

Chinesen sind Expatriates vorzuziehen **Chinese staff is the first choice, expatriates second**

Personal entscheidet über Erfolg im Chinageschäft

Staff Decisive for Success in China Business

Article: Kuang-Hua Lin General Manager, Asia-Pacific Management Consulting GmbH, Düsseldorf

Einkauf und Lizenzfertigung funktionieren in China nicht immer reibungslos. Häufige Probleme sind Qualitätsschwankungen, unzureichende Lieferpünktlichkeit und -zuverlässigkeit sowie Plagiate. Qualifizierte Einkäufer, die die Lieferanten vor Ort besuchen und kontrollieren, sind deswegen unverzichtbar.

Qualitätsschwankungen entstehen entweder durch schlechte Fertigungs- und Qualitätskontrollen im Werk, oder noch häufiger, durch Weitervergabe der Aufträge an unqualifizierte Lieferanten. Da chinesische Hersteller oft zu viele Aufträge annehmen, kaufen sie in Spitzenzeiten die Waren fremd zu – und das auch von weniger qualifizierten und deshalb weniger ausgelasteten Anbietern. Umgekehrt wird oft, wenn die eigene Produktion nicht ausgelastet ist, wesentlich mehr produziert als bestellt. Die Überproduktion wird von den Chinesen dann selbst verkauft. Diese Plagiate machen große Probleme.

Bei kritischen Bestellungen ist eine Qualitätskontrolle vor der Verschiffung sinnvoll, besser noch bereits während der Produktion. Ist die Ware erst einmal in Deutschland angekommen, ist es für die Qualitätskontrolle zu spät. Es ist deshalb ratsam, die Lieferanten mehrmals zu besuchen und zu kontrollieren, auch unangemeldet. Um die Qualität bereits bei der Produktion zu kontrollieren, sollten nicht nur Stichproben aus der laufenden Produktion gezogen werden. Es sollte auch gezählt und kontrolliert werden, ob die produzierte Menge mit der Produktionsplanung übereinstimmt. Damit kann die pünktliche Lieferung sichergestellt und dem Problem der Plagiate vorgebeugt werden. Wegen der hohen Reisekosten nach China ist es ratsam, Einkäufer direkt vor Ort einzustellen. Auf teure Expatri-

ates kann in der Regel verzichtet werden. Für Branchenkenner ist es nicht schwer, ausgezeichnete chinesische Einkäufer zu finden, die fließend englisch sprechen. Das Argument, chinesische Einkäufer wären leicht korrumpierbar, greift nicht. Auch Expatriates sind gegen Versuche von Lieferanten, den Einkäufer zu bestechen, nicht immun. Die verbreitete Masche ist es, zuerst den Einkäufer beim Abendessen betrunken zu machen und ihn anschließend in die „Obhut“ ein paar netter Damen zu geben.

Chinesische Einkäuferinnen haben den Ruf, tüchtig und zugleich unbestechlich zu sein, so dass immer mehr Unternehmen nur noch Frauen einstellen. Voreinander waren taiwanische Firmen, die mit dieser Strategie sehr erfolgreich sind. Die Gehälter in der Volksrepublik sind niedrig. Hochschulabsolventen, die fließend englisch sprechen, finden man bereits für 200 EUR im Monat. Einkäufer mit über fünf Jahren Erfahrung verdienen 500 bis 800 EUR monatlich. Dagegen schlägt eine einzige Geschäftsreise ins Reich der Mitte mit mehreren tausend EUR zu Buche – die verlorene Arbeitszeit noch nicht miteingerechnet.

Schwierige Suche nach qualifiziertem Personal

Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ist in China nicht einfach. Die Zeiten, als Bewerber nach jeder Anzeige eines unbekanntes deutschen Unternehmens diesem sofort „die Bude stürmten“, sind längst vorbei. Inzwischen ist die Situation umgekehrt. Wenn man nicht Siemens oder BASF heißt, bewerben sich kaum noch qualifizierte Personalberater, die einen guten Ruf und Beziehungsnetzwerke haben, sollten mit der Suche nach geeigneten Kandidaten beauftragt werden. Diese müssen technisches

Purchasing and licensed production do not always work smoothly in China. Among the serious problems are plagiarism, fluctuations in quality, and inadequate timeliness and reliability of delivery. Therefore, qualified buyers who visit and monitor the suppliers on location are indispensable.

Fluctuations in quality can arise from insufficient production and quality checks in the factory or, even more often, from subcontracting to unqualified manufacturers. As Chinese suppliers often accept too many orders, they buy goods produced elsewhere when they need them – these might also come from less qualified manufacturers which are working below capacity. If conversely their own production is not fully occupied they produce a lot more than has been ordered. The additional products will then be sold directly by the Chinese firm. This type of plagiarism is causing big problems.

For critical orders it is useful to do quality checks before shipping the goods or, even better, during production. It is too late for a quality check when the goods have arrived in Germany. Therefore it is advisable to pay several visits to the suppliers and check on them, even unannounced. In order to check the quality during production, it is not sufficient to take samples from the current production run. Another important checkpoint is counting and checking if the amount produced matches the production planning. This will ensure on-time delivery and prevent plagiarism.

Due to costly travel expenses to China it is advisable to hire buyers on location. Expensive expatriates are usually not necessary. For an industry expert it will not be difficult to find excellent Chinese buyers who speak English fluently. The argument of Chinese buyers being easily corruptible is not valid.

Expatriates may also not be immune towards attempts of suppliers to bribe the buyer. A popular trick is to first get the buyer drunk during dinner and to entrust him in the “care” of some nice women later on.

Female Chinese buyers have a reputation of being capable and incorruptible at the same time, so that more and more businesses hire only women for this job. Taiwanese companies were the trailblazers, because they have used this method for a long time and are very successful with it.

The wages in the People's Republic are low. University graduates with a fluent knowledge of English can be hired for 200 EUR a month. Buyers with over five years of experience earn between 500 and 800 EUR per month. A single business trip to China, however, will cost several thousand EUR – not even counting the lost working time.

Difficult search for qualified personnel

The search for qualified employees is not easy in China. Gone are the times when after every advertisement, scores of people flooded the offices of every German company, be it known or unknown. In the meantime the situation is the other way round. If it is not Siemens or BASF calling, there are hardly any qualified applicants now. Qualified personnel consultants with a good reputation and a tightly meshed relationship network should be commissioned with finding the right candidates. They must have some technical knowledge in order to be able to select any candidates. German personnel consultants rarely get assignments in China, even if they claim to be specialised in China or Asia.

According to Chinese industrial law, a written employment contract is mandatory. Most cities additionally require

Verständnis haben, um die Bewerber auswählen zu können. Deutsche Personalberater bekommen nur ab und zu einen Auftrag in China, auch wenn sie behaupten, auf China beziehungsweise Asien spezialisiert zu sein.

Nach chinesischem Arbeitsrecht ist bei einem Beschäftigungsverhältnis ein schriftlicher Arbeitsvertrag zwingend. Die meisten Städte verlangen zusätzlich, dass die Verträge in chinesisch verfasst werden. Ein chinesischer Anwalt muss prüfen, ob der Vertrag dem chinesischen Arbeitsrecht entspricht. Darüber hinaus ist der Arbeitsvertrag ein Instrument zur Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Eine längere Kündigungsfrist von drei oder sechs Monaten statt wie üblich einem Monat führt dazu, dass der Arbeitnehmer nach Ausscheiden aus dem Betrieb wesentlich schwerer eine neue Arbeit findet.

Arbeitsverträge in China: Hohes Einsparpotenzial

Steuern und Sozialabgaben sind in China fast genau so hoch wie in Deutschland. Deshalb ist es empfehlenswert, bei der Gehaltsverhandlung alle gesetzlich erlaubten steuer- und sozialabgabenfreien Zuschüsse auch tatsächlich auszuschöpfen. Dazu zählt der Verpflegungsmehraufwand für Geschäftsreisen, den wir auch in Deutschland kennen. Aber es gibt zahlreiche Zuschüsse, die in der Bundesrepublik nicht möglich sind. Ein Arbeitgeber in China kann den Mitarbeitern zum Beispiel eine Unterkunft kostenlos gewähren, ohne das dies als ein geldwerter Vorteil angesehen wird. Es lohnt sich deshalb, sich bei der Gestaltung des Arbeitsvertrages von kompetenten Personalfachleuten beraten zu lassen. Das Einsparpotenzial ist sehr hoch.

Es ist zwar möglich, Einkäufer in China als freie Mitarbeiter zu beschäftigen, doch sind die meisten qualifizierten Mitarbeiter dazu nicht mehr bereit. Ohne Sozialversicherung und ein richtiges Büro wird es immer schwerer, gute Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden. Damit chinesische Mitarbeiter eine Sozialversicherung und ausländische Mitarbeiter eine Aufenthaltserlaubnis bekommen können, ist zumindest ein Repräsentanzbüro notwendig.



Die Mitarbeiter in China sollten in einem Gemeinschaftsbüro oder Business Centre sitzen.
In China, employees should be located in an open-plan office or in a business centre.

Genau wie in Deutschland ist der Arbeitgeber auch in China für die Abführung von Lohnsteuer und Sozialabgaben verantwortlich. Die gängige Praxis, Mitarbeitern Geld zu überweisen und diese darum zu bitten, selbst Sozialabgaben und Lohnsteuer abzuführen, ist gefährlich. Denn tun die Mitarbeiter dies nicht, haftet der Arbeitgeber allein. Viele chinesische Angestellte wollen beim Finanzamt und Sozialversicherungsträger nur einen Teil ihres Gehaltes angeben. Das ist illegal und der Arbeitgeber haftet allein dafür. Noch Jahre später kann er dafür angezeigt werden. Konsequenz ist eine Nachzahlung der Steuern und Abgaben sowie eine hohe Strafe – unter Umständen sogar die Gefängnisstrafe.

Die Mitarbeiter in China sollten in einem Gemeinschaftsbüro oder Business Centre sitzen. Besonders die chinesischen Mitarbeiter brauchen einen Ansporn von außen, zum Beispiel durch Kollegen oder Mitarbeiter anderer Firmen. Zu empfehlen sind schriftliche, konkrete Arbeitsanweisungen. Eine pünktliche Lieferung der Arbeitsergebnisse und ein Bericht mit dem Wochenergebnis und der Planung für die nächste Woche sollte verlangt werden. Klare Reise- und Spesenrichtlinien beugen überhöhten Kosten vor. Zu hohe Reisespesen sind ein Hauptgrund dafür, dass viele europäische Unternehmen in China keinen Gewinn erzielen. Über den Erfolg in China entscheidet heute überwiegend die Qualifikation des Personals. Wer das beste Personal findet und an sich binden kann, hat in der Regel auch Erfolg. Das gilt nicht nur für den Einkauf, sondern auch für den Absatz und die Produktion. ☉

that the contract is written in Chinese language. A Chinese lawyer must check if the contract is in conformance with Chinese industrial law. In addition, the employment contract is an instrument of the employee's commitment to the company. An extended term of notice of three or six months instead of the usual one month will make it considerably harder for the employee to find a new job after withdrawing from the job.

Employment contracts in China: High savings potential

Taxes and social contributions are almost as high in China as they are in Germany. Therefore it is recommendable to make use of all allowances which are free of taxes and contributions when conducting salary negotiations. This includes the higher boarding costs for business travels which we have in Germany as well. There are, though, a number of allowances which are not available in Germany. An employer in China can for instance grant lodging to its employees free of charge without this being regarded as a non-cash benefit. Therefore it is worth the effort to seek the advice of competent personnel experts when designing an employment contract. The potential for savings is huge.

Although it is possible to resort to the services of a free-lance buyer in China, most of the qualified people are not willing to accept this kind of relationship. Without social security and a proper office it is getting increasingly hard to find and keep good staff. For Chinese employees to qualify for social security benefits and for foreign employees to receive a residence permit, it takes at least a representative office.

In China, as in Germany, the employer is responsible for paying income taxes and social contributions. The popular practice of giving the money to the employees and asking them to pay social contributions and income tax themselves is dangerous. If the employees do not do as told, the employer will be liable. Many Chinese employees want to hide part of their income from the taxman and the social insurance agency. That is illegal and the employer is the only one liable for such an action. He may be reported for such dealings years later. The consequence would be subsequent payment of taxes and contributions as well as a high penalty – possibly even imprisonment.

In China, employees should be located in an open-plan office or in a business centre. Chinese employees in particular need some outside stimulation from colleagues or members of other companies. Written and precise working instructions are recommendable. An on-time delivery of work results and a report containing the weekly result and the plan for the following week should be requested. Clear travel and expense guidelines prevent excessive costs. Inflated travel expenses are one of the main reasons for the absence of profits for many European businesses in China.

The qualification of the personnel is today the factor that determines success in China. Whoever finds the best people and manages to affiliate them with the company will usually be successful. This is not only true for purchasing, but also for sales and production. ☉

Author

Kuang-Hua Lin
General Manager
Asia-Pacific Management
Consulting GmbH, Düsseldorf
Phone: +49 (0)211-828942-0
Fax: +49 (0)211-828942-15
apmc@asia-pacific.de
www.asia-pacific.de