

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

CHINA



## CHINA – STOTTERT DER GLOBALE WIRTSCHAFTSMOTOR?



S. 2

### INTERVIEW:

**Silke Besser**

„CHINA ZEIGT SICH HÖCHST INNOVATIV“ ▶



S. 5

**Christian Tegethoff**

„HÄLFTE DER ANFRAGEN BEZIEHT SICH AUF SHANGHAI“ ▶



S. 6

### ANALYSE:

**Thibaut Minot**

FÜNF BETRUGSPRÄVENTIONSSTRATEGIEN ▶

## „CHINA ZEIGT SICH HÖCHST INNOVATIV“

### Welche Auswirkungen hat der Handelsstreit zwischen China und den USA auf deutsche Unternehmen?

Klar ist: Selbst viele mittlere und von Konzernen unabhängige Unternehmen agieren heute global, haben Standorte weltweit. Sie sind mit ihren Lieferbeziehungen, in der Beschaffung von Vorleistungen, aber auch mit ihren differenzierten Produktionssystemen direkt betroffen, wenn zwischen einzelnen Volkswirtschaften Störungen auftreten. Die Freiheit des Handels und des Handelns an einzelnen Standorten wird dadurch ja massiv beeinträchtigt. In einer global agierenden Wirtschaft hat ein Handelsstreit zwischen den beiden größten Wirtschaftsmächten deshalb unvermeidlich Konsequenzen für Unternehmen in Drittländern, die mit diesen Wirtschaften direkt oder indirekt verbunden sind.

Die Auswirkungen des Handelsstreits auf deutsche Unternehmen hängt natürlich von deren globalen Verflechtungen und ihrem jeweiligen Geschäftsmodell ab, in der Summe sind sie jedoch nicht zu übersehen. Und allgemein gilt: Eine Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Entwicklung in den beiden Volkswirtschaften USA und China drückt schon allein aufgrund deren schierer Größe unmittelbar auf die Weltkonjunktur als Ganzes.

Für Deutschland hat China eine große und noch weiter wachsende Bedeutung. Die Volksrepublik ist heute, am Volumen gemessen, bereits der größte Handelspartner Deutschlands: 2017 wurden bilateral Waren im Wert von insgesamt 186,6 Mrd. Euro gehandelt. Dabei führte Deutschland aus China Güter im Wert von 100,5 Milliarden Euro ein, die Summe der deutschen Exporte nach China lag bei 86,2 Milliarden Euro. 2018 wuchsen die Exporte nach China noch um 8,1 Prozent, obwohl sich das Wirtschaftswachstum im Zielland bereits abzuschwächen begann.

Damit steht China auf Rang 5 der deutschen Exporte. Nach den USA ist die Volksrepublik der zweitgrößte Absatzmarkt deutscher Unternehmen außerhalb Europas. Für viele deutsche Unternehmen – vor allem in der Automobilindustrie – ist China sogar der wichtigste ausländische Markt.

### Und wie wirkt sich der Handelsstreit in China selbst aus?

Der Handelsstreit zwischen den USA und China hat – neben anderen Faktoren – zu einem geringeren Wachstum in der Volksrepublik geführt. Für das letzte Jahr wird nach offiziellen Zahlen von einem Wachstum von 6,6 Prozent ausgegangen. Verließ das erste Halbjahr noch relativ stabil, lag das Wachstum der chinesischen Wirtschaft im vierten Quartal bereits bei nur noch 6,4 Prozent. Für 2019 geht die Weltbank von unter 6,5 Prozent aus.

Das niedrigere Wachstum in China betrifft deutsche Unternehmen unmittelbar, nicht nur als Exporteure. Rund 5.200 deutsche Unternehmen sind aktuell mit einem Tochterunternehmen in China vertreten. Sie produzieren vor allem für den chinesischen



### Silke Besser

Geschäftsführerin der Deutsch-Chinesischen Wirtschaftsvereinigung (DCW) e.V.

Die DCW unterstützt seit über 30 Jahren die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und China. Sie ist das größte gemeinsame Netzwerk deutscher und chinesischer Unternehmen und Institutionen und unterstützt beide Seiten bei ihrem Engagement im jeweils anderen Land.

Markt, sind aber natürlich auch mit ihren Werken weltweit in die internationalen Lieferketten eingebunden. Fast alle chinesischen und amerikanischen Exporte enthalten Vorleistungen deutscher Unternehmen, der Einfluss von Hemmnissen aus diesen Ländern ist spürbar. Besonders betroffen sind aktuell Automobilzulieferer, Elektronikproduzenten und Maschinenbauer.

Auch im chinesischen Binnenkonsum hat die durch den Handelsstreit entstandene Unsicherheit Spuren hinterlassen. So verzeichnete beispielsweise der Automobilmarkt nach zwei Jahrzehnten Wachstum erstmalig einen Nachfragerückgang um circa 4 Prozent. Obwohl die deutschen Automobilhersteller 2018 ihre Marktanteile noch vergrößern konnten, würde ein stärkerer Einbruch des Marktes auch ihr Wachstum deutlich dämpfen. Deutsche Automobilhersteller verkaufen derzeit rund 35 Prozent ihrer Gesamtproduktion auf dem chinesischen Markt.

Die Handelsstreitigkeiten führen bei vielen deutschen Unternehmen zu einer vorsichtigen Einschätzung ihrer Lage in der nahen Zukunft. Solange eine Lösung für die Handelsstreitigkeiten nicht in Sicht ist, werden sinkende Umsatzerwartungen wirksam und dämpfen die Nachfrage auch auf den Investitionsgütermärkten. Noch ist gelegentlich nur von einer Wachstumsdelle die Rede. Es bleibt zu hoffen, dass Einigungen auf der politischen Ebene den Unternehmen wieder mehr Freiräume verschaffen.

### **Welche Möglichkeiten ergeben sich für deutsche Unternehmen aus der chinesischen Initiative „One Belt, One Road“?**

Die 2013 von Präsident Xi Jinping ins Leben gerufene Belt and Road Initiative umfasst bereits jetzt über 60 Länder in Asien, Europa und Afrika. Deren Bruttoinlandsprodukte machen aufaddiert rund 21 Billionen US-Dollar oder fast 35 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung aus. Rund 4,4 Milliarden Menschen sind eingeschlossen - das sind 60 Prozent der Weltbevölkerung.

In rund zehn Jahren will China das Handelsvolumen von heute 1,1 Billionen Dollar auf 2,5 Billionen mehr als verdoppeln. Die neue Seidenstraße ist damit auf ihren Land- und Seerouten das größte geostrategische Projekt unseres Jahrhunderts und soll China wirtschafts- und machtpolitisch voranbringen. Wichtig sind auch die Effekte auf die von der Initiative umfassten Volkswirtschaften.

Hier wird es darauf ankommen, dass die Seidenstraße keine Einbahnstraße wird. In reinen Zahlen schätzen Experten, dass die Initiative den internationalen Handel um 12 Prozent steigern kann, während die Handelskosten um 50 Prozent sinken dürften. Bereits jetzt hat die Volksrepublik in den letzten fünf Jahren mehr als 25 Milliarden US-Dollar in Infrastrukturprojekte investiert. Hier sind zahlreiche Projekte, die in der Bau- oder Planungsphase sind, noch nicht eingeschlossen.

Die Logistik läuft bereits: Zwischen Deutschland und China gibt es einige direkte Zugverbindungen, ob nun von Chongqing nach Duisburg, von Zhengzhou nach Hamburg oder von Chengdu nach Nürnberg. Damit können der chinesische Markt, aber auch die Anliegerstaaten der Seidenstraße von Deutschland aus nun, abgesehen von der Transportlogistik per Flugzeug, wesentlich schneller beliefert werden

als über den Schiffstransport. Die Güter kommen inzwischen in rund 12 Tagen am jeweiligen Endpunkt der Strecken an. Hier eröffnen sich natürlich weitere Geschäftschancen für die Logistik- und Transportbranche.

Neben einer weiteren Intensivierung der Handelsbeziehungen mit China werden auch die Länder entlang der Route erschlossen. Es bleibt abzuwarten, ob das auch zur Förderung der entsprechenden und teilweise noch unterentwickelten Volkswirtschaften beitragen und die Stabilität der Länder sichern wird. Während der Ausbau der Infrastruktur derzeit vor allem von chinesischen Unternehmen durchgeführt wird, gibt es bereits einige Projekte mit Beteiligung deutscher Unternehmen und von Beratern aus dem technischen Sektor aus Deutschland. Hier sind neben der bereits angeführten Logistikbranche auch einige Unternehmen aus den Bereichen Umwelttechnik, Energie, Bau- und Ingenieurwesen und Maschinenbau einbezogen. Verbesserte Verkehrs- und Transportwege sollten zukünftig auch die Erschließung dieser Märkte durch deutsche Unternehmen erleichtern.

### **Beobachten Sie weiterhin Zuzug von deutschen Unternehmen nach China? In welchen Branchen sehen Sie besonders große Chancen für europäische bzw. deutsche Unternehmen?**

Ja, wir beobachten noch weitere Gründungen von Tochterunternehmen europäischer und deutscher Firmen in China. Der chinesische Markt besticht trotz eines niedrigeren Wachstums weiterhin durch seine immense Größe und durch die enorme Zunahme seiner gesellschaftlichen Mittelschicht, es entsteht dort ein beachtlicher Konsumentenmarkt. Zum Teil erweitern Unternehmen, die bereits langjährig in China aktiv sind, ihr Engagement; es gibt aber trotz bekannter Investitionshemmnisse auch weiterhin ein großes Interesse, einen Neueinstieg in der Volksrepublik zu prüfen.

Es gibt große Unternehmen, die zum Teil seit Jahrzehnten in China engagiert sind und dort weiter expandieren. Zu nennen sind hier beispielsweise Firmen wie BASF, Rheinmetall, Fresenius Medical Care, Knoll oder Webasto und die großen Automobilhersteller. Aber auch kleine und mittlere Unternehmen zieht es weiter nach China. Neben Produktionsunternehmen verstärken Dienstleister ihr Engagement, wie beispielsweise die Logistiker Lufthansa Cargo, die Deutsche Bahn oder Deutsche Post DHL Group. Am Rande sei erwähnt: Auch die deutschen Fußballvereine bedenken in ihrer Internationalisierungsstrategie immer öfter das große Potenzial Asiens und eröffnen eigene Büros in China.

Durch weitere Marktöffnungen in einigen Bereichen, wie im Banken- und Versicherungswesen, haben sich jüngst neue Möglichkeiten für Investoren ergeben. So gründet die Allianz als erstes ausländisches Versicherungsunternehmen eine eigene Holding in China, an der kein chinesischer Joint-Venture-Partner beteiligt sein wird. Mit Partnerunternehmen ist man bereits seit einem Jahrhundert im Reich der Mitte aktiv.

Auch für Start-ups aus Deutschland und Europa ist China ein interessantes Betätigungsfeld. China zeigt sich höchst innovativ und profitiert in seiner Entwicklung davon, dass frühere Entwicklungsschritte der entwickelten Wirtschaftsnationen über-

sprungen werden können. In Bereichen wie der Künstlichen Intelligenz, dem Mobile Payment, in der Elektromobilität liegt das Land bereits vorne – auch dank einer beträchtlichen staatlichen Förderung. Dies eröffnet nicht nur Chancen für etablierte europäische und deutsche Unternehmen, sondern auch für junge Unternehmen und Start-ups, vom insgesamt positiven Innovationsklima zu profitieren.

---

## „HÄLFTE DER ANFRAGEN BEZIEHT SICH AUF SHANGHAI“

### Mit welcher Art von Mandaten haben Sie zurzeit in China zu tun?

Die Struktur unserer Klienten in China ist seit längerer Zeit unverändert. Wir erhalten Aufträge vor allem von größeren mittelständischen Unternehmen und Konzernen aus Europa, die seit längerem in China aktiv sind. Viele von ihnen verfügen hier über Produktionskapazitäten und China ist für sie einer der wichtigsten internationalen Standorte, mit gruppenweiter Bedeutung auch für den Einkauf.

Bei unseren Projekten handelt es sich ganz überwiegend um Nachbesetzungen oder Mandate im Rahmen von Expansionen der Geschäftstätigkeit. Suchaufträge im Zusammenhang mit neuen Markteintritten sind im Vergleich klar in der Minderzahl.

Unsere Mandate erstrecken sich praktisch ausschließlich auf die lokale C-Ebene. Üblicherweise besetzen wir Geschäftsführer-, Werksleiter- oder Vertriebsleiterpositionen. Dabei sind wir branchenübergreifend tätig, mit einem leichten Übergewicht im B2B-Bereich – etwa in den Branchen Maschinenbau, Bau und Automobil. Wir arbeiten jedoch auch viel im Konsumgüterbereich, etwa in der Lebensmittelbranche.

### Hat der amerikanisch-chinesische Handelsstreit Auswirkungen auf Ihr Geschäft in China?

Es liegt auf der Hand, dass der Aufbau von tarifären Handelshemmnissen die Unternehmen beunruhigt und sie das Thema genau beobachten. Spürbare Auswirkungen gibt es für uns allerdings bisher nicht. Dies wäre etwa dann der Fall, wenn ausländische Unternehmen China verlassen oder von ursprünglich geplanten Neubesetzungen Abstand nehmen würden. Beides kann ich nicht erkennen und wir rechnen auch nicht damit, dass die amerikanisch-chinesische Auseinandersetzung in einer Form eskaliert, die auf unsere Aktivitäten im Land durchschlagen würde.

### In welchen Provinzen arbeiten Sie im Moment vor allem?

Die Vertriebsbüros unserer Kunden sind in der großen Mehrzahl in Shanghai angesiedelt, von wo aus auch unsere chinesische Partnerfirma operiert. Rund die Hälfte der Anfragen bezieht sich auf Mandate in Shanghai oder das angrenzende Yangtze-Delta. Für die übrigen, meist produktionsbezogenen Besetzungen lassen sich einige Schwerpunkte nennen: Viele europäische Unternehmen fertigen im Perflussdelta, andere Zentren sind die Gebiete um Peking und Tianjin, sowie Jiangsu.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

## FÜNF BETRUGSPRÄVENTIONS-STRATEGIEN

Ausländische Unternehmen, die in einen höchst riskanten Markt wie China eintreten, sollten den lokalen Compliance-Programmen spezielle Aufmerksamkeit schenken. Passive Kontrolle der oberen Managementebenen reicht nicht aus.

Als Ausgangspunkt sollte die Umsetzung der nachfolgenden internen Kontrollmaßnahmen geprüft und ggf. implementiert werden.

### 1. Verankerung interner Kontrollen in der Führungsstruktur

Bei der Gründung eines neuen Unternehmens in China sollten interne Kontrollmechanismen in die Führungsstruktur eingebettet werden.

Die Führungsstruktur eines Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE) in China besteht aus einem Geschäftsführer oder alternativ mehreren Direktoren, die einen Vorstand bilden, einem oder mehreren Aufsichtspersonen und einem autorisierten Vertreter der Aktionäre.

Zusätzlich übernimmt eine Person die Position des gesetzlichen Vertreters des Unternehmens. Diese Rolle kann entweder dem Geschäftsführer (alternativ dem Vorsitzenden des Vorstands) oder einem beliebigen General Manager zugesprochen werden.

Eine klare Trennung der Verpflichtungen bildet die Grundlage für eine effektive Berichtslinie, die den Aktionären langfristig einen besseren Überblick sowie Kontrolle über die Chinageschäfte bietet.

Ausländische Unternehmen in China setzen oft viel Vertrauen in einen einzelnen Mitarbeiter, um einen effizienten Entscheidungsprozess zu gewährleisten. Oft ist dies der gesetzliche Vertreter, der dann über eine beträchtliche Autorität verfügt. Dies ebnet allerdings den Weg zu Kontrollverlust und Intransparenz.

Wenn ein Arbeitnehmer über Vollmachten verfügt, ohne dass Aufsicht oder Autorisierungsvorbehalte durch Vorgesetzte gegeben sind, dann entsteht das Risiko der persönlichen Vorteilsnahme. Fehlende Kontrolle kann somit erheblichen Schaden verursachen.

### 2. Überwachung der Verwahrung von Firmensiegeln

Aktionäre sollten fortlaufend überwachen, ob die im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter ihre gesellschaftsvertraglichen und rechtlichen Pflichten erfüllen. Ebenso sollte die Verwahrung der Unternehmensstempel sorgfältig überdacht werden. In diese Stempel, die auch als Siegel bezeichnet werden, sind Unternehmensdetails eingraviert, wie der registrierte Name. Sie werden dazu genutzt, Dokumente zu autorisieren und haben damit die gleiche Funktion wie die Unterschrift von leitenden Angestellten in anderen Staaten.

Dadurch hat der Besitzer des Firmenstempels de-facto die Autorität, im Namen des Unternehmens zu handeln. Im täglichen Geschäft können die Stempel zum Beispiel



**Thibaut Minot**

Assistant Manager im Team International Business Advisory von Dezan Shira & Associates in Shanghai.

für die Unterzeichnung von Verträgen im Namen des Unternehmens oder für die Autorisierungen von Banküberweisungen genutzt werden.

„Wir sind vor Kurzem auf einen Fall gestoßen, in dem der General Manager eines WFOE in Ningbo den Firmenstempel und die Stempel des gesetzlichen Vertreters dazu benutzt hat, 12 Millionen RMB an seine eigene Firma zu überweisen“, sagt Ivy Gu, Manager im Team „Business Risks, Internal Controls & Investigations“ von Dezan Shira & Associates.

Daher wird allen Unternehmen in China empfohlen, interne Kontrollmechanismen zu entwickeln, um die rechtmäßige Nutzung der Unternehmensstempel durch die Arbeitnehmer sicherzustellen. Eine mögliche Lösung ist die Trennung der Verantwortung für die Nutzung und die Aufbewahrung zwischen verschiedenen Personen. Noch besser wäre das Beauftragen einer dritten Partei zur Verwahrung der Unternehmensstempel.

Darüber hinaus wird empfohlen, dass zur Benutzung eines Stempels die Erlaubnis eines Senior Managers eingeholt werden muss, sollte der reguläre Halter nicht anwesend sein. Ebenso wird auch die Klarstellung von Situationen empfohlen, in denen der Halter die spezielle Erlaubnis zur Nutzung des Unternehmensstempels einholen muss.

In bestimmten Fällen sollte die Unterschrift eines Senior Managers vor der Nutzung des Unternehmensstempels vorausgesetzt werden, um die Aufgabentrennung weiter zu stärken.

Zu guter Letzt wird empfohlen, ein Protokoll zu erstellen, das Zeit, Datum und Grund für jede Nutzung des Stempels festhält.

### **3. Automatisiertes Bestandsmanagement, Trennen von Einkaufsfunktionen**

Für Handels- und Produktionsunternehmen ist es essentiell, interne Kontrollen hinsichtlich des Bestandsmanagements einzuführen.

Ein automatisiertes Warenlager-System kann die Unterschlagung von Inventar signifikant einschränken. Zusätzlich sollten regelmäßige physische Bestandskontrollen durchgeführt werden, um die Richtigkeit der elektronischen Daten sicherzustellen und das Risiko der Manipulation des Systems durch Mitarbeiter zu reduzieren.

Ivy Gu: „Eine von uns durchgeführte Untersuchung in diesem Jahr hat ergeben, dass der Manager des lokalen Warenlagers eines internationalen Unternehmens Inventar stehlen konnte, indem er mit Absicht unvollständige Zahlen bei der vierteljährlichen Bestandsaufnahme angegeben hat“.

Die Pflichten des Einkaufsleiters und des Lagerverwalters sollten angemessen getrennt werden, um das Risiko von Absprachen einzelner Entscheidungsträger mit

Lieferanten zu verringern. Entscheidungen hinsichtlich der Auswahl von Lieferanten und der Preisgestaltung sollten ebenfalls sorgfältig kontrolliert werden.

Grundsätzlich gilt, dass die verschiedenen Schritte des Einkaufsprozesses unterschiedlichen Mitarbeitern zugeordnet werden sollten. Schwankungen der Einkaufspreise sollten untersucht werden, um Absprachen zwischen Mitarbeitern und Lieferanten zu begrenzen.

#### 4. Verkaufspreise kontrollieren und Versand überwachen

In ähnlicher Weise sollten auch auf der Verkaufsseite Preisspannen für einzelne Produkte festgelegt werden. In manchen Unternehmen hat jedes Produkt einen festgelegten Preis, während in anderen Unternehmen Raum für Verhandlungen mit jedem individuellen Kunden ist. Im letzteren Fall sollten Unternehmen einen Preisrahmen festlegen, in dem sich der Verkauf eines Produktes durch einen Mitarbeiter bewegen muss.

Vor einem Verkauf außerhalb des festgelegten Preisrahmens sollte das Verkaufsteam die Zustimmung einer Führungskraft einholen müssen. Dies dämpft das Potential für Veruntreuungen oder Absprachen mit den Kunden.

Die Übereinstimmung von Inventardaten, Versandaufzeichnungen, Rechnungen und den Verkaufszahlen in den Büchern sollten sorgsam überwacht und die entsprechenden Aufgaben angemessen getrennt werden.

#### 5. Trennung von Aufgaben im Cash Management

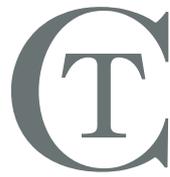
Zu guter Letzt ist eine Aufgabentrennung im Cash Management unerlässlich, um Bargelddiebstähle zu minimieren. Die Verantwortung für die Initiierung und die Genehmigung von E-Banking-Anfragen sollte beispielsweise getrennt werden.

Eine mögliche Lösung könnte darin bestehen, dass ein Finanzmanager in der Unternehmenszentrale den für die Genehmigung von Zahlungen erforderlichen E-Banking-Token hält.

Ebenfalls sollte der Kassierer, der das Checkbuch des Unternehmens verwaltet, keinen freien Zugang zu den Firmenstempeln haben. Anderenfalls hätte er die Möglichkeit, unbemerkt Zahlungen zu genehmigen.

Die Kassierer- und Buchführungstätigkeiten sollten ebenfalls voneinander getrennt werden, um sicherzustellen, dass alle Geldbewegungen ordnungsgemäß erfasst werden.

Voraussetzung für die Effektivität solcher internen Kontrollprozesse ist die sorgfältige Einhaltung der Richtlinien. Die fortwährende Einforderung dieser Standards und Prozesse ist eine wichtige Aufgabe der europäischen Unternehmenszentrale.



## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in 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 Research Capacities

