird der Satz der Körperschaftssteuer von 33 auf 25 Prozent gesenkt, gleichzei-

Fig. 8.4.01 | Future Business Expansion of German Operations in China



tig werden aber spezielle Förderungen für ausländische Firmen reduziert. Ein Paradigmenwechsel findet auch in der Art und Weise der Förderung statt, die von einer regionalen auf eine funktionale Unterstützung umgestellt wird. Ziel ist, eine bessere Steuerung der Investitionen und mehr Anreize für höherwertige Geschäftsbereiche zu schaffen.

Laut einer Studie von Booz&Company nutzen ausländische Unternehmen das Potenzial Chinas nur unvollständig, indem sie entweder nur „Sourcing“ oder nur „Sales“ betreiben, ohne die Vorteile einer weltweiten Integration der Lieferkette (Globally Integrated Supply Chain) zu nutzen. Produktionszentrierte Unternehmen, rund 31 Prozent der Befragten, nutzen China im Wesentlichen als Standort, um für den Export zu produzieren.

Verkaufszentrierte Unternehmen (25 Prozent) haben oft nur Repräsentanzen oder auch kleinere Produktionen vor Ort, exportieren aber gar nicht. Anhand von Fallstudien demonstriert die Studie, wie sich Unternehmen neu positionieren können, indem sie sowohl die immer noch günstigen Produktionskosten als auch das Absatzpotential des Marktes für sich nutzen. Nach Angaben von Booz&Company agieren bisher nur 25 Prozent der ausländischen Unternehmen in China als „Globally Supply Integrators“.

Trotz aller Unkenrufe, trotz aller Herausforderungen bewerten die deutschen Unternehmen ihr bisheriges Geschäft und auch die Zukunftsaussichten im Reich der Mitte positiv. Die Widerstände scheinen den Hoffnungen auf das Marktpotenzial in China keinen Abbruch zu tun. 92 Prozent aller Firmen wollen ihr Geschäft in China weiter ausdehnen. Daniel Berger von EAC, einer der Mitau-

toren der Studie, betont, dass das Ergebnis dieser Studie einen Gegenpunkt zu dem aktuellen Medienbild von China und der daraus resultierenden Antichina-Stimmung in Deutschland setzt. Chinas Wirtschaft ist in einer Übergangsphase von einem reinen Billiglohnland zu einer Industrienation, mit all den Komplikationen, die mit einer solchen Transformation verbunden sind. Angesichts der anhaltenden Ausdifferenzierung und der bereits vorhandenen Konkurrenz auf dem Markt müssen Unternehmen, die den Schritt in das Reich der Mitte wagen wollen, ihre Chancen und Kapazitäten genau evaluieren. So wenig wie die bisherigen Unternehmensentwicklungen in China als eitler Sonnenschein gelten können, genau so wenig warten in den Zukunftsaussichten nur dunkle Gewitterwolken. Vielleicht entladen sich ja die dunklen Gewitterwolken über dem Rest der Welt, bevor sie als weiße Schäfchenwolken das Bild vom prosperierenden Reich der Mitte verzieren werden.

■■■



Unternehmen, die auf Absatz beim Endverbraucher setzen, sind in den großen Städten des Ostens mit ihrer steigenden Kaufkraft am besten aufgehoben

Bild: claudio zaccherini