

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

CHINA



## CHINA – MIT VOLLDAMPF AUS DER KRISE?



S. 2

INTERVIEW:

**Alexandre J. Gruß**

„INSGESAMT WAR DER LOCKDOWN HART“ ▶



S. 3

INTERVIEW:

**Christian Tegethoff**

ENTWICKLUNGEN AUF DEM ARBEITSMARKT ▶



S. 6

ANALYSE:

**Allan Xu und Chenchen Liu**

AKTUELLE STRATEGIEN ZUR PERSONAL-  
UND GEHALTSANPASSUNG ▶

## „INSGESAM WAR DER LOCKDOWN HART“

### **Wie ist Eichenauer in China aufgestellt? Welche Bedeutung hat China für Ihr Unternehmen?**

Die Firma hat ihre Fühler erstmalig 2005 nach China ausgestreckt. Damals wurde zunächst ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem Händler gegründet, anschließend ein Werk zur Produktion von Konvektoren bei Guangzhou in Betrieb genommen.

Schließlich stellte sich die Frage: sollte der existierende Standort ausgebaut oder anderswo ein neues Werk in Betrieb genommen werden? Auch zur Beantwortung dieser Frage bin ich 2014 zu Eichenauer gestoßen. Dazu habe ich etliche Standortalternativen geprüft. Nach vielen Sondierungen und Treffen mit Regierungs- und Verwaltungsstellen haben wir 2015 ein WFOE (wholly foreign-owned enterprise) in Huai'an (Provinz Jiangsu) gegründet. Der Standort bot ausgezeichnete Konditionen und gute logistische Voraussetzungen. Wir produzieren hier heute sowohl für den lokalen Markt, als auch für Kunden in Amerika und Europa.

### **Mit welchen Corona-Maßnahmen der chinesischen Regierung sind Sie konfrontiert worden und wie haben Sie darauf reagiert? Was waren die größten operativen Herausforderungen?**

Das Corona-Thema hat uns sehr schnell und sehr hart getroffen. Wir hatten für 2019 und 2020 verschiedene Produktionsstarts geplant, zu denen wir zahlreiche deutsche Experten nach China holen wollten. Eine ursprünglich für Februar geplante Reise musste aufgrund der massiven Einschränkungen abgesagt werden. Wir konnten monatelang nur mit den vor Ort vorhandenen Mitarbeitern arbeiten, die gesamte Kommunikation mussten wir über Zoom und WeChat abbilden. Das fehlende Expertenwissen hat uns durchaus zu schaffen gemacht. Erschwerend kam hinzu, dass vollkommen unklar war, wann die Reisebeschränkungen wieder aufgehoben würden.

Im Ergebnis musste der Neustart unserer Automotive-Produktionslinie verschoben werden, auch wegen logistischer Probleme innerhalb Chinas. Die bestellten Maschinen konnten nicht geliefert werden, da sie weder produziert, noch abgenommen worden waren. Auto- und Eisenbahnen waren ohnehin zu; von Deutschland aus geschickte Güter hingen monatelang im Zoll fest.

Auch die Anreise unseres neuen Werksleiters, der zuvor in Mexiko gearbeitet hatte, ist abenteuerlich verlaufen. Aufgrund der internationalen Beschränkungen musste er, anders als geplant, direkt von Mexiko nach China reisen – ein Aufenthalt in der deutschen Firmenzentrale ließ sich nicht einrichten.

### **Welche Auswirkungen hatte die Corona-Situation auf Ihr Geschäft in China?**

Wir haben uns selbstverständlich an die chinesischen Vorgaben gehalten und mussten die Produktion für etwa sechs Wochen einstellen. Während dieser Zeit haben wir allerdings von staatlichen Fördertöpfen profitiert, so dass der Einbruch



### **Alexandre J. Groß**

Strategy Manager China, Eichenauer GmbH & Co. KG. Das familiengeführte Traditionsunternehmen ist Spezialist für die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb elektrischer Heizsysteme für die Bereiche Automobil, Hausgeräte und Industriesysteme. Eichenauer beschäftigt 60 Mitarbeiter in China.

verschmerzbar gewesen ist. Dies gilt für praktisch alle einheimischen und ausländischen Unternehmen.

Insgesamt war der Lockdown hart, rigoroser als in Deutschland, vielleicht vergleichbar mit Italien. Schulen, Universitäten, Kindergärten waren geschlossen, es gab erhebliche Einschränkungen und Ausgangssperren.

### **Mit welcher weiteren geschäftlichen Entwicklung rechnen Sie in China?**

Wir werden nun im Oktober endlich drei Mitarbeiter nach China schicken, um den Start der Automotive-Linie zu begleiten. Die Experten werden dann etwa sechs Wochen unterwegs sein, weil sie eine zweiwöchige Quarantäne absitzen müssen. Darauf haben wir unsere Leute gut vorbereitet.

Leider konnten wir nicht bis zum Ende der Quarantänepflicht abwarten. Mit dem Fall der Quarantänepflicht ist vor dem chinesischen Neujahrsfest nicht mehr zu rechnen. China hält sich bei dem Thema sehr bedeckt und es gibt keine Ausnahmen.

Einreisende ohne Residenten-Status müssen die Quarantäne in einem Hotel verbringen, das einem zugewiesen wird. Das Hotel kann mehr oder weniger komfortabel sein; in jedem Fall muss man sich darauf einstellen, zwei Wochen lang in einem Hotelzimmer eingesperrt zu sein. Wichtig ist, sich gut zu strukturieren, um einem Lagerkoller zu entgehen.

Nach offiziellen Angaben handelt es sich bei allen jetzt noch auftretenden Corona-Fällen um importierte Ansteckungen. Somit ist nachvollziehbar, dass bei Einreisen strikt vorgegangen wird. Leider ist deshalb jetzt auch der bürokratische Aufwand bei der Visabeantragung enorm.

---

## ENTWICKLUNGEN AUF DEM ARBEITSMARKT

### **Wie ist die Lage auf dem chinesischen Arbeitsmarkt?**

Die Arbeitslosenquote lag nach staatlichen Angaben im Juni 2020 bei 5,7 Prozent und damit über dem Niveau des Vorjahres - für das Gesamtjahr 2019 wurde eine Arbeitslosigkeit von 3,6 Prozent angegeben. Damit liegt die gesamtchinesische Arbeitslosigkeit trotz der Corona-Turbulenzen in diesem Jahr auf einem im internationalen Vergleich immer noch niedrigen Niveau.

Allerdings haben vor allem die Absolventen des Jahrgangs 2020 große Probleme auf dem Arbeitsmarkt – knapp jeder fünfte von ihnen hatte bis Juni noch keinen Arbeitsplatz gefunden.

Auch für China gilt, dass landesweite Statistiken zur Arbeitslosigkeit allenfalls die groben Trends aufzeigen können. Unternehmen müssen immer genauer hinschauen und die Lage in ihrer jeweiligen Branche sowie an konkreten Standorten betrach-

INTERVIEW



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer CT Executive Search

ten. Denn angesichts der Größe und Diversität Chinas existieren aus praktischen Gesichtspunkten viele verschiedene Arbeitsmärkte nebeneinander – die Situation in Shanghai ist beispielsweise völlig anders als in den westchinesischen Kleinstädten oder auch an Tier-2-Standorten, also Städten der zweiten Reihe.

### **Sind deutsche Unternehmen als Arbeitgeber für chinesische Führungskräfte auch weiterhin attraktiv?**

Deutsche Unternehmen stehen auch in China für hochwertige Produkte und gelten allgemein als gut organisierte und faire Arbeitgeber. Allerdings gilt diese positive Wahrnehmung für europäische Firmen generell – auch französische, britische oder skandinavische Arbeitgeber sind in China beliebt.

Viele Chinesen fühlen sich auch den Vereinigten Staaten verbunden, allen aktuellen politischen und ökonomischen Spannungen zum Trotz, und interessieren sich für eine Arbeit in einem amerikanischen Unternehmen. Allerdings hat der Handelsstreit die Position der amerikanischen Unternehmen geschwächt; vor allem chinesische Führungskräfte werden sich die Perspektiven eines möglichen amerikanischen Arbeitgebers genau anschauen, bevor sie einen Wechsel erwägen. Die wirtschaftspolitische Eskalation der vergangenen Monate hat dieses Phänomen weiter verstärkt.

Insgesamt haben deutsche Firmen zwar einen deutlichen Vorteil gegenüber einheimischen Arbeitgebern, aber nicht unbedingt im Vergleich zu anderen europäischen Marktteilnehmern.

### **Hält der Trend zu lokalen Führungsmannschaften auf dem chinesischen Arbeitsmarkt weiterhin an? Haben Expats noch Chancen?**

Ja, der Trend hält an - die Bedeutung von europäischen und amerikanischen Expatriates nimmt in China seit längerer Zeit ab. Es gibt in China immer mehr lokale Manager, die hoch qualifiziert sind und Führungsaufgaben in internationalen Unternehmen übernehmen können.

Auch wenn sich die Gehälter der chinesischen Führungskräfte in den letzten Jahren rasant nach oben bewegt haben, so liegen sie doch weiterhin deutlich unter denen ihrer ausländischen Kollegen. Klassische Expat-Vergütungspakete umfassen neben Grundgehalt und Bonus auch eine Reihe weiterer Zulagen wie Wohngeld, einen Firmenwagen, Schulgeld, Versicherungen und bezahlte Heimflüge. Durch die Ersetzung von Expatriates durch Chinesen konnten die Firmen also ihre Personalkosten spürbar reduzieren.

Unterstützt wird der Trend zur lokalen Führungsmannschaft auch durch die Ausrichtung der Unternehmen. War China früher vor allem als Produktionsstandort zur Belieferung des Weltmarktes interessant, so liegt der Fokus der hier arbeitenden Unternehmen heute oft auf dem chinesischen Binnenmarkt. Die Unternehmens- und Vertriebsleitungen konzentrieren sich somit auf chinesische Kunden, was den Einsatz von lokalem Führungspersonal nahelegt.

Zu nennen sind allerdings auch die „lokalen Expats“. Dabei handelt es sich um Ausländer, die dauerhaft in China leben und dort auf Grundlage von lokalen Arbeitsverträgen tätig sind. Auch wenn ihre Vergütungen meist über denen ihrer chinesischen Kollegen liegen, so beziehen sie in der Regel keine Zulagen, wie sie im klassischen Expat-Modell üblich sind. Für viele Unternehmen sind solche Kandidaten vor allem als Country Manager oder Werksleiter interessant.

## **Welche Möglichkeiten haben Mittelständler, gut ausgebildetes Personal zu finden und an ihr Unternehmen zu binden?**

Für die Rekrutierung in China stehen den deutschen Unternehmen alle international geläufigen Methoden zur Verfügung: Anzeigenkampagnen im Internet und in den sozialen Medien, Personalvermittlungen und Executive-Search-Firmen, die sich auf die Besetzung von Managementpositionen spezialisieren.

Allerdings sind die in Europa bekannten Plattformen in China entweder nicht bekannt oder können aufgrund von Internetsperren überhaupt nicht genutzt werden. So ist statt XING und LinkedIn in China Dajie verbreitet, ein führendes Online-Jobportal ist 51job.

Vor allem in Metropolen wie Shanghai, Peking oder Hongkong können die Firmen auf buchstäblich Tausende von Personalvermittlungen zurückgreifen, die sich auf jede erdenkliche Nische spezialisieren. Hier fällt es nicht immer leicht, seriöse von unseriösen Anbietern zu unterscheiden, und es empfiehlt sich, sich vor der Beauftragung umzuhören beziehungsweise Referenzen abzufragen.

Alle internationalen Executive-Search-Firmen sind in China aktiv, wobei die meisten Büros in Shanghai unterhalten. Die Zusammenarbeit mit diesen Headhuntern empfiehlt sich insbesondere für die vertrauliche Besetzung von Führungspositionen sowie für schwierige Fälle – etwa bei Rekrutierungen für entlegene Standorte in der Provinz.

Unternehmen mit langfristigen China-Plänen sollten in jedem Fall eine vorausschauende Personalpolitik pflegen und Führungskräfte im eigenen Haus systematisch aufbauen.

Über längere Schulungsaufenthalte in Deutschland können nicht nur technische und sprachliche Fertigkeiten vermittelt werden – ebenso wichtig ist der Aufbau eines Reservoirs von Spezialisten und Managern, die mit der Unternehmenskultur vertraut sind und sich im Idealfall langfristig an den Arbeitgeber gebunden fühlen.

Besonders in umkämpften Branchen ist es wichtig, den Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven im eigenen Unternehmen aufzuzeigen, damit möglichst kein Interesse an einem Arbeitgeberwechsel aufkommt.

---

## AKTUELLE STRATEGIEN ZUR PERSONAL- UND GEHALTSANPASSUNG

Die Corona-Pandemie konfrontiert Unternehmen auf der ganzen Welt mit finanziellen und operativen Problemen. Viele Unternehmen waren gezwungen, ihre personelle Aufstellung anzupassen, um das Überleben und die langfristige Entwicklung sicherzustellen. Eine solche Anpassung des Personalbestands und des Vergütungssystems kann helfen, ein Unternehmen krisenfest aufzustellen.

Für viele Personalabteilungen gehören Personalabbau und Gehaltskürzungen allerdings nicht zu den Routineaufgaben. Unerfahrene Personalmanager können bei Lohnkürzungen oder Entlassungen deshalb Fehler machen, die zu rechtlichen Risiken führen.

Dieser Artikel soll HR-Verantwortlichen dabei helfen, unter Berücksichtigung der neuesten Vorschriften Personalabbau und Gehaltskürzungen vorzunehmen, ohne juristische Probleme heraufzubeschwören.

### Strategien zur Gehaltsanpassung

#### *Versetzung und Gehaltsanpassung*

Bei Vorliegen bestimmter Gründe können Arbeitgeber die Position und dementsprechend die Vergütung eines Arbeitnehmers verändern.

Artikel 40 des Arbeitsvertragsgesetzes der Volksrepublik China impliziert, dass der Arbeitgeber möglicherweise die Position eines Arbeitnehmers mit entsprechenden Anpassungen der Vergütung verändern kann, wenn festgestellt wird, dass der Arbeitnehmer nicht in der Lage ist, seine Arbeit zu verrichten. Dies kann etwa zutreffen, wenn der Arbeitnehmer an einer Krankheit leidet und nach Ablauf der festgelegten medizinischen Behandlungsdauer nicht in der Lage ist, die ursprünglichen Aufgaben wahrzunehmen.

Eine solche Versetzung sollte jedoch mit Vorsicht durchgeführt werden, um potentiell nachteilige Arbeitsrechtsstreitigkeiten zu vermeiden. Arbeitgeber sind gut beraten, die gesetzlichen Verfahren strikt einzuhalten und sicherzustellen, dass die Versetzung den örtlichen Vorschriften entspricht. Zum Beispiel sollte der Arbeitgeber Bewertungsrunden für die Leistung des Arbeitnehmers durchführen und ausreichende Beweise für die Rationalität von Versetzung und Gehaltsanpassung sammeln. Um die rechtlichen Risiken zu verringern, wird empfohlen, einen lokalen Anwalt zu konsultieren.

#### *Arbeitskosten legal senken*

Zusätzlich zur oben genannten Strategie gibt es weitere Möglichkeiten, um die Arbeitskosten während einer Pandemie gesetzeskonform zu senken.



**Allan Xu**  
Manager



**Chenchen Liu**  
Senior Associate

Business Advisory Service  
Team von Dezan Shira &  
Associates, Büro Shanghai

*Inanspruchnahme von Urlaub:* Während der Corona-Pandemie dürfen Unternehmen, die die Fernarbeitsbedingungen nicht erfüllen, mit ihren Mitarbeitern über die Inanspruchnahme von Urlaub verhandeln.

*Anpassung der Arbeitszeit oder Einführung von Schichtbetrieb:* Unternehmen können auch erwägen, die Arbeitszeit zu verkürzen oder einen Schichtbetrieb einzuführen, damit die Vergütungen entsprechend angepasst werden können. Entsprechende Änderungen können ggf. beim örtlichen Personal- und Sozialversicherungsamt beantragt werden.

*Anpassung des Vergütungssystems:* Der Arbeitgeber kann versuchen, auf dem Verhandlungsweg das Verhältnis von fixem und variablem Vergütungsanteil zu verändern.

*Aufschub von Gehaltszahlungen:* Aufgrund höherer Gewalt, operativen Problemen oder aus anderen Gründen kann der Arbeitgeber die Gehaltszahlung für eine bestimmte Frist aufschieben, die durch die örtlichen Lohnzahlungsbestimmungen bestimmt wird.

## Strategien für das Downsizing von Unternehmen

Während einer Pandemie kommen Unternehmen immer wieder in Situationen, in denen sie Personal abbauen müssen. Dies können beispielsweise Probleme im Geschäftsbetrieb sein, etwa bedingt durch Kapitalmangel oder Insolvenz. Typisch sind auch Probleme in der Lieferkette, die im Extremfall zu einer Schiefelage oder gar Schließung des Unternehmens führen können.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Beendigung von Arbeitsverträgen immer den Bestimmungen des Arbeitsvertragsgesetzes der VR China entsprechen sollte. Die Gründe und Verfahren für den Rücktritt müssen dem Gesetz entsprechen und dürfen nicht vom Arbeitgeber selbst festgelegt oder von beiden Parteien vereinbart werden.

### *Wesentliche Änderungen der objektiven Bedingungen*

Unternehmen können möglicherweise Massenentlassungen durchführen, wenn sich die objektiven Bedingungen erheblich ändern (Artikel 40 des Arbeitsvertragsgesetzes).

Das Gesetz enthält jedoch keine klare Definition dieser „objektiven Bedingungen“. In der Regel müssen sich die Umstände dergestalt ändern, dass der Arbeitsvertrag nicht mehr erfüllt werden kann. Ein Beispiel ist die Streichung einer Stelle aufgrund einer Fusion oder einer Unternehmensumstrukturierung.

Arbeitgeber sollten im Einzelfall einen Anwalt konsultieren, um festzustellen, ob dies eine Option für ihre Situation ist.

### *Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen*

Die Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen ist ein anderer Weg, aber die Anwendbarkeit dieser Strategie ist recht restriktiv gefasst.

Eine Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen kann nur unter vier recht eng definierten Voraussetzungen wirksam ausgesprochen werden. Außerdem enthält das chinesische Arbeitsvertragsgesetz strenge Anforderungen an die Anzahl der Entlassungen und die Verfahrensanforderungen. Unternehmen müssen die wichtigsten Punkte des Gesetzes sorgfältig studieren oder Anwälte konsultieren, bevor sie zu diesem Mittel greifen.

Darüber hinaus können bestimmte Kategorien von Arbeitnehmern grundsätzlich nicht aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden. Dazu gehören Arbeitnehmer nach einem Arbeitsunfall oder mit einer Berufskrankheit, Arbeitnehmer in medizinischer Behandlung, Arbeitnehmerinnen in der Schwangerschaft, Mutterschaft oder Stillzeit oder Arbeitnehmer, die mehr als 15 aufeinanderfolgende Jahre gearbeitet haben und in weniger als fünf Jahren das gesetzliche Rentenalter erreichen.

### *Auflösung des Unternehmens*

Massenentlassungen sind möglich, wenn die Lizenz des Unternehmens widerrufen wird, das Unternehmen geschlossen werden muss oder der Arbeitgeber beschlossen hat, das Unternehmen aufzulösen. Allerdings sind auch in diesen Fällen bestimmte gesetzliche Regelungen zu beachten.

### *Abfindung und Ausgleichszahlung*

Solange der Mitarbeiter nicht gegen die Unternehmensrichtlinien verstoßen oder einen schwerwiegenden Fehler begangen hat, müssen Arbeitgeber den Mitarbeitern auf der Grundlage ihrer Dienstjahre Abfindungen und Entschädigungen zahlen.

Dies bedeutet, dass Arbeitgeber die durchschnittliche Vergütung für einen Monat (einschließlich Bruttogehalt, Jahresbonus, sonstiger Zulagen) multipliziert mit der Anzahl der Jahre zahlen sollen, in denen der Arbeitnehmer für das Unternehmen gearbeitet hat. Eine zusätzliche Vergütung von einem Monat kann anstelle einer dreißigtägigen Kündigungsfrist an den Mitarbeiter gezahlt werden.

Die „durchschnittliche Vergütung für einen Monat“ wird auf Grundlage des Durchschnitts der letzten zwölf Monate vor der Kündigung berechnet.

### **Juristische Risiken: Empfehlungen**

Wenn ein Unternehmen eine Entlassung in Betracht zieht, muss es das Risiko berücksichtigen, gegen die Arbeitsgesetze zu verstoßen, was zu Arbeitskonflikten und von Mitarbeitern angestregten Klagen führen kann. In sensiblen Zeiten können Massenentlassungen das Unternehmen auch einer verstärkten Aufsicht durch die zuständigen lokalen Regierungsstellen unterwerfen.

Es ist deshalb empfehlenswert, die Zustimmung der Verwaltung im Voraus einzuholen.

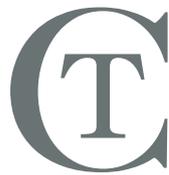
Darüber hinaus sollten Unternehmen besonders auf die Mitarbeiter in Schlüsselpositionen achten. Mitarbeiter, die über Informationen über ein Fehlverhalten des Unternehmens verfügen, könnten die Unregelmäßigkeit den zuständigen Regierungsstellen melden. Dies könnte einen staatlichen Untersuchungsprozess auslösen und allerlei Verwicklungen zur Folge haben.

Führungskräfte haben üblicherweise Zugang zu wichtigen Unternehmensdokumenten und verfügen auch über Bankvollmachten. Im Konfliktfall könnten sie die Herausgabe solcher Unterlagen verweigern.

Dieses Dilemma tritt häufig bei Joint Ventures und hundertprozentigen ausländischen Unternehmen (WOFE) auf, wenn das Management des chinesischen Partners oder der Tochtergesellschaft die Zusammenarbeit verweigert.

Das erneute Beantragen von Lizenzen und anderen Unterlagen nimmt viel Zeit in Anspruch. Daher wird empfohlen, dass die Muttergesellschaft einen Dritten mit der Übernahme und Verwahrung der wichtigen Geschäftslizenzen, Siegel, Finanzdaten und anderer wichtiger Informationen des ausgeschiedenen Managers beauftragt. Generell sollten Arbeitgeber bei Entlassungen offen und transparent verfahren und sich bei allen juristischen Schritten professioneller Beratung versichern.

---



## EXECUTIVE SEARCH



### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### MOSCOW

CT Executive Search LLC  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

