

Der Drache zeigt die Krallen

Nachdem die Wirtschaftsgroßmacht China lange für Expats und ihre Arbeitgeber als bevorzugtes Ziel galt, sorgen die Null-Covid-Politik und strikte Regeln für Ernüchterung. Viele Firmen suchen nach alternativen Standorten in Asien.

VON WINFRIED GERTZ

► Was die Bewohner und Unternehmen in der chinesischen 25-Millionen-Metropole Shanghai seit Ende März ertragen mussten, ging über die bisherigen Maßnahmen zur Eindämmung von Infektionen weit hinaus. Block für Block führen die Behörden das öffentliche Leben herunter. Nachrichten von hungernden Bürgern und desaströsen Verhältnissen in staatlichen Isolationseinrichtungen machten die Runde. Dem Staat ist es auch einerlei, ob die Maßnahmen die Wirtschaft abwürgen und weltweite Lieferketten lahmlegen: Gnadenlos zieht er seine Null-Covid-Strategie durch. Doch das Konzept geht offenbar nicht auf: In Shanghai registrierten die Behörden bis Mitte April insgesamt mehr als 250 000 Corona-Fälle, täglich kamen rund 20 000 weitere dazu.

Nicht nur seinen Bürgern mutet China temporär ein Leben im Ausnahmezustand zu. Betroffen sind auch Hunderttausende Menschen aus aller Herren Länder, die von ihren Arbeitgebern ins Reich der Mitte geschickt werden. Ihr Auftrag in der nach allem Ermessen bald führenden Wirtschaftsnation heißt: Fabriken bauen, Maschinen reparieren oder Vertriebsgesellschaften gründen, um neues Geschäft zu generieren – auch zum Vorteil der gastgebenden Nation. Wird jedoch ein Lockdown verhängt, wie jüngst in Shenzhen an der Grenze zu Hongkong oder in Changchun im Norden, wo in drei Produktionsstätten von VW die Bänder mehrere Tage stoppten, sind Expats quasi handlungsunfähig. „Virtuelle Business Meetings sind keine Problemlösung“, sagt Malte Zeeck, Gründer und Co-CEO der Expat Community, Internations, mit Sitz in München. „Auf solche Einschränkungen im Berufs- und Privatleben müssen Arbeitgeber und Expats zurzeit vorbereitet sein.“

Die für den temporären Einsatz in internationalen Märkten ausgewählten Angestellten gut vorzubereiten, dazu verpflichtet sich auch der Autobauer BMW. Auf Nachfrage

bekräftigt die für Personalthemen zuständige Sprecherin Angela Konert, die Zahl der nach China entsandten Fach- und Führungskräfte bewege sich „weiterhin auf hohem Niveau“. Erst seit 2018 betreibt der Münchner Konzern ein Joint Venture mit dem chinesischen Hersteller Brilliance China Auto. Im nordöstlich gelegenen Shenyang wird der X3 in Gestalt eines auf die chinesischen Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Derivats gefertigt.

Während BMW den Umsatz in China trotz Pandemie erhöhen konnte, brachen die Verkäufe von Volkswagen wegen des Chipmangels und Problemen mit Lieferketten im wichtigsten Markt ein. Mehr als 30 Produktionsstandorte unterhält der weltweit größte Autobauer in China – und ist seit Ausbruch der Pandemie deshalb auch deutlich mehr als Wettbewerber von der Null-Covid-Politik betroffen. Wie stark sich solche Einschränkungen auf Entsendungen auswirken, darüber schweigt der Konzern jedoch. Ausrichten ließ die für Personalthemen zuständige Sprecherin Alexandra Bakir immerhin, dass die mit Entsendungsaufgaben betrauten Unternehmensbereiche stark ins Krisenmanagement eingebunden seien. Null Covid in China, und nun auch noch die Ukraine-Krise: Für HR und die mit Fragen der „International Mobility“ befassten Entscheidungsträger gab es schon mal ruhigere Zeiten.

Unternehmen und Expats bremsen

Sagen wir es so: Für Expats und ihre Arbeitgeber ist das asiatische Land längst kein Eldorado mehr. Hatten Entsendungen nach China noch vor wenigen Jahren höchste Priorität in vielen Unternehmen, durchkreuzte Corona diese Pläne. „Bis heute werden Entsendungen auf einem deutlich niedrigeren Niveau als vor der Pandemie realisiert“, sagt **Lea Fiebelkorn**, Unternehmensberaterin der BDAE Gruppe, die auf Auslandsentsendungen und Aus-



Lea Fiebelkorn,
Unternehmensberaterin,
BDAE

landsversicherungen spezialisiert ist. Dass Arbeitgeber ihre Fürsorgepflicht nun ernst nehmen und deshalb bei Entsendungen nach China auf die Bremse treten, sei gut begründet. Würden Expats bei Einreise häufig für drei Wochen ins Quarantänehotel verwiesen, wo man sich laut Fiebelkorn „schlicht weggesperrt fühlt“, müssten sie im Falle einer Corona-Impfung hintanstehen, weil „der Schutz der eigenen Bevölkerung“ für den Staat Vorrang habe.

Die Erfahrung, ausgeliefert und nicht mehr handlungsfähig zu sein, ist für viele Expats und ihre Arbeitgeber eine Zäsur. Fiebelkorn zufolge drücken sie die „Reset-Taste“, weil sie die scharfen Bestimmungen von Null Covid nicht mehr hinnehmen wollen und die vom Staat ausgegebene Losung „Self Reliance“, die Bevorzugung einheimischer Unternehmen, als herbe Benachteiligung empfinden. „Immer mehr Firmen suchen deshalb nach einer geeigneten Alternative zu China, wovon Taiwan, Malaysia und Singapur nicht zuletzt dank ihrer hervorragenden Infrastruktur profitieren.“ Für **Tobias Preisung**, Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und dort für Global Mobility Services zuständig, habe Singapur „eindeutig“ die Nase vorn. So offeriere der Stadtstaat Unternehmen niedrige Steuersätze und attraktive Bedingungen bei einer vergleichbar hohen Lebensqualität wie in Hongkong, der traditionellen Expat-Hochburg Asiens.



Oliver Maaßen,
CHRO, TRUMPF SE + Co. KG



Tobias Preisung,
Partner KPMG, zuständig
für Global Mobility Services

Singapur ist eine Alternative

Doch während die einstige britische Kronkolonie seit geraumer Zeit eher mit schwindelerregenden Infektionszahlen von sich reden macht und die Reisefreiheit zwischen Hongkong und China ziemlich eingeschränkt ist, bietet der südostasiatische Stadtstaat Singapur – nicht zuletzt wegen seiner fast eidgenössischen Sauberkeit und Ordnungsliebe – eine vergleichsweise hohe Sicherheit für Investoren. Dahinter fielen laut Preisung alternative Standorte, die wie Kuala Lumpur, Bangkok oder Ho-Chi-Minh-Stadt häufig wegen ihrer Luft- und Umweltverschmutzung als problematisch angesehen würden, beträchtlich zurück. „Jüngere Expats lassen sich davon nicht abschre-

cken. Manager, die mit ihrer Familie ins Ausland gehen, tun sich damit jedoch schwer.“

Trumpf bleibt in China

Sich von China zu verabschieden kommt in Ditzingen, dem Stammsitz des führenden Anbieters von Werkzeugmaschinen und Lasertechnik, Trumpf SE + Co. KG, niemandem in den Sinn. Allen potenziell verlockenden Alternativen zum Trotz bekennt sich die Firmenleitung zu China – immerhin dem „nach Deutschland und den USA wichtigsten Markt, der mit zuletzt gut einer halben Milliarde Euro Umsatz ein Siebtel zum Gesamtergebnis beiträgt“, wie CHRO **Oliver Maaßen** nicht versäumt zu betonen. Freilich weiß der Personalchef, dass China unter Expats nicht sonderlich geschätzt wird und in der Beliebtheitsskala weit hinter Spitzenreiter USA zurückfällt. Kandidaten für eine Entsendung seien zunehmend verunsichert, ob sie überhaupt ins Ausland, gar nach China, gehen sollten. Angesichts zahlreicher pandemiebedingter Einschränkungen würden sie befürchten, ihren Aufgaben während der Entsendung kaum angemessen nachgehen zu können. Davon sei keine Region ausgenommen, betont Maaßen. „Auch in den USA gab es Probleme: Einige Mitarbeiter haben länger als ein Jahr ihre Familie nicht gesehen.“ Deshalb, betont Maaßen, sei die Zahl der Expats rückläufig: Von insgesamt etwa 180 Entsendungen vor der Pandemie sind inzwischen rund 80 übrig geblieben.

Der familiengeführte Mittelständler will von seiner Entsendungspolitik keineswegs Abstand nehmen: Erst jüngst bekräftigte der Trumpf-Vorstand noch einmal seine Internationalisierungsstrategie. Deren Ziele seien Maaßen zufolge nur zu erreichen, sofern an Entsendungen als Bestandteil der Führungskräfteentwicklung nicht gerüttelt werde. Der Umkehrschluss laut Maaßen: „Nur wer im Ausland war, kommt auch für entsprechende Führungsaufgaben infrage.“

Professionelle Vorbereitung ist ein Muss

Wer für eine Entsendung vorgesehen ist, sollte deshalb auch professionell vorbereitet werden. Was jedoch längst nicht mehr gewährleistet sei, meint zumindest Fritz Audebert, Gründer des Dienstleisters ICUnet. „Wie Leadership in China funktioniert und wie man mit Behörden umgehen muss – dafür tun die Unternehmen wenig.“ Dauerte die Vorbereitung früher eine Woche, bliebe heute dafür häufig nur noch ein einziger Tag, weil der Einkauf nach Kostengesichtspunkten entscheide. Trumpf-Personalchef Maaßen findet das verwerflich. Erfolgreich könnten Entsendungen nur sein, wenn auch die „Cultural Awareness“

STEUERERLEICHTERUNGEN BLEIBEN

Dank hartnäckiger Lobbyarbeit ausländischer Handelskammern zog China das für Ende 2021 angekündigte Auslaufen von Steuererleichterungen für Ausländer zurück. Wer steuerlich in China ansässig ist, kann weiterhin Zuschüsse für Wohnen, Sprachkurse, Heimatflüge oder Umzugskosten absetzen. Wäre es beim ursprünglichen Entscheid geblieben, so die Europäische Handelskammer in China, hätte die höhere finanzielle Belastung zu einem weiteren Rückgang internationaler Entsendungen nach China geführt.

Quelle: EUIHK

geschärft werde. Unternehmen sollten deshalb unbedingt dafür sorgen, dass Expats tatsächlich in die Kultur eintauchen könnten. „Statt in Expat-Ghettos sollten sie dort eine Bleibe finden, wo das Leben pulsiert – sofern es die Sicherheitslage erlaubt.“

Dennoch müssen Arbeitgeber ihre Expats eng führen. Aus mehreren Gründen: Ist die Entsendung eine konkrete Personalentwicklungsmaßnahme, sollte die Förderung des Leistungspotenzials, wie BMW es beispielsweise versteht, von den Fachstellen kontinuierlich definiert und überprüft werden. Audebert empfiehlt hierzu, vor Ort einen Coach einzuschalten. „So erkennt man die Stärken und Schwächen von Expats viel besser.“ KPMG-Experte Preising verweist auf den sich verändernden kulturellen Rahmen, in dem sich Expats bewegen müssen: „China entwickelt sich derzeit von einem Partner, dem man auf Augenhöhe begegnet, zu einem Partner, der den Ton angibt.“

Das Land mit seinen Menschen weiß um seine immens gestiegene Wirtschaftskraft. Die geteilte Erwartung, womöglich bald als einflussreichste Nation den Amerikanern den Rang abzulaufen, stärkt das Selbstbewusstsein zutiefst. Wie Preising beobachtet, entwickelt China dabei einen eigenen Stil: „Hin und wieder zeigt man erst breite Brust und setzt Zeichen, um anschließend doch wieder nachzugeben und Entscheidungen abzumildern.“ Wie bei der steuerlichen Begünstigung von Expats geschehen: Eigentlich sollte dieser Vorteil Ende 2021 auslaufen. Doch an Silvester entschied China plötzlich, das alte Verfahren vorläufig beizubehalten (siehe Kasten).

Bleibt das Reich der Mitte ein berechenbarer Partner für deutsche Unternehmen? Laut der letzten Geschäftsklima-Umfrage der Deutschen Außenhandelskammer

STOLPERSTEINE FÜR ENTSENDUNGEN IN CHINA

- Expats sind laut der Umfrage „Expat Insider 2021“ mit ihrer finanziellen Lage und den Karriereoptionen zufrieden, **beklagen aber eine niedrige Lebensqualität infolge der Luft- und Umweltverschmutzung in Großstädten.**
- Von der „Great Firewall of China“ sind viele Expats betroffen. **Der Zugang zu Informationen aus dem Ausland bleibt massiv eingeschränkt.**
- **Kulturschock und Sprachbarrieren erschweren Expats, sich in China schnell zu rezeptfinden.** Jeder Vierte fühlt sich deshalb in China nicht wohl, so die Umfrage „Expat Insider 2021“.
- **Arbeitgeber müssen verschärfte Einreisebestimmungen beachten.** Arbeitsvisa erhält nur, wer bei den örtlichen Behörden einen Antrag auf ein offizielles Einladungsschreiben (PU Letter) stellt.
- Die strikte Null-Covid-Politik veranlasst Arbeitgeber, ihre Expats noch stärker zu schützen. **Von einer Auslandskrankenversicherung wird erwartet, dass sie Zugang zu Privatkliniken vor Ort und im Notfall einen sicheren Rücktransport in die Heimat garantiert.**

Quelle: Internations.org

(AHK) in Peking besteht das Vertrauen in den Wachstumsmarkt China fort. Zu Beginn des Jahres blickten die Unternehmen optimistisch noch nach vorn, ihr Engagement im Markt schien unerschüttert. Das änderte sich Ende März: Inzwischen hatte sich die Ukraine-Krise auf die wirtschaftlichen Bedingungen in China ausgewirkt, die durch die praktizierte No-Covid-Politik und die zahlenmäßig zunehmenden Lockdowns ohnehin in Mitleidenschaft gezogen waren. Laut einer neuen AHK-Befragung schiebt ein Drittel der deutschen Unternehmen geplante Investitionen auf, für 46 Prozent sinkt die Attraktivität des Standorts China deutlich. Wer unter diesen Vorzeichen weiterhin Mitarbeitende entsendet, braucht unbedingt schlagende Argumente. ■

**Different kinds
of people need a
different breed of policy**

Creative program design
for a diverse workplace

