SRI LANKA

Die geplünderte Insel **JAPAN** 

Mit Algenkraft in eine emissionsfreie Zukunft?

**ASIEN** 

Entglobalisierung von Talenten **CHINA** 

Wider die Zensur im Internet

# ASIA BRIDGE

Trends | Analysen | Strategien für Ihr Asiengeschäft

6:2022





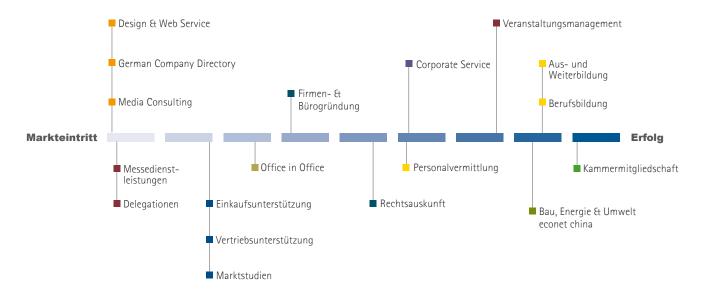






### **IHR PARTNER IN GREATER CHINA**

### Markteintrittshilfe für Ihren Geschäftserfolg in Ostasien



Als Serviceanbieter des Netzwerkes der deutschen Auslandshandelskammern (AHK) in Greater China unterstützen wir Sie beim Markteintritt und der Geschäftsentwicklung in Greater China und Deutschland. Mit mehr als 250 Spezialisten an den Standorten Beijing, Shanghai, Guangzhou, Hong Kong, Taipei und Karlsruhe erstellen wir Ihnen maßgeschneiderte Lösungen für Ihren Geschäftserfolg.





#### www.china.ahk.de/services

DEinternational ist die Servicemarke der Deutschen Auslandshandelskammern.

ASIA BRIDGE 6:22 EDITORIAL





3

Die aus den Fugen geratenen Lieferketten sind das Titelthema dieser Ausgabe Ihrer Asia Bridge (ab Seite 14) – womit wir bereits wieder beim Thema Covid-19 wären, was ich angesichts weitgehend maskenfreier deutscher Innenstädte und gesicherter Klopapierversorgung gern vermieden hätte.

Doch die Überlegungen von Unternehmen, sich der Abhängigkeit von China zu entziehen, hängen mit der Unsicherheit zusammen, die die Volksrepublik mit ihrer strikten Null-Covid-Politik säht. Shanghai befindet sich im Lockdown. Welches die nächste wichtige Hafenstadt sein wird, bleibt ungewiss. Zugegeben – was für eine Strategie die Chinesen mit ihrer Null-Covid-Linie verfolgen, ist mir ein Rätsel. Möglicherweise wird hier von Staatspräsident Xi Jinping die Systemfrage heraufbeschworen: hier der Westen mit seinen vielen Irrungen und Wirrungen, dort China mit der einen, der einzigen Wahrheit.

Dichtmachen ist leicht, doch wie soll die Exitstrategie aussehen? China weitestgehend von der Welt abzuschotten, wie es Nordkorea tut? Das Ergebnis einer solchen Strategie ist derzeit in Pyongyang zu beobachten: Dort schlägt das Virus mit voller Härte zu.

Welchen weisen Ratschluss Xi auch von seinem großen Vorbild Mao empfangen haben mag, schon der große Steuermann hat mitunter den richtigen Kurs nicht gefunden. Wurden doch während des Brutalo-Industrialisierungsprogramms "Großer Sprung nach vorn" (1958–1961) Pflugscharen eingeschmolzen, um die Stahlproduktion in die Höhe zu treiben. Eine Hungersnot mit Millionen Toten war die Folge.

Und so erfreue ich mich nicht nur an einem sommerlichen, maskenfreien Café-Besuch und dem gut gefüllten Klopapierregal, sondern auch daran, dass hierzulande "Steuerleute" auch mal zurückrudern. :::

Martin Brückner Chefredakteur



## Jetzt für den kostenlosen Bezug registrieren: www.exportmanager-online.de



Das Online-Magazin für Exportprofis: gebündelte Kompetenz zu den Themen Verkaufen, Vernetzen, Finanzieren, Liefern

- Fachbeiträge, Praxisberichte und Interviews
- 10 Ausgaben pro Jahr
- kostenlos
- praxisrelevant

Melden Sie sich an, und nutzen Sie das Know-how führender Dienstleister!

Der ExportManager erscheint seit 2021 gemeinsam mit Nachrichten für Außenhandel, Märkte der Welt und Asia Bridge in der Verlagsgruppe Martin Brückner Medien GmbH

Die Strategischen Partner:























ASIA BRIDGE 6:22



14 ::: Cover-Story
Standorte und Lieferketten nach der Zeitenwende

26 ::: Asien
Internationale Expansion – ja, aber wie?





37 ::: Recht & Steuern Digitale Assets werden stärker reguliert

#### **POLITIK**

6 ... Face to Face

8 ::: Sri Lanka

Die geplünderte Insel

10 ::: News

12 ::: Japan

Mit Algenkraft in eine
emissionsfreie Zukunft?

#### COVER-STORY: Standorte und Lieferketten nach der Zeitenwende

15 ::: Umbruch im Supply Chain Management

18 ::: Indien baut auf Neuansiedlungen

20 ::: Taiwan befürchtet Seekabel-Leck

22 ::: Cybersicherheit bekommt in Japan mehr Gewicht

24 ::: Singapur ist zurück als Handelsdrehscheibe

#### **BUSINESS**

26 ::: Asien
Internationale Expansion –
ja, aber wie?

28 ::: Indien
Gebäude müssen mehr
Energie einsparen

30 ::: Asien

Entglobalisierung von Talenten

32 ::: Hong Kong

Autohersteller hoffen auf
baldige Besserung

34 ::: Vietnam

Attraktiver Investitionsstandort

35 ::: News

#### **RECHT & STEUERN**

36 ::: Südkorea

Viele Parallelen zum deutschen Arbeitsrecht

37 ::: Indien

Digitale Assets werden stärker reguliert

38 ::: Indonesien

Die Arbeitsgesetze sind in Bewegung

#### **SERVICE**

42 ::: Termine, Buchtipps 43 ::: Feiertage, Impressum

#### TRAVEL & LIFESTYLE

46 ::: Ausgesprochen asiatisch

### CHINA IM ÜBERBLICK

#### **POLITIK**

10 ::: News

#### **BUSINESS**

33 ::: Greater Bay Area

Beijing lockt EU-Konzerne
an heimische Börse

35 ::: News

#### TRAVEL & LIFESTYLE

44 ::: Buchvorstellung
#redefreiheit: Wider die Zensur
im Internet

FACE TO FACE ASIA BRIDGE 6:22

MONAT

DES

ш

Д

0

#### Regierung, Hong Kong

::: Hong Kongs Regierungschefin Carrie Lam gibt ihr Amt Ende Juni auf. Die 65-Jährige hat sich mit ihrer Anfang April bekannt gegebenen Entscheidung gegen eine zwei Amtszeit ausgesprochen. Lam erklärte, dass sie den Entschluss aus familiären Gründen gefasst habe: "Ich muss meine Familie an die erste Stelle setzen, und sie hat das Gefühl, dass es für mich an der Zeit ist, nach Hause zurückzukehren." Die Beijing-



treue Regierungschefin beendete damit Spekulationen über eine erneute Kandidatur in der chinesischen Sonderverwaltungszone. Zu Lams Nachfolger wurde am 8. Mai **John Lee** gewählt. Der ehemalige Sicherheitschef von Hong Kong war der einzige Kandidat. Im Legislativrat verfügen die Beijing-treuen Kräfte über

eine klare Mehrheit. Lam war 2017 als erste Frau an die Spitze gewählt worden. :::

#### Volkswagen, Wolfsburg

**::: Ralf Brandstätter** bleibt noch bis zum 30. Juni CEO von Volkswagen und übernimmt zum

1. August 2022 das Konzernvorstandsressort "China". Im Dezember 2015 wurde Brandstätter in den Vorstand der Marke Volkswagen Pkw berufen, bevor er von 2018 bis 2022 die Marke Volkswagen Pkw als COO führte. Seit diesem Jahr ist er zudem im Konzernvorstand. :::



#### Steigenberger, Frankfurt am Main

::: Die Hotelkette Steigenberger hat einen neuen Chef: Den Vorstandsvorsitz hat **Oliver Bonke** übernommen. Bonke verfügt nach Unternehmensangaben über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Hotelbranche. Bei der Shangri-La-Gruppe war der gebürtige Hamburger als CEO für den Mittleren Osten, Europa, Indien und Amerika mit Sitz in New York sowie als President & COO mit Sitz in Hong Kong tätig. Davor wirkte Bon-



ke als Chief Commercial Officer der US-amerikanischen Luxushotelkette Loews Hotels & Co. Der Steigenberger-Mutterkonzern Deutsche Hospitality gehört seit Januar 2020 der chinesischen Hotelgruppe Huazhu. Die Deutsche Hospitality betreibt acht Hotelmarken. :::

#### Patricia Flor neue Botschafterin in Beijing

::: Die deutsche Botschaft in Beijing wird neu besetzt. Patricia Flor ist die Nachfolgerin von Jan Hecker, der im Spätsommer 2021 kurz nach seinem Amtsantritt überraschend verstarb. Flor war seit Mitte 2018 EU-Botschafterin in Japan, wo sie sich für engere Beziehungen zwischen der EU und der Pazifik-Regi-



on einsetzte. Vor 30 Jahren war Flor in den Dienst des Auswärtigen Amtes getreten. Zunächst wurde sie an die deutsche Botschaft in Kasachstan entsandt. Nach Forschungsaufenthalten im Vereinigten Königreich und in Russland promovierte die heute 60-Jährige. 1996 trat Flor in die Ständige Vertretung Deutschlands bei den Vereinten Nationen in New York ein. Später war sie im Auswärtigen Amt Leiterin der Parlaments- und Kabinettsabteilung und Beauftragte für Osteuropa, den Kaukasus und Zentralasien. Ihren Fokus auf die wichtige Nachbarregion Chinas behielt sie bei, als sie 2012 zum ersten Mal auf die EU-Ebene wechselte und EU-Sonderbeauftragte für Zentralasien wurde. :::

#### Bank of Korea, Seoul

::: Südkorea ist auf der Suche nach einem neuen Präsidenten für die Zentralbank beim Internationalen Währungsfonds (IWF) fündig geworden. **Changyong Rhee**, IWF-Direktor für die Asien-Pazifik-Region,

führt die Bank of Korea künftig und löst damit Lee Ju-yeol ab, dessen zweite Amtszeit im März ausgelaufen war. Analysten erwarten keine große Änderung der Geldpolitik der Bank of Korea, die nach drei Zinserhöhungen weitere Schritte im Kampf gegen die Inflation signalisiert hatte. :::



#### Dekra, Stuttgart

::: Generationenwechsel an der Spitze des Prüfkonzerns: **Stan Zurkiewicz** ist neuer CEO von Dekra.



Der 42-Jährige war viele Jahre Asien-Chef und zuletzt COO. Der bisherige Chef Stefan Kölbl wird zukünftig die höchsten Dekra-Aufsichtsgremien anführen. Zurkiewicz ist unter anderem für das operative Geschäft in den Regionen, Marketing, Vertrieb und die Konzernstrategie zuständig. :::



Unabhängiger Fotojournalismus und unabhängige Berichterstattung sind von fundamentaler Bedeutung für unsere Freiheit. Reporter ohne Grenzen setzt sich für Informationsfreiheit ein, hilft verfolgten Journalistinnen und Journalisten, übernimmt Anwaltskosten und ersetzt zerstörte Ausrüstung. Helfen Sie uns zu helfen und bestellen Sie das neue Fotobuch: **reporter-ohne-grenzen.de/shop** 

Nach einem Putsch in Myanmar ließ das Militär friedliche Massenproteste gewaltsam niederschlagen. Unser Fotograf, der aus Sicherheitsgründen anonym bleiben möchte, dokumentiert den Kampf für Demokratie seines Volkes.

© Anonym/Panos Pictures

POLITIK: Sri Lanka ASIA BRIDGE 6:22



### Die geplünderte Insel

Eine unfähige Regierung und die Katastrophen der Welt haben das strategisch wichtige Eiland in den Abgrund getrieben. Nun ist guter Rat teuer, denn eine dauerhafte Rettung scheint für das zahlungsunfähige Land in weiter Ferne, obgleich Ministerpräsident Mahinda Rajapaksa am 9. Mai zurückgetreten ist.

VON DR. CHRISTOPH HEIN ::: Ein solches Aufstehen eines Volkes gegen seine gewählte Regierung hat die Welt nicht allzu oft gesehen: Nachdem die Politik des regierenden Rajapaksa-Clans Sri Lanka während der Corona-Pandemie in den wirtschaftlichen Zusammenbruch getrieben hat, begehren die Menschen auf. Über Wochen demonstrieren sie, umzingeln die Amtssitze der führenden Regierungsmitglieder und müssen doch zugleich darum kämpfen, wenigstens das Nötigste an Lebensmitteln und Medikamenten zu ergattern. Immerhin haben die vielen Regierungsgegner am 9. Mai ein für sie bedeutendes Etappenziel erreicht. Ministerpräsident Mahinda Rajapaksa reichte seinen Rücktritt ein. Gleichwohl gingen die Menschen weiter auf die Straße. Als die Lage eskalierte, erteilte die Regierung sogar einen Schießbefehl.

Das einstige Ceylon, eine der beliebtesten Ferieninseln und zugleich ein hoffnungsvoller Produktionsstandort mit geostrategischer Bedeutung, ist in den Abgrund getrieben – die Ernten sind miserabel, die Feriengäste bleiben aus, für die Einfuhr gibt es kein Geld, Anleihen werden nicht bedient und eine Lösung zeichnet sich nicht ab. Und das, obwohl die teils nur Tage im Amt befindlichen Minister oder Notenbankmanager fieberhaft mit Geldgebern rund um die Erde verhandeln. Vom Internationalen Währungsfonds (IWF) über die Weltbank, die Asiatische Entwicklungsbank (ADB),

China bis hin zu Indien ist natürlich niemand daran gelegen, die Insel mit ihren rund 22 Millionen Menschen abdriften zu sehen. Lösungen aber sind schwer zu finden. Sie wurden dadurch noch erschwert, dass die Rajapaksa-Regierung lange von ihrer Macht nicht lassen wollte.

#### Erster landesweiter Generalstreik

Dabei rückt ihr Kollaps näher. Das jüngste Bauernopfer ist Ministerpräsident Rajapaksa. Mit der Salami-Taktik, Familienmitglied nach Familienmitglied dem Druck der Straße zu opfern, versucht dessen Bruder, Präsident Gotabaya Rajapaksa, wenigstens sich selber an der Spitze des Landes zu halten. Kaum jemand glaubt daran, dass ihm dies gelingen werde. Allerdings sind unter Führung der Familie weite Teile des Landes militarisiert worden, bis hinein in Führungspositionen an den Universitäten. Gleichwohl verloren die Menschen diesmal ihren Mut nicht: Zum Tag der Arbeit sammelten sie sich auf den Straßen und Plätzen zu einem ersten landesweiten Generalstreik. Wenig später ernannte Präsident Rajapaksa dann mit Ranil Wickremesinghe seinen langjährigen Gegner zum Regierungschef.

"Die Leute können sich das Leben nicht mehr leisten. Es gibt kein Mehl mehr, keine Milch. Was noch da ist, halten die Händler zurück, um noch mehr zu verdienen. Ein normaler ASIA BRIDGE 6:22 POLITIK : Sri Lanka

Die Proteste gegen die Regierung in Sri Lanka sind groß, im Mai dankte der Ministerpräsident ab.

Arbeiter kann, egal wie fleißig er ist, mit seinem Lohn nicht mehr überleben", sagt Michael Kreitmeir. Seit vielen Jahren baut der Bayer ein großes Kinderheim auf der Insel auf, finanziert es auch durch ökologischen Landbau. Sri Lankas früherer Präsident Maithripala Sirisena spricht mit Blick auf seine Heimat von "mehr und mehr Tragödien", die die Menschen durchlebten. "Sie bereiten eine Revolte vor, weil sie die Kosten des täglichen Lebens nicht mehr tragen können." Nicht das Leid der Menschen, wohl aber die ökonomische Notlage der Insel lässt sich in Zahlen, Daten und Statistiken fassen. Sri Lanka kann seine US-Dollar-Schulden nicht mehr bedienen - es steckt in einer Zahlungsbilanzkrise. Die Geldgeber werden auf einen Teil ihrer Ansprüche verzichten müssen. Die Regierung hat dem Land den ersten Zahlungsausfall seit der Unabhängigkeit 1948 beschert. Das Erlassen von Zinsen und Schulden aber wäre nur ein erster Schritt, der die Geldgeber teuer zu stehen käme. Denn zugleich muss sehr schnell frisches Geld auf die Insel geholt werden, um Einfuhren bezahlen zu können - die Menschen brauchen Medizin, Treibstoff, Dünger und Lebensmittel wie Milchpulver, die Sri Lanka nicht selbst herstellt. Dieses Geld aber fließt nicht ohne einschneidende Kursänderungen.

Auch ausländische Geldgeber haben erkannt, dass mit den Rajapaksas wohl kein Weg aus der Krise führen wird. Der IWF verhängte harte Konditionen – frisches Geld gibt es im Fall Sri Lankas beispielsweise wohl nur noch, wenn die Steuern sprunghaft erhöht werden, um die Staatskassen aufzufüllen und welche Regierung auch immer handlungsfähig zu machen. Große Fonds etwa aus Skandinavien wollen Sri Lanka nun zwingen, für weitere Gelder zunächst ein klares Bekenntnis zum Klimaschutz abzugeben. Die Europäische Union ihrerseits will auch die Menschenrechte stärker in den Fokus rücken.

#### Heutige Krise kam mit Ansage

Die heutige Krise kam mit Ansage. Zu keinem Zeitpunkt wusste die Regierung eine Antwort auf die wachsenden Probleme. Dabei waren die Rajapaksas als starke Männer gewählt worden, weil ihnen zugesprochen wurde, den jahrzehntelang währenden Bürgerkrieg mit eiserner Faust beendet zu haben. Die damit einhergehenden Verbrechen gegen die Menschlichkeit wurden bis heute freilich nicht aufgearbeitet – worauf die teils zu großem Wohlstand gekommenen Tamilen im Exil drängen. Um Wähler zu belohnen, halbierte Gotabaya Rajapaksa nach dem Sieg 2019 die Mehrwertsteuer auf nur noch

8%. Andere Steuern strich er ganz. Schon im Wahlkampf hatten die Rajapaksas auch angekündigt, die Agrarindustrie über zehn Jahre auf organischen Anbau umstellen zu wollen.

Vor gut einem Jahr trat Sri Lankas Präsident dann plötzlich das Gaspedal durch: Nun verordnete Rajapaksa der Insel die angedachte Agrarwende über Nacht – einem Land, in dem 90% der Bauern chemische Erntehelfer nutzen und allenfalls ein Fünftel sich mit organischem Ausbau auskannte. Dünger und Pestizide waren ab sofort verboten, Traktoren und Ersatzteile unterlagen sowieso schon einem Einfuhrverbot. Die Bauern waren vollkommen überfordert. "Der Grund", so sind sich Diplomaten in Colombo sicher, "war einzig und allein die US-Dollar-Ebbe. Die Regierung musste Kredite bedienen und war klamm." Kreitmeir erzählt, dass die Bauern sich über Jahrzehnte an subventionierten Dünger gewöhnt hatten. "Das wurde der Regierung zu teuer. Also strich sie ihn."

Das Eiland im Indischen Ozean, eigentlich reich beschenkt mit Tee, Reis, Fisch, Gummi und Gewürzen, glitt dann in die lodernde Krise, als die Touristen nach den Anschlägen Ostern 2019 und während der folgenden Pandemie ausblieben. Zeitgleich kollabierten die Überweisungen der Gastarbeiter, die ein gutes Viertel der Wirtschaftsleistung der Insel ausmachten. Die Kettenreaktion ließ Sri Lanka in die "schlimmste Wirtschaftskrise seit der Unabhängigkeit von Großbritannien 1948" gleiten, musste selbst die Regierung einräumen. "Die Wirtschaft Sri Lankas ist wie ein altes Gebäude, das baufällig geworden ist. Wir haben Geld für sehr teure Fliesen ausgegeben, aber die Tatsache ignoriert, dass das Dach leckt und die Wände wackeln. Das ganze Haus wird eher früher als später zusammenbrechen, werden die Reparaturen nicht sofort in Angriff genommen", fasst der Ökonom Umesh Moramudali von der Universität Colombo die Lage zusammen.

Anfang Mai brauchte Sri Lanka sofort 3 Mrd. US-Dollar, um die dringendsten Einfuhren zahlen zu können. Am 25. Juli muss eine Anleihe mit 1,03 Mrd. US-Dollar zurückgezahlt werden. Insgesamt sind 2022 mindestens 7 Mrd. US-Dollar Kredite fällig. Der Wert aller US-Dollar-Anleihen beläuft sich auf knapp 13 Mrd. US-Dollar. Ende März lagen die US-Dollar-Reserven Sri Lankas aber nur noch bei 1,94 Mrd. US-Dollar. Der Schuldendienst auf die gesamten Verbindlichkeiten der Insel in Höhe von 51 Mrd. US-Dollar werde zumindest vorübergehend eingestellt, erklärte der erst Mitte April berufene Notenbankgouverneur P. Nandalal Weerasinghe. Er versuchte die Märkte zu beruhigen, die den Zusammenbruch seit Monaten erwarteten, und sprach zeitgleich von einer bevorstehenden "Einigung mit den Gläubigern und Unterstützung mit einem IWF-Programm". Die Frist für eine Einigung dürfte er deutlich unterschätzen – denn der Fonds hat Forderungen. Für Kleinigkeiten, so Weerasinghe, sei nun keine Zeit mehr: "Wir müssen uns auf die wesentlichen Importe konzentrieren und uns nicht um die Bedienung der Auslandsschulden kümmern." :::

#### **PHILIPPINEN**

#### Erdrutschsieg für Neupräsident Marcos Junior

::: Mit großem Vorsprung hat der Diktatorensohn Ferdinand Marcos Junior die Präsidentenwahl auf den Philippinen gewonnen. Er erhielt Anfang Mai mehr als doppelt so viele Stimmen wie

seine liberale Hauptrivalin, die amtierende Vizepräsidentin Leni Robredo. Zu deren Nachfolgerin wurde die bisherige Präsidententochter Sara Duterte gewählt. Marcos Junior bewarb sich rund dreieinhalb Jahrzehnte nach der Absetzung seines Vaters und der Vertreibung der Familie ins Exil um die Nachfolge des umstrittenen bisherigen Präsidenten

Duterte. Nach sechs Jahren autoritären Regierens durch Duterte befürchten Menschenrechtsaktivisten, Vertreter der katholischen Kirche und Politikexperten, dass Marcos Junior als Staatschef noch autokratischer regieren könnte. Eine Verurteilung der von Brutalität und Korruption geprägten Vergangenheit seiner Familie hatte Marcos Junior im Wahlkampf ausdrücklich abgelehnt. Seine Wähler konnte er mit einer Anti-Armutskampagne überzeugen. 43% der Menschen auf den Philippinen betrachten sich Umfragen zufolge als arm, weitere 39% geben an, an der Schwelle zur Armut zu stehen. Am Wahltag kam es trotz des Einsatzes von 60.000 Sicherheitskräften zu Anschlägen. ::: AFP



#### Kuroda hält an lockerem Kurs fest

... Der Gouverneur der Bank of Japan (BoJ), Haruhiko Kuroda, hat den geldpolitischen Kurs bekräftigt. "Es wird erwartet, dass die Inflationsrate kurzfristig auf etwa 2% ansteigt, aber dies wird von den Energiepreisen bestimmt und ist nicht nachhaltig", erklärte Kuroda in einer Rede. Japans wirtschaftliche Situation sei "völlig anders" als die der USA und Europas. ::: Dow Jones

#### INDIEN/DEUTSCHLAND

#### Die Partnerschaft wird vergoldet

::: Bundeskanzler Olaf Scholz hat Indiens herausragende Bedeutung als wichtiger Partner für Deutschland hervorgehoben. Die Bundesregierung werde Indien daher in den kommenden Jahren 10 Mrd. Euro zur Verfügung stellen. Diese Mittel sollen laut Premierminister Narendra Modi bis 2030 in Indiens Pläne für grünes Wachstum fließen. "Indien ist ein zentraler Partner für Deutschland in Asien", sagte Scholz nach den deutsch-indischen Regierungskonsultationen in Berlin. Im Hinblick auf globalen Klimaschutz sei Indien "ein Schlüsselland. Unsere Beziehungen sind nicht nur breit und intensiv, sondern von auch von großem Vertrauen geprägt." Modi hob wiederum hervor, dass sein erster

Auslandsbesuch in diesem Jahr nach Deutschland gegangen sei und sein erstes Telefonat in diesem Jahr mit einem Regierungschef eines anderen Landes sei das mit Scholz gewesen. Zuvor hatte die deutsche Wirtschaft trotz Differenzen beider Länder in der Ukraine-Frage auf einen Ausbau der Handelsbeziehungen gedrängt. Die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer des Branchenverbands VDMA forderten eine Erleichterung bei den Ausfuhrgenehmigungen für Technologieexporte nach Indien. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) mahnte niedrigere Zölle an. Mitte Mai irritierte Indien dann allerdings mit einem verhängten Weizenexportverbot. ::: Dow Jones/AB

#### **INDONESIEN**

#### Erfassung von seltenen Erden

::: Das Ministerium für Energie und Rohstoffe (ESDM) will Indonesiens Vorkommen an seltenen Erden systematisch ermitteln. Bisher sind in Indonesien acht Abbauregionen bekannt. Die größten Ressourcen soll es in der Provinz Bangka Belitung östlich von Sumatra geben. Dort sollen in Zinnminen 13 der 17 Seltenerdmetalle gefunden worden sein. Insgesamt werden die Bestände der Zinnminen von Bangka Belitung auf etwa 200.000 t geschätzt. Ziel der Erfassung ist deren Ausbeutung und Verarbeitung. Industrien, die sie benötigen, suchen dringend nach Alternativen zu Seltenerdmetall-Lieferungen aus China. Das rohstoffreiche Indonesien dürfte bei einem Abbau auf eine eigene Weiterverarbeitung bestehen, um Wertschöpfung im Land zu halten. Das Ministerium arbeitet Medienberichten zufolge an einer entsprechenden Roadmap. Vorbild könnte das Exportverbot von unverarbeiteten Metallerzen sein, das zum Entstehen einer riesigen Edelstahlindustrie geführt hat. ::: GTAI

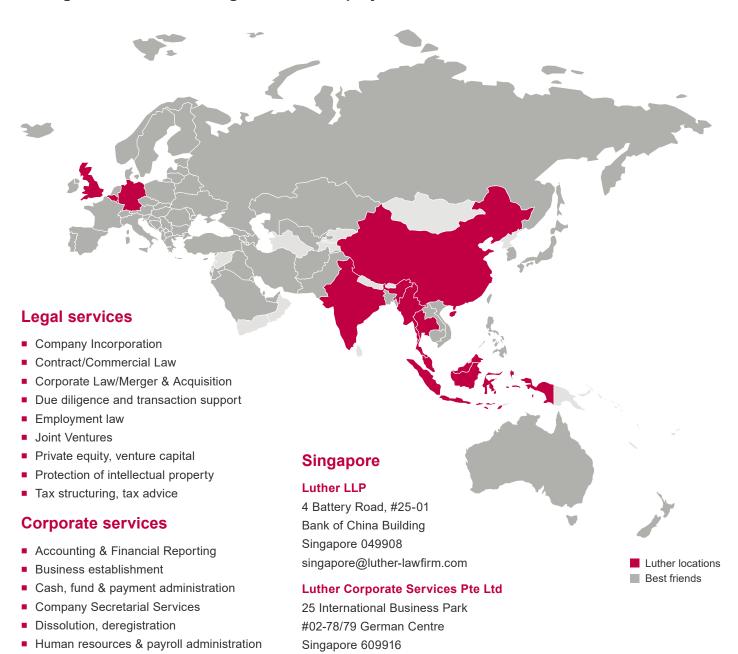
#### CHINA/JAPAN

#### IWF: Yuan hoch, Yen runter

::: Der Internationale Währungsfonds (IWF) hat den Anteil von chinesischem Yuan und US-Dollar in seinem internationalen Währungskorb erhöht und im Gegenzug den Euro-Anteil verringert. Der Yuan-Anteil an den Reservewährungen des IWF stieg von 10,92 um 1,36 Punkte auf 12,28%, wie die internationale Finanzinstitution mitteilte. Der Anteil der US-Währung wurde um 1,65 Prozentpunkte auf 43,38% erhöht. Der neuen Gewichtung liegt die Fünfjahresanalyse des IWF von Handel und Finanzmärkten in den Jahren 2017 bis 2021 zugrunde. Auf dieser Basis wurde der Euro-Anteil am IWF-Währungskorb so stark verringert wie nie zuvor. Sein Anteil wurde um 1,62 Prozentpunkte auf 29,31% gesenkt. Damit liegt er jedoch immer noch vor dem Yuan an zweiter Stelle. Den Anteil des japanischen Yen senkte der IWF um 0,74 Prozentpunkte auf 7,59%. ::: AFP

# Our and our local partners' offices in important European and Asian markets

The shown locations are either Luther legal or corporate services offices and/or offices of our local co-operation partners. We have a global outlook, with offices in ten key economic and financial centres in Europe and Asia. We also maintain close relationships with leading corporate law firms worldwide. This way, we ensure a seamless service for our clients throughout their demanding international projects.



singapore@luther-services.com

Phone: +65 6408 8000, Fax: +65 6408 8001







Immigration and work permit matters

Individual and corporate tax compliance

12 POLITIK: Japan ASIA BRIDGE 6:2:



### Mit Algenkraft in eine emissionsfreie Zukunft?

Der Ukraine-Russland-Konflikt bringt auch das Thema Kraftstoffknappheit in den Vordergrund. Bei der Erforschung nachhaltiger Alternativen nimmt Japan derzeit eine Führungsrolle ein: Algen sollen eine klimaschonendere Antriebslösung sein. Nur an der Wirtschaftlichkeit hapert es noch.

VON DR. ANNEROSE TASHIRO ::: Laut einer Takan-Umfrage der Zentralbank in Japan wirkt sich der Krieg in der Ukraine deutlich auf das Geschäftsklima Japans aus. Zum ersten Mal seit zwei Jahren hat sich das Vertrauen in die japanische Wirtschaft deutlich verschlechtert. Unternehmen gehen davon aus, dass sich die Bedingungen in den kommenden drei Monaten weiter eintrüben werden, da die steigenden Importkosten die Gewinne schmälern werden. Vor diesem Hintergrund ist es wahrscheinlich, dass die Zentralbank ihre Wachstumsprog-nose im Jahresverlauf weiter senken wird. Es wird zudem ein Anstieg der Inflation auf 1,8% erwartet. Dies wäre dann die bislang höchste Inflationsprognose für Japan und würde einen deutlichen Preisdruck mit sich bringen. Das Angstwort Hyperinflation geistert gerade wieder durch die – nicht nur – japanischen Medien.

#### Versprochen ist versprochen

Bereits zum 24. Januar überstieg der Durchschnittspreis für einen Liter Benzin zum ersten Mal seit mehr als 13 Jahren die Marke von 170 Yen (circa 1,31 Euro). Die japanische Regierung versuchte zwar den Preisanstieg über Subventionen für Großhändler zu bremsen, inmitten des Ukraine-Russland-Konflikts werden aber weitere Schritte zur Kostenreduzierung von Benzin notwendig sein. Mindestens genauso schwierig wird es nun für Japan, sich stärker an dem Versprechen zum Klimaschutz aus dem vergangenen Jahr zu orientieren. Bei der Klimaschutzkonferenz der Vereinten Nationen in Glasgow hatten sich die teilnehmenden Regierungen darauf geeinigt, "ineffiziente Subventionen für fossile Brennstoffe beschleunigt zu beenden".

Wenngleich die Subventionen sicher nicht in absehbarerer Zeit "beschleunigt beendet" werden können, treibt Japan seine Kampagne zur Verringerung der Treibhausgasemissionen weiter voran. Insbesondere für den Flugverkehr: Bis 2030 sollen Fluggesellschaften 10% ihres Flugzeugtreibstoffs durch umweltfreundlichere Alternativen ersetzen. Sogenannter nachhaltiger Flugkraftstoff (SAF für Sustainable Aviation Fuel) wird aus Abfall oder Biomasse hergestellt. Damit sind

ASIA BRIDGE 6:22 POLITIK: Japan 13

Die Zeit des günstigen Sprits gehört auch in Japan der Vergangenheit an. Gefragt sind umweltverträgliche Alternativkraftstoffe.

wir noch nicht beim Fusionsgenerator Mr. Fusion aus den Zurück-in-Zukunft-Filmen angelangt, der die für den Zeitsprung benötigten 1,21 GW aus Haushaltsabfällen erzeugt. Doch der SAF verursacht immerhin 70 bis 90 % weniger CO<sub>2</sub> als herkömmlicher Düsenkraftstoff. Nun müssen lediglich die Herstellungskosten um das Zehnfache gesenkt werden. Wie sich das machen lässt, ist unter anderem die Aufgabe eines öffentlich-privaten Ausschusses, der japanische Unternehmen zur Herstellung und Verwendung dieser Kraftstoffe ermutigen soll.

#### Wettrennen um Alternativen

Für die Regierungsstrategie um nachhaltige Flugkraftstoffe kommt nur eine inländische Produktion infrage. Der Import von SAF würde während des Transports wieder CO2-Emissionen verursachen, die Möglichkeit eines Preisanstiegs stellt einen weiteren wirtschaftlichen Nachteil dar. Im Privatsektor wurden bereits die Ärmel hochgekrempelt: Das Maschinenbauunternehmen JGC Holdings plant mit dem Ölgroßhändler Cosmo Oil schon 2025 die erste kommerzielle SAF-Produktionsanlage Japans in Betrieb zu nehmen. Diese soll dann jährlich bis zu 30 Millionen Liter Kraftstoff herstellen. Das Joint Venture JERA - bestehend aus Tokyo Electric Power und Chubu Electric Power - hat sich mit Mitsubishi Power und Toyo Engineering zusammengetan, um holzige Biomasse in Kraftstoff zu verwandeln. Bis 2030 könnte Japan zwischen 7,06 und 13,13 Mio. kl SAF pro Jahr produzieren, so die Schätzungen des Japan Transport and Tourism Research Institute. Es käme dabei darauf an, ob Biomasse statt zur Stromerzeugung zur Herstellung von SAF verwendet wird.

Neben dem Strom- oder dem Holzweg untersuchen einige findige Forscher sogar das Potenzial von Algen. Dazu gehören die Firmen IHI und Electric Power Development sowie J-Power. Sie arbeiten an der Herstellung von SAF aus Mikroalgen – mit dem Ziel, den Kraftstoff um 2030 auf den Markt zu bringen. Nun ist dies noch Zukunftsmusik. Doch

schon jetzt macht der Automobilriese Mazda vor, wie Nachhaltigkeit auf der Rennstrecke funktioniert.

#### Vorreiter Mazda

Mazda ist vornehmlich für elektrische Antriebe und elektrifizierte Verbrennungsmotoren bekannt. Ein Konzeptfahrzeug fährt aber schon mit 100% Biodiesel der nächsten Generation. Beim dreistündigen "Super Taikyu Race" im japanischen Okayama wurde der Dieselmotor des Mazda durch biobasierten Kraftstoff aus altem Speiseöl und Mikroalgenfetten angetrieben. Der Clou dieser Biodiesel-Kraftstoffe ist, dass Altspeiseöl und nachwachsende Rohstoffe wie Mikroalgen nicht mit dem Anbau von Nahrungsmitteln konkurrieren. Dies wäre schon mal die Lösung für eines der vielen Probleme, die auf dem Weg zur Klimaneutralität noch zu beheben sind. Ein großer Vorteil der von Mazda entwickelten Kraftstoffe ist, dass diese in bestehenden Fahrzeugen und Geräten ohne Umbauten und zusätzliche Infrastruktur als Alternative zum herkömmlichen Diesel verwendet werden. Diese Flexibilität macht den Biodiesel zu einer echten Alternative.

Neben Mazda hat sich ein weiterer Mobilitätsgigant dem Versprechen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken, verschrieben. Sicher hat aber auch der potenzielle 320-Mrd.-US-Dollar-Markt etwas mit damit zu tun. Honda Motors schließt sich mit dem Ölraffineriebetreiber Eneos Holdings und mehr 35 weiteren japanischen Unternehmen zusammen. Diese Initiative mit dem Namen Matsuri will herausfinden, wie Mikroalgen in fossilfreie Versionen nicht nur von Flugkraftstoff, sondern auch von Naphtha, Harzen und in andere Produkte umgewandelt werden können. Derzeit ist eine groß angelegte Algenfarm in Malaysia geplant.

#### Die prachtvollen Blüten im Verborgenen

Wichtig ist jedoch zuvor, den Preis für Mikroalgen unter 100 Yen/kg zu senken. Schließlich ist der Preis laut dem Forschungsleiter am japanischen National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, Motonari Shibakami, der entscheidende Faktor, bei dem "viele weitere Unternehmen in Erwägung ziehen werden, ihre Produkte auf Erdölbasis durch Alternativen auf Mikroalgenbasis zu ersetzen".

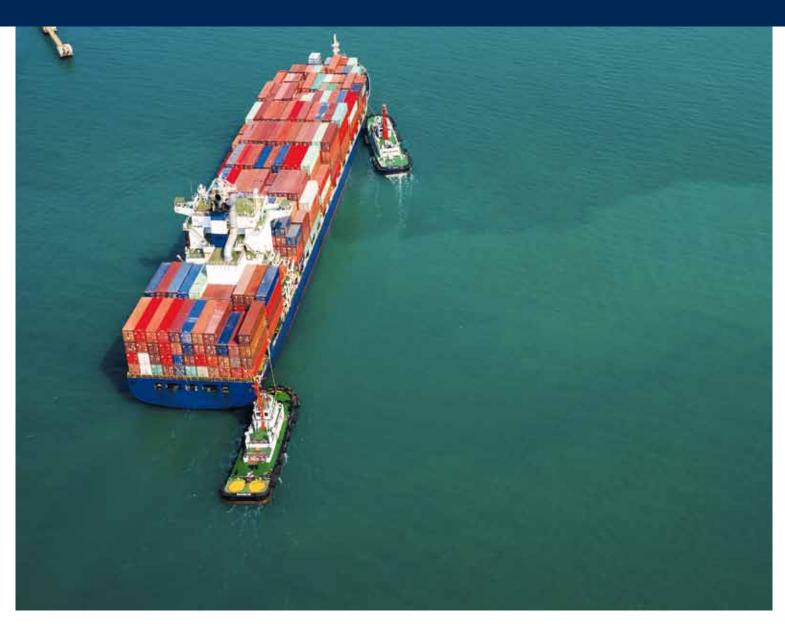
Dass Algen eine gesunde Mahlzeit darstellen, ist jedem Sushi- und Wakame-Liebhaber bekannt. Algen könnten auch einen noch viel größeren Platz im Lebensmittelmarkt für sich beanspruchen. Doch dass sich die Nutzung von Algen ebenfalls positiv auf die Umwelt auswirken kann, ist sicherlich für viele eine Überraschung. Und damit würde sich die Tür zum nachhaltigen und wirtschaftlichen Biokraftstoff öffnen: zu Lande wie auch in der Luft. Auch könnte dann der Nahrungsmittelknappheit um Pflanzen wie Mais und Sojabohnen entgegengewirkt werden. Wer hätte gedacht, welche nachhaltigen und auch wirtschaftlichen Potenziale in Algen stecken? Dazu heißt ein Japan-Sprichwort recht passend: "Die prachtvollsten Blumen blühen oft im Verborgenen." :::

Dr. Annerose Tashiro ist Rechtsanwältin, Expertin für japanisches Insolvenzrecht und Leiterin der Internationalen Abteilung für Insolvenzrecht bei Schultze & Braun. Kontakt: atashiro@schultze-braun.de



### Es hakt an allen Enden

Die Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg wirken sich nicht nur auf China, sondern auch auf viele andere asiatische Länder aus. Nach einem allgemein gehaltenen Beitrag zum Umbruch im Supply Chain Management (S. 15–17) blicken wir auf Standorte und Lieferketten in Indien (S. 18/19), Taiwan (S. 20/21), Japan (S. 22/23) und Singapur (S. 24/25).



### **Umbruch im Supply Chain Management**

Auch die asiatische Welt ist nach Corona und Ukraine-Krieg nicht mehr die gleiche: acht zentrale Handlungsempfehlungen für die Gestaltung globaler Lieferketten.

VON PROF. DR. MARC HELMOLD ::: Global ausgerichtete Lieferketten und eine Abhängigkeit von China - das zeigen die vergangenen Monate schonungslos auf - müssen zwingend transparent gemacht werden, um neuralgische, existenzbedrohende Risiken ausfindig zu machen und diese zu eliminieren. Das gelingt jedoch nur, wenn alle im Beschaffungsnetzwerk eingebundenen Partner ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Projekten und Vorgehen haben. Die Transformation des Unternehmens, die Neuausrichtung bei globalen Wertschöpfungsnetzwerken, Transparenz der Werteströme, Kaizen und andere Handlungsempfehlungen sind hierfür ein vielversprechender Lösungsansatz.

Seien es die verfehlte Null-Covid-Strategie in China mit einem nicht aufhörenden Lockdown in Shanghai und anderen chinesischen Metropolen, die allgegenwärtigen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie oder aktuell der Krieg in der Ukraine - immer wieder wird uns aufgezeigt, wie komplex und damit volatil der globale Handel ist. Die dementsprechende Fragilität der weltweiten Lieferketten ist eine logische Folge

Die zunehmende globale und vor allem digitale Verknüpfung entlang der Wertschöpfungsketten vom Abnehmer bis zum Rohstofflieferanten, einschließlich aller zentralen Wertschöpfungsteilnehmer beziehungsweise Stakeholder, ermöglicht einen nahezu uneingeschränkten Austausch von Daten und Informationen. Damit einhergeht eine maximale Transparenz über einen Großteil der wertschöpfenden Aktivitäten innerhalb von weltumspannenden Lieferketten. Das wirft die Frage nach der zukünftigen Generierung von Wettbewerbsvorteilenvon Produktions-, Handels-und Dienstleistungsunternehmen auf.

Schaut man sich die global führenden Exportländer an, so sieht man, dass China Exportweltmeister ist. China exportierte im Jahr 2020 Waren im Wert von rund 2,6 Bio. US-Dollar und ist damit mit weitem Abstand vor den USA (1,43 Bio. US-Dollar) und Deutschland (1,38 Bio. US-Dollar) das größte Exportland der Welt (Quelle, Statista 2022). Die unverhältnismäßigen Quarantänemaßnahmen für In- und Ausländer in China in Verbindung mit einem anhaltenden Lockdown lassen laut AHK China Unternehmen ihre Lieferketten- und China-Strategie radikal überdenken. Ebenso zeigtder Russland-Ukraine-Konflikt, dass politische Konflikte eine signifikante Auswirkung auf Lieferketten haben können. Beispiele aus der Vergangenheit wie die Katastrophe aus Fukushima in Japan zeigen jedoch auch, dass nicht nur Pandemien oder Konflikte, sondern auch Naturgewalten und -katastrophen sich radikal auf weltweite Lieferketten auswirken können.

Das führt auch in der Logistik und im Supply Chain Management (SCM) zu einer Zeitenwende mit massiven Veränderungen. Aus den vergangenen Ursachen für Lieferdisruptionen lassen sich acht Handlungsempfehlungen für resiliente Lieferketten ableiten:

#### 1. Abkehr von China und Gestaltung von neuen und alternativen Wertschöpfungsnetzwerken (zum Beispiel Japan, Südkorea oder Vietnam)

Die strikte Covid-19-Politik für inländische und ausländische Bürger hat gezeigt, dass eine Versorgung von Gütern aus dem größten Exportland der Welt nicht mehr gesichert werden kann. Die größte Hafenmetropole für Container Shanghai steht still, Containerschiffe können nicht be- oder entladen werden und ausländische Firmenmitarbeiter weigern sich, angesichts der restriktiven Maßnahmen weiter in China zu arbeiten. Container- und Frachtkosten haben sich auch wegen dieser Ursachen massiv erhöht. In diesem Kontext ist es ratsam, sich in asiatischen oder internationalen Märkten neu zu orientieren und nach Alternativen in Japan, Südkorea oder Vietnam zu suchen. Die Auslandshandelskammern (AHK), Verbände, Beratungsunternehmen oder Institute können hier unterstützend tätig sein, um alternative Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

#### 2. Transformation des Unternehmens mit der Stärkung der Einkaufskompetenzen und Transparenzmachung von Wertschöpfungsnetzwerken

Die enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit internen und externen Wertschöpfungspartnern und Lieferanten hat die Rolle des Einkaufs als Wertschöpfungstreiber und Kostenoptimierer nachhaltig verändert. Gleichzeitig muss der Einkauf seine eigenen Abläufe optimieren und standardisieren. Der Einkauf übernimmt in dieser zentralen Funktion die Rolle des Managers der Wertschöpfung außerhalb des Unternehmens. Er managt und bündelt Bedarfe, verhandelt Preise, qualifiziert Lieferanten und sorgt dafür, dass Materialien verlässlich in der gebotenen Qualität zur Verfügung stehen. Weitere Aufgaben kommen hinzu. Der Einkauf wird zu einer Kernfunktion im Unternehmen, zu einem Businesspartner auf Augenhöhe, was in der Unternehmensstrategie verankert werden muss.

Das setzt voraus, dass sich der Einkauf in eine smarte und agile Organisation transformiert, die mit dem technologischen, wirtschaftlichen, ökologischen, politischen und kulturellen Wandel und den damit verbundenen Anforderungen an die Beschaffung (Nachhaltigkeit, Lieferrisiken, Innovationen) umgehen kann. Sich schneller verschiebende Warengruppenstrukturen verändern auch die Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Die frühzeitige Einbindung des Einkaufs und der Lieferanten wird zum kritischen Erfolgsfaktor für die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen. Hierfür >>



Im weltgrößten Hafen von Shanghai stauen sich seit den Lockdowns im Frühjahr die Container.

ist ein strukturiertes Lieferantenmanagement entscheidend. Auch das Innovationsmanagement wird zum Mehrwert des Einkaufs wesentlich beitragen.

# 3. Strategische Überprüfung der Kern- und Randkompetenzen (Make/Buy) mithilfe des Total-Cost-of-Ownership-Ansatzes

Unternehmen müssen auf Basis einer Gesamtkostenanalyse stetig (TCO) evaluieren, ob sie Produkte in Eigen- oder Fremdarbeit (Outsourcing) herstellen wollen. Hierfür ist es notwendig, dass unternehmensübergreifende Teams regelmäßig Risikoabschätzungen für alle Beschaffungsumfänge durchführen.

### 4. Umsetzung von glokalen und dualen Wertschöpfungsstrategien

Globale Auswirkungen wie Kriege, Pandemien, Ölpreisanstieg oder die Blockade des Suez-Kanals durch ein Containerschiff im Frühjahr 2021 zeigen, dass internationale Lieferketten sehr volatil und risikobehaftet sein können. Für kritische Warengruppen oder Commodities empfiehlt es sich daher, einen Mix und Stamm aus globalen und lokalen Lieferanten aufzubauen, um Risiken besser mitigieren zu können. Unternehmen setzen oftmals auf eine Zwei-Lieferanten-Strategie für strategische Materialgruppen (Dual Sourcing).

### 5. Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und Environmental Social Governance (ESG)

Nachhaltigkeit in der Lieferkette zielt auf das Management der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen in Lieferketten. Nachhaltiger Einkauf ist die Integration von Grundsätzen der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) und der Aspekte Environmental, Social, Governance (ESG) in die Beschaffungsprozesse und -entscheidungen des Unternehmens, wobei gleichzeitig sichergestellt wird, dass diese den Anforderungen der Stakeholder entsprechen. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), auch als Lieferkettengesetz bekannt, dient in diesem Zusammenhang neben anderen Nachhaltigkeitswerkzeugen (Audits, Code of Conduct, Code of Ethics oder Normen) der Verbesserung der internationalen Menschenrechtslage, indem es Anforderungen an ein verantwortliches Management von Lieferketten für bestimmte Unternehmen festlegt.

### 6. New Work als Impulsgeber für agile und global agierende Teams

Arbeitskonzepte, -stile und -verhalten unterliegen seit einigen Jahren einem grundlegenden und strukturellen Wandel. New Work ist das Ergebnis dieser Transformation und des Kulturwandels. Digitalisierung, Vernetzung und Globalisierung sowie der demografische Wandel gehören zu den Fak-

toren, die zum Wandel der Arbeitswelt beitragen. Wenn Unternehmen auch in Zukunft eine nachhaltige und langfristige Wettbewerbsposition behaupten wollen, ist es notwendig, sich kontinuierlich den Marktgegebenheiten anzupassen und Veränderungsprozesse schneller als der Wettbewerb voranzutreiben. Experten nennen dieses Konzept "Organisationsgesundheit".

Die zunehmende Vernetzung der Arbeitswelt und fortschreitende Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen es, dass Teams weltweit per Mausklick zusammenarbeiten. Dadurch ergeben sich neue Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Führung virtueller Teams verlangt neben konventionellen Managementfertig-

keiten zusätzliche Kompetenzen im Umgang mit der besonderen Dynamik virtueller Zusammenarbeit. Die Identifizierung mit dem virtuellen Team fällt vielen Mitarbeitern schwer. Diese Verbundenheit ist aber entscheidend für den Erfolg des virtuellen Teams. Eine schwächere Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Team kann zur Reduktion des

"Ein bedeutender Unterschied zwischen Kaizen und westlich geprägten Managementmethoden besteht darin, dass Kaizen automatisch mit einer prozessorientierten Denkweise verbunden ist"

Mitarbeiter-Commitments und der -zufriedenheit führen. Der Wandel von konventionellen Face-to-Face-Teams zu virtuellen Teams ist eine tiefgreifende Transformation des Arbeitsalltags vieler Mitarbeiter. Organisationale Prozesse, die Kommunikation mit den Teamkollegen sowie die benutzten Tools und Kommunikationsmedien verändern sich. Die Arbeitnehmer müssen auf diese Veränderung vorbereitet und in den Veränderungsprozess eingebunden werden, sonst können sie das Projekt zum Scheitern bringen.

### 7. Aktives Innovationsmanagement als Treiber für alternative Anwendungen und Produktalternativen

Innovationsmanagement ist eine Kombination aus dem Management von Innovationsprozessen und Change Management. Es bezieht sich auf Produkt-, Geschäftsprozess-, Marketing- und Organisationsinnovationen. Innovationen als Treiber für alternative Prozesse, Produkte und Verfahren müssen in die Unternehmensstrategie eingebunden werden. Hier empfehlen sich Innovationsteams, die aus unterschiedlichen Funktionen bestehen. Auch ist die Beziehung zu Lieferanten mit hohem Innovationspotenzial ein Wettbewerbsvorteil.

#### 8. Kaizen als Wettbewerbsvorteil

Natürlich ist es wünschenswert, dass diese Wettbewerbsvorteile nachhaltig ausgelegt sind. Doch noch existenzieller sind kurzfristige Lösungsansätze, denn viele Unternehmen kämpfen auch aktuell wieder mit gewaltigen Einbrüchen bei Auftragseingang und Umsatz. Das wiederum hat dramatische Folgen, wenn es um die Profitabilität oder Bonität

geht. Um aber diese Werte nachhaltig zu sichern, müssen Maßnahmen zur kurzfristigen Kostensenkung eingeleitet werden. Neben der Transparenzmachung von Lieferketten durch Wertstromanalysen sind Kaizen oder die schlanken Prinzipien entlang der Lieferanten- und Wertschöpfungsketten geeignete Tools, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Kaizen und Lean Management umfassen zahlreiche Tools, mit denen Verschwendung – also Prozesse, Aktivitäten oder Produkte, für die der Kunde nicht bereit ist zu zahlen – eliminiert wird. Dazu gehören beispielsweise das 5S-Konzept oder Poka Yoke, das Ziehprinzip, das Taktprinzip, die Null-Fehler-Philosophie oder das Fließprinzip. Kaizen ist sowohl

eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als auch ein methodisches Konzept, in dessen Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht. Es geht dabei um eine schrittweise, punktuelle Perfektionierung oder Optimierung eines Produkts oder eines Prozesses. Der integrative Ansatz

von der Kundenbestellung über die Planung, Beschaffung, Produktion und Logistik bis hin zum umgekehrten Logistikprozess ermöglicht es den Unternehmen, Entscheidungen für das Management ihrer Geschäftshandlungen zu treffen.

Ein bedeutender Unterschied zwischen Kaizen und westlich geprägten Managementmethoden besteht darin, dass Kaizen automatisch mit einer prozessorientierten Denkweise verbunden ist. Verbesserungen werden in kleinen Schritten kontinuierlich erzielt. Kaizen ist daher eine Methode inkrementeller Verbesserungen, indem die Mitarbeiter aufgefordert werden, laufend kleine Änderungen in ihrem Arbeitsbereich vorzunehmen. Der kumulative Effekt dieser vielen kleinen Änderungen im Laufe der Zeit kann sehr bedeutend sein, insbesondere dann, wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens und seine Führungskräfte Kaizen verpflichtet sind.

Kaizen kann mithilfe der Lieferantenentwicklung in Kollaboration mit Lieferanten durchgeführt werden. Steht das Unternehmen erst am Anfang dieser Entwicklung, so empfiehlt es sich, Schlüssellieferanten in die eigene Wertschöpfungskette einzubinden. Als Lieferantenentwicklung wird der direkte Eingriff, beispielsweise eines Autoherstellers bei einem Zulieferbetrieb, bezeichnet. Die Lieferantenentwicklung dient der Leistungsverbesserung innerhalb der Wertschöpfungskette. :::

Prof. Dr. Marc Helmold ist Unternehmensberater und Professor für Allgemeine BWL, SCM, Produktion, Qualität, Performance Management und internationale Verhandlungen an der IU Internationale Hochschule am Campus Berlin. Kontakt: marc.helmold@iu.org



### Indien baut auf Neuansiedlungen

Die Corona-Pandemie scheint vergessen, und der Subkontinent möchte sich stärker als Produktionsstandort etablieren. Indien spürt allerdings die Folgen des Krieges in der Ukraine.

VON FLORIAN WENKE, GTAI ::: Indien ist die drittgrößte Volkswirtschaft Asiens und kann als Teil der BRICS-Nationen der Gruppe der Schwellenländer zugeordnet werden. Das Land hat laut den Vereinten Nationen rund 1,4 Milliarden Einwohner. Etwa 25% der Bevölkerung sind unter 25 Jahre alt. Während des laufenden Jahrzehnts wird der Subkontinent China als bevölkerungsreichstes Land der Erde ablösen. Die seit 2014 amtierende Regierung von Premierminister Narendra Modi wirbt mit Bürokratieabbau und Investitionsanreizen. Sie möchte den Produktionsstandort stärken.

Der Reformkurs dürfte auch zukünftig fortgesetzt werden. Die Regierung ist darauf bedacht, Staatsbesitz zu privatisieren und Verwaltungsdienstleistungen digital abzuwickeln. Außerdem wird versucht, die oft veraltete und komplexe Gesetzgebung zu modernisieren, etwa im Bereich der Arbeitsgesetzgebung. Bei der konkreten Umsetzung der Maßnahmen kommt es bisweilen jedoch zu Schwierigkeiten und Verzögerungen. So musste beispielsweise die Liberalisierung der Landwirtschaft vorerst aufgegeben werden. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen stellen die nach wie vor vorhandenen bürokratischen Hürden Probleme dar.

Umso wichtiger sind daher die Anstrengungen zur Verbesserung des Geschäftsumfeldes. Bei der Vorstellung des aktuellen Staatshaushaltes hat Finanzministerin Nirmala Sitharaman daher von einem "Ease of Doing Business 2.0" gesprochen.

#### Wirtschaftliche Unabhängigkeit als Leitbild

Indiens industrielle Basis ist breit, allerdings trägt der Sektor bisher nur einen geringen Teil zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei. Dies ist einer der Gründe, die zur Strategie eines wirtschaftlich unabhängigen Indiens – Atmanirbhar Bharat genannt – geführt haben. New Delhi möchte die Importabhängigkeit verringern und die Produktion vor Ort für den großen heimischen Markt steigern. Gleichzeitig strebt Indien an, sich als alternativer Fertigungsstandort und Exporthub zu etablieren. Das Land hofft, von Lieferkettenverlagerungen profitieren zu können. Um Neuansiedlungen und Erweiterungen zu unterstützen, werden großzügige Subventionen in Form von sogenannten Production Linked Incentives (PLI) bereitgestellt. Die Förderung fließt beispielsweise in die Pharmabranche und den Automobilsektor.

Indien will seine Importabhängigkeit verringern und sich gleichzeitig als alternativer Produktionsstandort und Exporthub etablieren.

#### Auswirkungen des Ukraine-Krieges spürbar

Sowohl die Ukraine als auch Russland zählen nicht zu den engen Handelspartnern. Dennoch hat der Konflikt auch für Indien Folgen. Die Inflation ist bereits seit einiger Zeit erhöht und der Krieg sorgt nun für weiter steigende Preise, insbesondere bei Rohstoffen. Im Februar dieses Jahres legten die Preise insgesamt um knapp mehr als 6% im Vergleich zum Vorjahr zu. Die Volkswirte von Nomura haben ihre Inflationserwartungen bereits angepasst. In einer Analyse vom März 2022 prognostizieren sie nun eine durchschnittliche Teuerungsrate von 6,3% für das Finanzjahr 2022/2023 (1. April bis 31. März). Die Inflation würde damit außerhalb des von der indischen Zentralbank RBI (Reserve Bank of India) angepeilten Korridors liegen. Dieser sieht vor, dass sich die Preissteigerung zwischen 2 und 6% bewegt.

Damit steigt der Druck auf die Zentralbänker, die Zinsen zu erhöhen. Aktuell beträgt der Leitzins 4%. Steigende Zinsen bedeuten jedoch höhere Finanzierungskosten für Unternehmen vor Ort. Darüber hinaus bremsen die Unsicherheiten in den Lieferketten die Wirtschaft etwas aus. Während einige Experten ihre Wachstumsaussichten leicht kappen, halten andere sie zumindest konstant. Trotz aller Risiken infolge des Ukraine-Krieges soll Indiens Wirtschaftswachstum 2022 das stärkste unter allen großen Volkswirtschaften sein, so die Prognose zahlreicher Analysten.

#### Mehr Haushaltsmittel für Infrastruktur

Das Verschuldungsniveau liegt bei rund 88% der jährlichen Wirtschaftsleitung. Im abgelaufenen Finanzjahr 2021/2022 betrug das vorläufige Fiskaldefizit 6,9% des BIP. Im laufenden Finanzjahr sollen es 6,4% werden. Da sich nun allerdings viele Waren und Dienstleistungen verteuern und gleichzeitig die Wirtschaft etwas weniger stark wachsen soll als ursprünglich geplant, wird sich Indiens Regierung entscheiden müssen, ob sie ihre Ausgaben kürzt oder eine höhere Verschuldung in Kauf nimmt. Diese könnte aller-

dings den Spielraum für investive Ausgaben in der Zukunft einschränken.

Mit dem zuletzt vorgestellten Staatshaushalt für das Finanzjahr 2022/2023 legt Indien seinen Schwerpunkt erneut auf den Ausbau der Infrastruktur. Diese ist in weiten Teilen mangelhaft, was trotz relativ geringer Löhne zu hohen Transport- und Logistikkosten führt. Von den nun bereitgestellten Haushaltsmitteln werden besonders das Straßennetz und der Schienenverkehr profitieren. Die Infrastrukturinvestitionen dürften die Konjunktur nicht nur kurzfristig beleben, sondern sich durch Spillover-Effekte auch längerfristig positiv auf die Wirtschaftsentwicklung auswirken.

#### Hoffen auf Rückkehr der Konsumfreude

Indiens Bevölkerung ist nicht nur vergleichsweise jung, sondern gilt auch als kauffreudig. Der inländische Konsum ist eine wichtige Stütze der Wirtschaft. Besonders die urbane Mittelschicht kauft zunehmend auch online ein. Sollte sich die Wirtschaft weiter erholen, dürfte der private Verbrauch wieder stärker anziehen. Dabei helfen könnte das Lohnwachstum. Im internationalen Vergleich sind die Löhne und Gehälter noch immer niedrig. Allerdings sollen sie 2022 deutlich steigen und den Verbrauchern damit mehr Spielraum für Konsum geben. :::

Ein Bild aus vergangenen Zeiten: Russland-Machthaber Wladimir Putin (links) mit Indiens Regierungs-chef Modi. Mittlerweile stehen sich beide Länder nicht mehr so nahe.



### Taiwan befürchtet Seekabel-Leck

Wichtige Datenleitungen für die Weltwirtschaft verlaufen am Meeresgrund vor Taiwan. Im Fall eines Konflikts mit China wären sie kaum geschützt. Auch Japan hängt in starkem Maße von Seekabeln ab.

VON ALASTAIR GALE, DOW JONES ::: Der Krieg in der Ukraine weckt in Taiwan und einigen anderen asiatisch-pazifischen Ländern spürbare Ängste. Sie fürchten, dass ihre Internetverbindungen anfällig sind, da ihre Unterseekabel bei einem chinesischen Angriff durchtrennt werden könnten. Die Ukrainer haben das Internet rege genutzt. Sie mobilisierten übers Netz den Widerstand gegen die russische Invasion, um Moskaus Propaganda entgegenzuwirken und internationale Unterstützung zu gewinnen. Unter anderem gelang es Präsident Wolodymyr Selenskyj mit seinen Aufrufen, Waffen zu beschaffen.

Die Ukraine verfügt über umfangreiche Internetverbindungen über die Landesgrenzen hinweg, und der größte Teil des Landes ist trotz russischer Angriffe auf die Internetinfrastruktur online geblieben. Im Gegensatz dazu empfängt und sendet Taiwan, das Beijing für sich beansprucht, etwa 95% seines Daten- und Sprachverkehrs über Kabel, die auf dem Meeresgrund liegen. Derzeit sind nach offiziellen Angaben etwa 14 Kabel – Bündel von Glasfaserkabeln, die etwa so dick wie ein Gartenschlauch sind – in Betrieb, die an vier Stellen an Taiwans Küste an Land geführt werden.

Sollten die Kabel auf See von U-Booten oder Tauchern gekappt werden oder sollten Militärschläge die nur leicht geschützten Anlandestationen zerstören, wäre der größte Teil der Insel vom Netz. "Wir sind sehr verwundbar", sorgt sich Kenny Huang vom Taiwan Network Information Center, einer der Regierung angegliederten Organisation für Cybersicherheit und Internet-Domain-Registrierung.

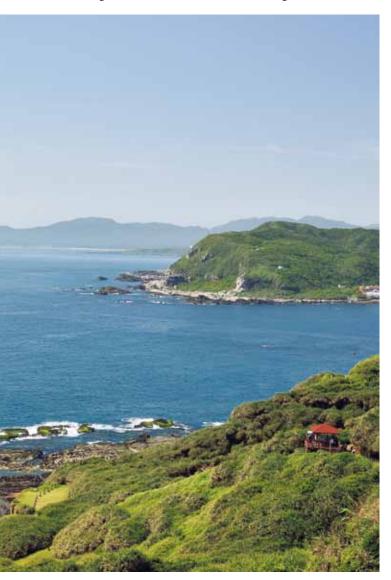
#### Beijing würde von Informationshoheit profitieren

Es gibt keine eindeutigen Anzeichen dafür, dass China eine Invasion Taiwans plant, aber Beijing sagt, es schließe den Einsatz militärischer Gewalt nicht aus, um die Kontrolle über die Insel zu übernehmen. Chinas Militärdoktrin deutet darauf hin, dass es versuchen würde, Luft-, See- und Informationsüberlegenheit zu erlangen, bevor es einen amphibischen Angriff auf Taiwan unternimmt, wie Iwan Kanapathy erläutert. Er war von 2018 bis 2021 Direktor für China, Taiwan und die Mongolei im Stab des Nationalen Sicherheitsrats des Weißen Hauses. "Angesichts der äußerst effektiven Nutzung der Medien durch die Ukraine ist Beijing wahrscheinlich der Ansicht, dass die Abtrennung Taiwans von der Welt die Erfolgschancen Chinas im Falle einer Invasion erheblich verbessern würde."

China hat zwar nicht explizit damit gedroht, Seekabel anzugreifen. Westliche Regierungsvertreter haben in den vergangenen Jahren meist vor allem ihre Besorgnis über die Bedrohung von Seekabeln durch russische Schiffe und U-Boote geäußert. Doch Sicherheitsanalysten betonen, dass auch die



Taiwan sendet und empfängt fast seinen kompletten Daten- und Sprachverkehr über Kabel, die auf dem Meeresgrund liegen. Seekabel sind auch für die Weltwirtschaft wichtige Leitungen. Volksrepublik über die Mittel verfügt, Kabel zu durchtrennen. Das chinesische Außenministerium antwortete nicht auf eine Frage zu den Seekabeln, erklärte aber, dass die Spannungen in der Straße von Taiwan nicht übertrieben werden sollten. Im Dezember behaupteten die USA, dass Unternehmen, die der chinesischen Hengtong-Gruppe gehören und Seekabel verlegen sowie verwalten, Verbindungen zum chinesi-



schen Militär haben. Washington schränkte ihren Zugang zu US-Investitionen und Technologie ein. Hengtong reagierte nicht auf Bitten um Stellungnahme.

Wong Po-tsung, der stellvertretende Leiter der Nationalen Kommunikationskommission Taiwans, sagte, dass die Regierung die Internetverbindung genau überwache und im Falle eines Ausfalls innerhalb einer Stunde alarmiert würde. Laut Gesetz werden die Anlandestationen von der Polizei, der Küstenwache und dem Militär geschützt, falls dies erforderlich ist.

### Auch Japan ist alarmiert

Japan ist auch in hohem Maße von Seekabeln abhängig und befürchtet, in einen Konflikt mit China um Taiwan oder von Tokyo kontrollierte, aber von Beijing beanspruchte Inseln hineingezogen zu werden. Die meisten der japanischen Seekabel kommen an zwei Anlandestationen an, eine davon in der Nähe von Tokyo. "Dort sind alle Glasfaserkabel in einem 2 mal 2 m großen Raum untergebracht. Wenn dieser Raum bombardiert wird, ist alles verloren", warnt Nobukatsu Kanehara, stellvertretender Generalsekretär des japanischen Sekretariats für nationale Sicherheit von 2013 bis 2019.

#### Unterseeischer Vulkanausbruch in Tonga

Ein extremes Beispiel für die Verwundbarkeit des Internets gab es Anfang dieses Jahres, als ein unterseeischer Vulkanausbruch das einzige Kabel, das Tonga mit dem Internet verband, durchtrennte, was dazu führte, dass tagelang fast keine Informationen über das Ausmaß der Schäden auf der winzigen Inselgruppe im Pazifik verfügbar waren. In einem vom Center for a New American Security, einer Washingtoner Denkfabrik, durchgeführten Kriegsspiel simulierten die Teilnehmer russische und chinesische Angriffe auf Seekabel. In fast jedem Fall gelang es den Angreifern, "die Kommunikation der USA, ihrer Verbündeten und Partner zu beeinträchtigen und zu Verwirrung und Ablenkung auf strategischer Ebene beizutragen", so die Denkfabrik. Seekabel sind wichtige Leitungen für die Weltwirtschaft. In einem kürzlich erschienenen Bericht wird der Beitrag der Seekabel zur US-Wirtschaft auf fast 649 Mrd. US-Dollar geschätzt, was etwa 3% des Bruttoinlandsprodukts der Vereinigten Staaten entspricht.

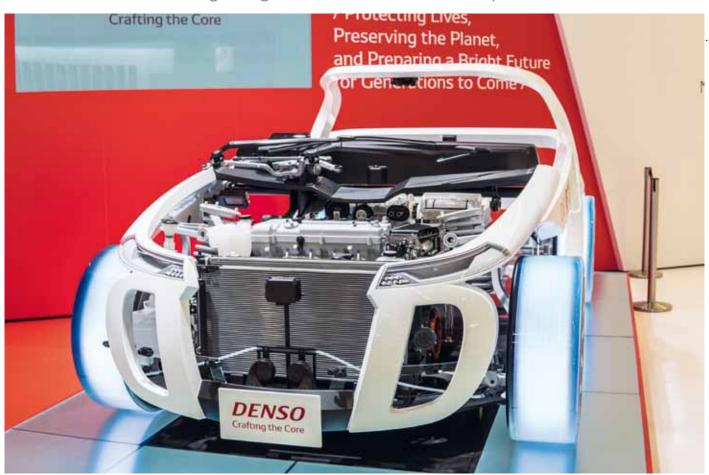
#### Datenkapazität von Satelliten hinkt massiv hinterher

In der asiatisch-pazifischen Region befinden sich viele der rund 436 aktiven Seekabel, die sich über mehr als 1,2 Mio. km um die Welt erstrecken. Die Kabel, von denen sich die meisten in Privatbesitz von Internetunternehmen befinden, stellen auch ein Sicherheitsrisiko dar, da sie angezapft werden könnten, um Daten abzufangen.

Selbst wenn alle Seekabel gekappt würden, bliebe Taiwan immer noch über Satelliten mit dem Internet verbunden, wobei Regierung und Militär Vorrang hätten. Die Datenkapazität von Satellitenverbindungen ist jedoch nur ein winziger Bruchteil derjenigen von Seekabeln, und für den Empfang von Satellitenverbindungen werden spezielle Terminals benötigt. Taiwan fördert den Bau neuer Kabel, um mehr Quellen für Internetverbindungen zu schaffen, und wird wahrscheinlich in den nächsten fünf Jahren ein oder zwei weitere Anlandestationen hinzufügen, so Huang vom Taiwan Network Information Center. :::

### Cybersicherheit bekommt mehr Gewicht

Japan reagiert auf zunehmende Cyberattacken, die großen wirtschaftlichen Schaden anrichten können. Die Regierung baut daher die Sicherheitssysteme im Land aus.



VON JÜRGEN MAURER, GTAI ::: Die japanische Regierung will den Archipel gegen Cyberattacken widerstandsfähiger aufstellen. Denn Angriffe im Cyberspace nehmen zu. Daher hat Japan zum 1. April 2022 ein spezialisiertes Büro für Cybersecurity eingerichtet, das innerhalb der nationalen Polizeibehörde angesiedelt ist. Die Vorbereitungen für diese Cybereinheit laufen schon seit längerer Zeit.

Japans Wirtschaftsministerium hat im Februar und März 2022 explizit vor einer neuen Dimension von Cyberattacken gewarnt. Diese Angriffe erfolgen durch sogenannte Emotet-Infektionen und Ransomware-Erpressungen. Bei Emotet-Angriffen werden Makroviren per Mail versendet, während bei Ransomware-Attacken die Angreifer auf die Daten des attackierten Systems zugreifen und diese verschlüsseln, um so Erpressungsgelder zu fordern. Im Februar und März 2022 zogen mehrere Fälle von Ransomware-Erpressungen in Japan die Aufmerksamkeit auf das Phänomen.

#### Ransomware macht sich breit

Ende Februar war ein inländischer Lieferant von Toyota Motor Ziel eines Cyberangriffs. Dieser Angriff legte die Produktion von Toyota und angeschlossenen Unternehmen

für einen Tag lahm. Das beeinträchtigte die Fertigstellung von etwa 13.000 Fahrzeugen. Dem elektronischen Liefer-Management-System von Toyota sind Hunderte von Firmen angeschlossen.

Im März meldete Denso, der größte Kfz-Teile-Hersteller Japans und Zulieferer für Toyota, dass ein unautorisierter Zugriff auf sein Netz in Deutschland stattgefunden hat. Ebenfalls im März ist Fujimi Inc., der japanische Produzent von Hilfsmitteln für die Halbleitererzeugung, Opfer eines Ransomware-Angriffs geworden. Ein Ausfall in der Zulieferung kann weitreichende Folgen haben.

#### Lieferketten sind besonders anfällig

Um den Zugriff auf Daten oder Angriffe über die Lieferketten zu verringern, haben sich in Japan eine Reihe von Unternehmen und Institutionen im November 2020 zum Supply Chain Cybersecurity Consortium (SC3) zusammengeschlossen. Diesem Konsortium gehören 175 Mitglieder an (Stand: März 2022).

Der japanische Anbieter von Programmen für Cybersecurity Trend Micro veröffentlichte Anfang April 2022 seine Studie "Security Roundup 2021". Darin stellt das UnternehDenso, der größte japanische Kfz-Teile-Hersteller, meldete im März einen Cyberangriff auf sein Netz in Deutschland.

men fest, dass im Jahr 2021 in Japan die Zahl der entdeckten Ransomware-Versuche auf annähernd 20.000 Ereignisse gestiegen ist. Dies waren 68% mehr als im Jahr 2019.

#### Cyberattacken treffen alle Unternehmen

Im Jahr 2021 ist die Zahl der Unternehmen und Einrichtungen, die von Ransomware unmittelbar betroffen waren, auf 146 Fälle gestiegen. Das belegt die Untersuchung zu

"Threats in Cyberspace 2021" der nationalen Polizeibehörde. Es existiert eine hohe Dunkelziffer an Schäden und Angriffen. Nicht alle Cyberangriffe werden gemeldet, teilweise weil die Unternehmen einen Imageschaden fürchten.

Die Statistik der japanischen Polizeibehörde zeigt, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen Opfer von Ransomware-Angriffen waren. Ihr Anteil lag bei 54%.

Großunternehmen machten 34% der Fälle aus. Die Angriffe beeinträchtigten mit 38% die Produktionstätigkeiten und zu jeweils 14% den Einzel-/Großhandel beziehungsweise Dienstleistungen. Die Kommunikations- und Transportnetze waren mit 6% und 5% weniger oft betroffen. Möglicherweise sind sie auch besser geschützt.

#### Besonderer Schutz für kritische Infrastruktur

Jedenfalls sieht Japan die Dringlichkeit, die sensible Infrastruktur besonders abzusichern. Daher ist die kritische Infrastruktur ein Fokus des neuen Gesetzes zur Förderung der wirtschaftlichen Sicherheit. Die Regierung hat den Gesetzesentwurf im Februar 2022 genehmigt. Die Legislative soll

ihn in diesem Jahr verabschieden. Ein Ministerium für wirtschaftliche Sicherheit, das sich solchen Aufgaben widmet, ist bereits geschaffen. Laut Gesetzesentwurf müssen die Betreiber von Infrastruktur in kritischen Bereichen, etwa von Öl-, Strom- oder Kommunikationsnetzen, zukünftig eine Freigabe des Ministeriums erhalten, bevor sie neue Ausrüstung und Software beschaffen. Diese werden auf mögliche Gefahren durch Cyberattacken überprüft.

#### Investitionen in Sicherheitssysteme steigen

Das Marktforschungsunternehmen IDC erwartet, dass der Markt für Sicherheit der Informationssysteme weiter stark wächst. Zwischen 2020 und 2025 soll der Umsatz in Japan jährlich im Durchschnitt um 10,5% zulegen. Im Jahr 2025 soll er dann circa 4,5 Mrd. US-Dollar erreichen. Insbesondere das Segment SaaS (Software as a Service) weist eine hohe Dynamik auf und soll im gleichen Zeitraum um 14,4% pro Jahr wachsen.

Durch die Digitalisierung mit einer Vielzahl von verbundenen Geräten ist die Zahl der Angriffsmöglichkeiten für Hacker gestiegen. Öffentliche Einrichtungen und Unternehmen suchen nach vorbeugenden Maßnahmen. Eine nationale Institution, die sich mit den Fragen der Cybersecurity beschäftigt und entsprechende Strategien formuliert, existiert bereits in Form des National Center of Incident Readiness and Strategy for Cybersecurity (NICS).

#### Coronakrise hat Lücken aufgezeigt

"Die Statistik der japanischen Polizei-

behörde zeigt, dass insbesondere kleine

und mittlere Unternehmen Opfer von

Ransomware-Angriffen waren. Ihr Anteil

lag bei 54%. Großunternehmen machten

34% der Fälle aus"

Die Zahl der Cyberattacken in Japan nimmt auf allen Ebenen zu. Sowohl Unternehmen und Organisationen als auch

Haushalte und Individuen sind Opfer von Hackern, wie der Cybersecurity-Bericht der nationalen Polizeibehörde feststellte. Die Zahl der unautorisierten Verbindungsversuche stieg 2021 auf 7.335 Fälle pro Tag gegenüber 6.506 Fälle täglich im Jahr 2020. Die meisten unautorisierten Zugriffe kommen aus dem Ausland. Die Corona-Pandemie hat zu einer Auswei-

tung von Telearbeit geführt und die Verwundbarkeit nicht ausreichend gesicherter Remote-Arbeitsplätze aufgezeigt. Laut Tokyo Shoko Research ist die Zahl der Verlustfälle von persönlichen Informationen bei großen Unternehmen im Jahr 2021 gegenüber dem Vorjahr um 30% gestiegen. Es ist das dritte Jahr in Folge, in dem die Cyberattacken auf große Datensätze mit Millionen von Personendaten stiegen. :::



### Singapur ist zurück als Handelsdrehscheibe

Den wirtschaftlichen Aufschwung der vergangenen Jahrzehnte hat der Stadtstaat seiner Weltoffenheit zu verdanken. Durch die Corona-Pandemie wurden allerdings auch Risiken offenbart. Deutsche Unternehmen nutzen den Standort als Logistikhub.

VON KATHARINA VIKLENKO, GTAI ::: Mit der günstigen geografischen Lage an der Hauptroute für den Schiffsverkehr zwischen Europa und Ostasien ist Singapur einer der wichtigsten Umschlagplätze für Waren in Asien. Der Stadtstaat ist eng in den globalen Welthandel integriert, der Großteil der eingeführten Produkte wird reexportiert. Neben der Funktion als Handelsdrehscheibe ist das Land ein bedeutender Standort für Finanzdienstleistungen und steht in der Region in Konkurrenz zu Hong Kong. Mehr als 70% des BIP entfielen 2020 auf den Dienstleistungssektor. Aber auch die verarbeitende Industrie war mit einem Anteil von mehr als 24% am BIP bedeutend und international konkurrenzfähig.

Viele internationale Unternehmen haben ihr regionales Hauptquartier in Singapur und nutzen den Standort als Einstiegsland, um ihre Produkte auf dem asiatischen Markt zu erproben. Firmen, die sich vor Ort niederlassen, verstehen den Stadtstaat klar als regionalen Hub. Sie können von dort gut die Länder des Verbands Südostasiatischer Nationen (ASEAN), den Mittleren Osten oder sogar Märkte weltweit bearbeiten. Gerade für Asien-unerfahrene Unternehmen bietet Singapur zahlreiche Vorteile, um den Markteinstieg erfolgreich zu gestalten.

#### Corona hebelte Standortvorteile aus

Im Stadtstaat liegen die Stärken und Schwächen bisweilen nah beieinander. Die bestens ausgebaute Infrastruktur ist unter anderem in der überschaubaren Größe Singapurs begründet. Der kleine und teilweise gesättigte Binnenmarkt fördert eine stärkere Fokussierung auf globale Märkte. Eben diese offene Volkswirtschaft kann sich in volatilen Zeiten und bei Umschwüngen auf den Weltmärkten jedoch zum Risiko entwickeln. Das Land ist zu klein, um sich ausschließlich auf den Binnenmarkt zu konzentrieren. Stattdessen ist es darauf angewiesen, auf den Weltmärkten Handel zu treiben.

Außerdem kann Singapur keine Rohstoffe vorweisen. Die begrenzte Fläche bedingt zudem, dass Landwirtschaft kaum eine Rolle spielt. Um die Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen, muss ein Großteil der Nahrungsmittel und sogar Trinkwasser importiert werden. Wenn Hürden im internationalen Handel zunehmen und protektionistische Maßnahmen aufgebaut werden, leiden in erster Linie kleine, offene Volkswirtschaften unter den Auswirkungen. Entsprechend deutlich spürte die singapurische Wirtschaft schon 2019 die Folgen des Handelskonfliktes zwischen den USA und China.

Die Deutsche-Post-Tochter DHL hat in Singapur ihr regionales Logistikzentrum angesiedelt.

Darüber hinaus hat die Corona-Pandemie die Vorzüge des Standortes lange Zeit lahmgelegt. In der Folge unterbrochener Lieferketten sowie strikter Reisebeschränkungen konnte Singapur seine Rolle als zentraler Hub fast zwei Jahre lang nicht wahrnehmen. Für die Mehrheit der deutschen Firmen vor Ort waren die fehlenden Reisemöglichkeiten eine große Herausforderung. Gerade zur Bearbeitung der unterschiedlichen Märkte innerhalb der ASEAN-Länder sind Reisen unabdingbar.

Die Regierung hat das Risiko von fortgeführten Covid-19-Einschränkungen erkannt und behält die Belange der Wirtschaft im Blick. Angesichts der hohen Impfquote, überwiegend milder Krankheitsverläufe und weniger Hospitalisierungen durch die Omikron-Variante können Geimpfte seit dem 1. April 2022 wieder ohne Quarantäne nach Singapur einreisen. Schon im Vorfeld war es für geimpfte Geschäftsreisende möglich, über besondere Reiserouten (Vaccinated Travel Lanes) einzureisen. Gerade im regionalen Vergleich konnte die übliche Geschäftstätigkeit dadurch schneller an Fahrt aufnehmen.

Nach einer deutlichen wirtschaftlichen Erholung 2021 bestehen für 2022 ebenfalls gute Aussichten auf eine weiterhin positive Entwicklung. Auch die Industrie im Inland teilt den Optimismus, wenngleich die Zuversicht vorsichtig ausfällt. Da mit den Einreisebeschränkungen nunmehr die größte Hürde wegfällt, kann der Stadtstaat wieder seine gewohnten Standortvorteile ausspielen. Zwar ist Singapur im Vergleich zu seinen Nachbarstaaten kein günstiger Standort. Gegenüber seinen Wettbewerbern kann das Land aber mit politischer Stabilität, einem hohen Maß an Rechtssicherheit sowie anderen vorteilhaften Rahmenbedingungen glänzen.

Mehr als ein Viertel der deutschen ASEAN-Exporte geht nach Singapur, von wo aus die Waren zum Großteil weiter in die Region verteilt werden. Innerhalb der EU ist Deutschland der größte Handelspartner. Die deutschen Ausfuhren in den Stadtstaat beliefen sich 2021 auf etwa 7,2 Mrd. Euro. Die singapurische Regierung betreibt eine strategische Industriepolitik und fördert systematisch die Ansiedlung von Zukunftsbranchen. Daher nutzen namhafte deutsche Unternehmen den Stadtstaat für Forschung und Entwicklung sowie als Innovationsstandort. Firmen wie BASF, Bosch, Continental, SAP, Evonik und DHL haben dort ihre regionalen Zentralen oder Innovationszentren angesiedelt. Innerhalb der ASEAN

fließen die meisten deutschen Direktinvestitionen nach Singapur. Dabei stehen insbesondere die Bereiche Hightech sowie forschungs- und entwicklungsintensive Fertigung im Vordergrund. Durch Kooperationsfelder wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie die stärkere Fokussierung auf gleichgesinnte Partner im Indopazifik dürfte Singapur künftig an Bedeutung gewinnen.

#### Konstanter Anteil deutscher Lieferungen

Unter den fünf bedeutendsten Lieferanten des Stadtstaates hat insbesondere China kräftig Marktanteile ausgebaut und ist 2013 erstmals zum wichtigsten Bezugsland aufgestiegen. Positiv haben sich des Weiteren die Lieferungen aus Taiwan entwickelt, das 2020 den dritten Rang der wichtigsten Importländer belegte. Trotz der zunehmenden chinesischen Dominanz bezieht Singapur nach wie vor bedeutende Teile seiner Importe von verschiedenen Anbietern. Traditionell spielen das Nachbarland Malaysia, aber auch die USA und Japan eine wichtige Rolle.

Während die Einfuhren aus Deutschland zuletzt zurückgingen, ist ihr Anteil an den Gesamtimporten des Stadtstaates etwa konstant geblieben und belief sich 2020 auf rund 2,7%. Damit belegte Deutschland den zehnten Platz im Ranking der wichtigsten Lieferländer. In den vergangenen Jahren versendeten immer mehr deutsche Unternehmen ihre Fracht über Singapur in eine Reihe von asiatischen Ländern. Viele Spediteure und Logistiker haben Niederlassungen vor Ort gegründet. Als Zugang zu Südostasien und teils ganz Asien-Pazifik ist Singapur für deutsche Exporteure sehr interessant. Zudem gilt der Hafen als sehr effizient und weist seit Jahren weltweit das zweitgrößte Umschlagvolumen nach Shanghai auf.

Maschinen machen mit mehr als einem Fünftel an den gesamten deutschen Ausfuhrgütern nach Singapur den größten Warenposten aus. Des Weiteren werden chemische Produkte sowie Elektrotechnik und Elektronik im großen Stil in den Stadtstaat geliefert. Während Deutschland im Maschinenbau und in der Chemie Marktanteile einbüßte, konnten Exporteure von elektrotechnischen Erzeugnissen ihre Position im Zeitraum 2000 bis 2020 ausbauen. Bei den ersten beiden Warengruppen sind die USA ein bedeutender alternativer Anbieter.

#### Globaler Sourcing Hub für die ASEAN-Region

Als Beschaffungsmarkt dürfte der flächenmäßig kleinste Staat Südostasiens im Rahmen einer "China+1"-Strategie für Unternehmen interessanter werden. Die digitale Anbindung sowie das hohe Maß an rechtlicher Sicherheit rücken Singapur zunehmend in den Fokus europäischer Einkäufer. Wegen der knappen Ressourcen an Arbeitskräften und verfügbaren Produktionsflächen fokussiert sich das Land auf kapitalintensive Bereiche der Wirtschaft, die eine hohe Wertschöpfung erbringen. Dadurch wird Singapur zum attraktiven Beschaffungsmarkt für Hightech-Elektronik sowie Präzisionsmaschinen und hochwertige Bauteile. Zudem fungiert der Stadtstaat als Umschlagplatz für Waren aus anderen Volkswirtschaften Südostasiens. :::

26 BUSINESS: Asien ASIA BRIDGE 6:22



## Internationale Expansion – ja, aber wie?

Um in den asiatischen Märkten außerhalb des Heimatmarktes Produkte und Dienstleistungen erfolgreich verkaufen zu können, braucht es meist eine lokale Präsenz.

VON PAUL LENNOX UND THOMAS WILLEMSEN ::: Wenn Unternehmen in für sie neue Märkte expandieren, lauern viele Fallstricke, insbesondere auch in fernöstlichen Ländern. Noch bevor es konkret wird, sollten sich Firmeninhaber mehrere wichtige Fragen stellen: Was ist der am besten geeignete Markt und was möchte man dort auf welche Weise erreichen? Auf welche Märkte fokussiert man sich mit welchen Produkten? Reicht es, die Waren nur abzusetzen, oder muss man zusätzlich Dienstleistungen vor Ort mit anbieten? Will man auch vor Ort produzieren oder soll alles nach einem vorab bestimmten Stufenplan mit entsprechenden Meilensteinen aus dem Heimatmarkt heraus koordiniert werden? Aus der Beantwortung der zuvor genannten Fragen ergibt sich häufig auch schon, wie man in dem Markt präsent sein möchte oder dort einsteigen sollte. Grob unterteilt gibt es vier Möglichkeiten für eine lokale Präsenz:

- Handelsvertreter, die das Unternehmen und seine Produkte vertreten und auf Provisionsbasis arbeiten. Dies ist letztendlich die einfachste Lösung. Die Herausforderung ist hier allerdings, wer das hierfür beste Netzwerk zu den potenziellen Kunden hat. Dabei gilt es, genau hinzuschauen. Der Vorteil ist, dass in der Regel nur Geld fließt, wenn es auch zu einem Geschäft kommt.
- 2. Distributoren wiederum kaufen die jeweiligen Produkte und verkaufen diese selbstständig in dem ausgewählten Markt. Das funktioniert relativ gut bei Produkten, die in größeren Losgrößen produziert werden und in der Regel nicht an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden müssen. Durch den Distributor hat man als Produzent jedoch keinen oder nur sehr eingeschränkten Kontakt zum Endkunden. Die eigenen Vertriebsaktivitä-

ten und damit verbundene Kosten sind bei dieser Variante relativ gering.

- 3. Joint Ventures sind eine geschickte Art, sich mit jemandem aktiv zusammenzuschließen, der bereits in dem jeweiligen Markt tätig ist. Ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Punkt bei einem JV ist Vertrauen, weil letztlich jede Partei ihre eigenen Interessen vertritt und diese vor der JV-Gründung nicht zwingend mitteilt. Der Nachteil ist, dass man bis zu einem gewissen Punkt sein Knowhow und auch den Gewinn teilen muss. Der Vorteil neben dem möglichen schnellen Marktzugang ist, dass man auch vom Know-how des JV-Partners profitieren kann. Zudem werden womöglich zunächst entstehende Verluste ebenfalls geteilt, was die Risiken vermindert.
- 4. Eine eigene Niederlassung in einem Markt aufzubauen ist die Königsdisziplin. Auf der einen Seite ist das gegebenenfalls die teuerste Art und Weise, einen Markt zu erschließen, auf der anderen Seite kann es auch die effizienteste sein, da man alle Prozesse selbst in der Hand behält. Zusätzlich hat man den direkten Zugang zum Kunden und bekommt aus erster Hand und ungefiltert die notwendigen Marktinformationen. Der Vorteil ist auch gleichzeitig ein Nachteil, da man keinen Partner hat, der vor Ort unterstützt und man mit allen lokalen Gegebenheiten selbst fertig werden muss.

Aus Angst und weil sie den Markt eventuell erst einmal testen möchten, wählen zahlreiche Firmen oftmals die kostengünstigste Variante. Dass dies am Ende unter Umständen die teuerste Variante ist, stellt sich oft erst nach einiger Zeit heraus. Ein anderes Risiko besteht darin, sich überstürzt in

ASIA BRIDGE 6:22 BUSINESS : Asien

Wer nach Asien expandieren will, kann viele Fehler machen, aber auch hohe Gewinne erzielen.

ein Abenteuer zu begeben – aus Angst, etwas zu verpassen. Bevor man in einen scheinbaren lukrativen Markt betritt beziehungsweise dorthin expandiert, sollte man sich auch noch weitere verschiedene Fragen stellen, beispielsweise welcher asiatische Markt der richtige ist, was die lokalen Wettbewerber und deren Geschäftspraktiken sind, wie Geschäftskulturen und Verkaufswege aussehen, welche gesetzlichen Regelungen gelten oder wie man seinen Namen und das geistige Eigentum schützt.

#### Häufige Fallstricke und die Konsequenzen

Die Ausgangslage bei einer Expansion nach Asien ist fast immer sehr ähnlich:

- Es fehlt an qualifizierter Manpower, die sich um dieses Projekt kümmert. Die Betonung liegt auf qualifiziert und auf Manpower. Denn welches Unternehmen expandiert schon regelmäßig und hat das entsprechende Know-how und gleichzeitig die freien Kapazitäten verfügbar, um in ein fernöstliches Land zu gehen?
- Es fehlt an detailliertem Wissen über die lokalen Gegebenheiten. Bei einem Handelsvertreter ist im Vergleich zur eigenen Niederlassung die finanzielle Gefahr eventuell am geringsten; doch die Zeit, die durch einen falschen Vertreter verloren geht, um in dem Markt Fuß zu fassen, hat letztendlich auch einen Wert.
- Der bürokratische Dschungel, den man von außen häufig nicht erkennen kann, weil man sich in der Vergangenheit nicht damit auseinandergesetzt hat, ist groß.
- Für Unternehmen, die schon vor Ort Niederlassungen haben, ist es häufig nicht verständlich und ersichtlich, warum es nicht so funktioniert, wie man es sich selbst vorstellt, geplant hat oder erwartet.

Daraus ergeben sich folgende häufig gemachten Fehler:

• Es wird aufgrund von lokaler Unkenntnis oder dem Vertrauen auf die falschen Personen und deren Ratschläge der falsche Standort gewählt, ohne sich eine zusätzliche unabhängige und neutrale Meinung einzuholen.

- Viele Unternehmen glauben bereits, fast alles zu wissen, und das, was fehlt, sei nicht so wichtig oder zu teuer. Allerdings sind es häufig vermeintliche Kleinigkeiten wie fehlende Zertifikate, lokale bürokratische Hürden, lokale Standards, lokales Käuferverhalten, Ein-/Ausfuhrbestimmungen, qualifizierte Mitarbeiter oder eine schlechte Infrastruktur, die die Projekte scheitern lassen oder unerwartete hohe Kosten verursachen können.
- Zeitliche Aufwände werden unterschätzt.
- Das Nicht-verstehen-Wollen oder -Können der lokalen Kulturen und Gegebenheiten und Arbeitsweisen verbunden mit fehlenden Sprachkenntnissen. Als kleine Anmerkung hierzu: Nur, weil jemand in Asien deutsch oder englisch spricht, heißt das noch lange nicht, dass er auch deutsch, englisch oder westlich denkt.

Was sich wie eine Aneinanderreihung von Problemen und Gefahren anhört, soll keine Angst machen oder die Augen vor den möglichen Chancen in asiatischen Märkten verschließen. Es soll eher helfen, sich nicht überstürzt in ein Abenteuer zu stürzen, sondern sich vorab Zeit für die Hausaufgaben zu nehmen, Dinge kritisch zu hinterfragen und sich gegebenenfalls im Vorfeld eine zweite Meinung einzuholen.

In jedem Fall bergen asiatische Märkte für deutsche Unternehmen noch viele Potenziale. Auch wenn der Markt in China zukünftig "nur" ein Wirtschaftswachstum von circa 5% aufweist, basiert dies auf einer Bevölkerung von knapp 1,4 Milliarden Menschen, von denen rund 300 Millionen mittlerweile zur Mittelschicht gehören. Im Vergleich hierzu wächst die deutsche Wirtschaft bei 83 Millionen Einwohnern nur um 1–3%. Zudem existiert mittlerweile unter anderem zwischen China und den ASEAN-Staaten das Freihandelsabkommen namens RCEP. Mit einer Gesamtpopulation von 2,2 Milliarden Menschen bedeutet RCEP mittlerweile die weltweit größte Freihandelszone in einem aufstrebenden und stetig weiterwachsenden Markt.

Auch für asiatische Unternehmen bietet die Expansion nach Deutschland mit seinem hochinnovativen Maschinenbau und seiner sehr guten Infrastruktur in der Mitte Europas Chancen, sich auch auf diesem Markt stärker zu etablieren. Insbesondere bei den heutigen immer anfälligeren Lieferketten sollten sich asiatische Unternehmen über eine Expansion nach Europa Gedanken machen, um nahe bei den europäischen Kunden und dem dortigen Markt zu sein. Als Vorbild kann hier die Expansion deutscher Unternehmen nach Asien in der Vergangenheit dienen. :::

Paul Lennox ist Mitgründer der Beratungsgesellschaft YSB mit Schwerpunkten in den Bereichen Maschinenbau, Produktmarketing, internationale Geschäftsentwicklung, internationales Vertriebsmanagement.

Kontakt: p.lennox@ysb-consulting.com, Tel. +49 (0) 174 6554207

Thomas Willemsen, mit 30 Jahren Erfahrung in China und Asien sowie in der Maschinenbaubranche, arbeitet heute als unabhängiger Berater und Interimmanager.

Kontakt: t.willemsen@im-con.de, Tel. +49 (0) 152 38416381

8 BUSINESS: Indien ASIA BRIDGE 6:22



### Gebäude müssen mehr Energie einsparen

In Indien wächst der Anteil von Wohn- und Gewerbebauten am Stromverbrauch rasant. Deshalb will die Regierung auch mit strengeren Bauvorschriften ihre Klimaziele erreichen.

von Boris Alex, GTAI ::: Indien will bis zum Jahr 2070 klimaneutral sein. Um dieses Ziel zu erreichen, muss auch der steigende CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Gebäuden gebremst werden. Zwar lag dieser Wert 2020 mit 0,4 t CO<sub>2</sub> pro Kopf noch deutlich unter dem Durchschnitt der G-20-Nationen von 1,4 t. In Indien steigen aber – entgegen dem Trend – die Emissionen in diesem Segment weiter stark an, so die Analyse der Denkfabrik Climate Transparency. Während der CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Gebäuden in den G-20-Staaten gegenüber 2015 um 3% zurückging, legte er in Indien um den gleichen Wert zu. Der Gebäudesektor dürfte inzwischen einen Anteil von 7% an den gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen in Höhe von 2,4 Mrd. t haben – und in den nächsten Jahren weiter kräftig wachsen.

Die Gründe hierfür sind vielschichtig: Zum einen wächst die Bevölkerung und damit auch der Bedarf an zusätzlichem Wohnraum – insbesondere in den Ballungszentren. Bis 2047 dürften doppelt so viele Menschen in städtischen Gebieten

wohnen wie heute, schätzungsweise 900 Millionen. Allein in den Ballungszentren sollen bis 2030 jedes Jahr zwischen 400 und 600 Mio. qm an neuer Wohnfläche entstehen. Ein weiterer Wachstumstreiber sind die höheren Einkommen. Denn immer mehr Menschen können sich damit nicht nur größere Wohnungen, sondern auch Haushaltsgeräte wie Kühlschränke, Waschmaschinen und Klimaanlagen leisten, was den Stromverbrauch in die Höhe treibt.

#### Immer mehr klimatisierte Flächen

Vor allem der Strombedarf für die Gebäudekühlung dürfte in den kommenden Jahren für einen starken Anstieg der CO<sub>2</sub>-Emissionen in diesem Segment sorgen. Lüftungs- und Klimatechnik macht bereits heute rund die Hälfte des gesamten Stromverbrauchs in Wohn- und Gewerbebauten aus. Bis 2038 soll sich der Anteil der klimatisierten Wohnfläche gegenüber 2020 auf 40% mehr als vervierfachen, schätzt

ASIA BRIDGE 6:22 BUSINESS : Indien

Um bis 2070 klimaneutral zu werden, muss sich die indische Regierung gehörig strecken.

Climate Transparency. Um das Ziel der Klimaneutralität bis 2070 zu erreichen, muss die CO<sub>2</sub>-Intensität der Stromerzeugung für den Gebäudesektor bis 2050 um 45% gegenüber dem Stand von 2015 gesenkt werden, so die Berechnung des Council on Energy, Environment And Water (CEEW).

Vor allem bei Bürogebäuden ist das Einsparpotenzial laut Analyse der indischen Behörde Bureau of Energy Efficiency (BEE) groß. Denn die Energieintensität bezogen auf die Fläche ist hier im Schnitt dreimal so hoch wie in Wohngebäuden. Und das ist nicht nur darauf zurückzuführen, dass sich in gewerblich genutzten Gebäuden mehr Menschen aufhalten und Bürotechnik eingesetzt wird. Vor allem Gebäudefassaden mit großen Fensterflächen und fehlender Verschattung kombiniert mit einer oft überdimensionierten Klima- und Lüftungstechnik, um im tropischen Klima Indiens die Raumtemperatur auf ein erträgliches Niveau zu senken, treiben den Verbrauch in dem Segment nach oben. Bis zu 50% des Energiekonsums von gewerblichen Gebäuden könnten eingespart werden, schätzt das BEE.

#### Potenziale für Green Building

Das wiederum eröffnet gute Geschäftschancen entlang der gesamten Wertschöpfungskette beim nachhaltigen Bauen. Zwar wurden während der Corona-Pandemie weniger neue Büro- und Gewerbeflächen fertiggestellt. Die Aktivitäten ziehen aber wieder langsam an und damit auch der Bedarf an energieeffizienter Lüftungs- und Klimatechnik, nachhaltigen Baustoffen sowie Planungs- und Beratungsdienstleistungen rund um das Thema Green Building. Auch Lösungen für das Gebäudeenergiemanagement und andere Smart-Building-Anwendungen sind immer stärker gefragt.

Die Anforderungen beim Energieverbrauch von Gewerbeimmobilien müssen in den nächsten Jahren weiter verschärft werden, wenn Indien seine Klimaziele erreichen will. Gemäß den Vorschriften des "Energy Conservation Building Code" (ECBC) aus dem Jahr 2017 müssen gewerbliche Neubauten mit einer Anschlussleistung ab 100 kW bereits heute einen geringeren Energieverbrauch als den eines Referenzgebäudes mit jährlich 200 kW/qm nachweisen. Der ECBC gibt die energetischen Mindestbauvorschriften für die Gebäude-

fassade, Gebäudetechnik, Innen- und Außenbeleuchtung sowie die Stromversorgung vor.

Dabei müssen alle Gebäude 25% gegenüber der Baseline von 200 kW einsparen. Liegt der Energieverbrauch mindestens 35% darunter, wird das Gebäude als ECBC+ und ab 50% als Super ECBC klassifiziert. Zwischen der Einführung des ECBC 2007 und dem Jahr 2017 konnten insgesamt 250 Mio. t CO, eingespart werden, so die Daten des BEE.

#### Stromverbrauch von Wohngebäuden wächst rasant

Auch bei Wohngebäuden ist das Potenzial gewaltig. Bis 2030 soll sich die Fläche gegenüber 2017 auf 30 Mrd. qm verdoppeln. Der Stromverbrauch in diesem Segment wird sich bis dahin auf 851 TWh mehr als verdreifachen, so die Prognose der indischen Regierung. Damit dürfte der Anteil am gesamten indischen Stromverbrauch auf 38% steigen und der Wohngebäude- den Industriesektor als größten Konsumenten ablösen. Bis 2047 könnte der Energieverbrauch in Wohngebäuden sogar um den Faktor sechs bis zehn zulegen, prognostiziert die indische Denkfabrik NITI Aayog. Um ihn zu senken, hat Indien 2018 erstmals Bauvorschriften für diesen Bereich erarbeitet.

Die Richtlinien des "ECO Niwas Samhita" gelten für Wohngebäude ab einer Grundstücksfläche von 500 qm und decken die Fassadengestaltung, die Gebäudetechnik, die Innen- und Außenbeleuchtung sowie die Stromversorgung – beispielsweise auch die Installation von Ladestationen für Elektrofahrzeuge – ab. Durch die Umsetzung dieser Richtlinien ließen sich bis 2030 rund 100 Mio. t CO<sub>2</sub> einsparen, so die Prognose der Energieeffizienzbehörde BEE. :::

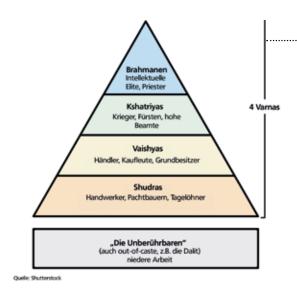
Bei Wohngebäuden ist das Einsparpotenzial an Strom riesig.



BUSINESS: Asien
ASIA BRIDGE 6:22



30



### **Entglobalisierung von Talenten**

Viele Unternehmen können derzeit keine Führungskräfte mehr nach Fernost entsenden, weil die Zielländer ihre Grenzen für Ausländer dichtgemacht haben. Das hat auf lange Sicht tiefgreifende Folgen.

VON DR. KARL WALDKIRCH ::: Die bereits massive Lokalisierungswelle in der erweiterten Geschäftsleitung asiatischer Tochtergesellschaften setzt sich ungebrochen fort. Vor Corona und bei offenen Grenzen für den transkontinentalen Flug- und Warenverkehr von und nach Asien gab es für ausländische Investoren immer wieder die Qual der Wahl: Soll ein westlicher Manager oder ein lokaler Manager die betreffende Führungsposition in der eigenen Niederlassung in China, Indien, Südkorea, Japan oder auch Südostasien bekleiden?

Mittlerweile – den äußeren Rahmenbedingungen geschuldet – fallen die Entscheidungswürfel mehr denn je zugunsten lokaler Führungskräfte. Inländische Manager statt teurer Expatriates, heißt es jetzt in den Kaderschmieden der DAX-Konzerne – und zwar wohl auf lange Sicht. Jetzt sollen inländische Manager in der ersten und zweiten Managementebene die dortigen Tochtergesellschaften selbstverantwortlich und eigenständig führen. Zu ihren Aufgaben zählen Geschäftsführung (GM), ihre Vertretung (DGM) und die Abteilungs- bzw. Fachbereichsleitung (Departments Heads) wie Rechnungswesen, Vertrieb, Marketing, Fabrikmanager, Einkauf, Controlling und Personalwesen etc.

Der ideale Kandidat ist in seinem Heimatland ausgebildet worden. An einer für sein Fachgebiet renommierten Hochschule schloss er mindestens den Bachelor in Ingenieurwesen beziehungsweise Betriebswirtschaftslehre ab. Die Abschlüsse an asiatischen Hochschulen werden von den globalen Personalchefs als eher zu theoretisch eingestuft. Aus diesem Grund wiegt die praktische Erfahrung im Berufsleben mehr. Idealtypisch verfügt der inländische Manager bereits über mehrjährige Berufserfahrung in einem internationalen, vorzugsweise deutschen Tochterunternehmen in dem asiatischen Beschäftigungsland. Die HR-Profis sind sich einig, dass sich

Bewerber mit langjähriger Betriebszugehörigkeit zu einem Staatsunternehmen kaum als Führungsnachwuchs für das internationale Geschäft eignen. Vorteilhaft für den Bewerber hingegen sind Fortbildungen und höherqualifizierende Maßnahmen im Ausland, besonders Weiterbildungen im europäischen oder amerikanischen Stammhaus.

Als Plus kommen seine Fähigkeiten in der Zusammenarbeit mit internationalen Managern dazu. Der Idealtypus hat durchlebt, wie beispielsweise deutsche Unternehmen arbeiten, auch deren Hierarchien und Gremienwege sowie Berichterstattungen. Stärken und Schwächen des lokalen, asiatischen Managers sind angesichts des Beurteilungsprofils offensichtlich. Herausragendes Wissen kann er im Bereich des lokalen Arbeitsumfeldes mitbringen.

#### Auch Diversity ist mit Mehraufwand verbunden

Den richtigen Kandidatenkreis für eine bestimmte Position zu bestimmen verlangt genaue Kenntnis von einem professionellen Recruiter – wie die folgenden Länderbeispiele aus Vietnam, Malaysia und Indien zeigen.

Ein ausländischer Vertriebsleiter sollte durch einen lokalen Vietnamesen ersetzt werden. Dieser kam aus Hanoi und besetzte seine Außenstelle in Ho Chi Minh City auch mit Nordvietnamesen. Dies war ein fataler Fehler: Ein Vertriebsmitarbeiter aus dem Norden ist ungeeignet für die Marktbearbeitung des südlichen Vietnams. Die Gepflogenheiten und das Geschäftsgebaren sind höchst unterschiedlich.

Aber auch die ethnische Vielfalt hat ihre Grenzen: Wird eine Führungskraft in Malaysia gesucht, ist für die Wahl mit ausschlaggebend, ob ihre Geschäftspartner (Kunden oder Lieferanten) beispielsweise Malaien (50% der Bevölkerung), Chinesen (24%) oder Inder (7%) sind. Hier muss man für den nachhaltigen Erfolg auf die richtige Karte setzen.

ASIA BRIDGE 6:22 BUSINESS : Asien

Der gesellschaftlich-religiöse Status, abgebildet in der Kaste (rechts), hat in Indien Einfluss auf Auswahlgespräche.

John Phillips, Director Sales Operations Asia, war zu Einstellungsgesprächen für Vertriebsleute ins indische Kolkata gereist. Die Gespräche wurden vom dortigen Geschäftsführer, Herrn Kumar, arrangiert und als disziplinarischer Vorgesetzter geführt. Die Endauswahl erbrachte zwei Kandidaten: Herrn Patel und Herrn Chatterjee. Den Interviews, die zu einer Einstellung führen sollten, folgten endlose Debattierrunden zwischen dem Vertriebsbeauftragten und dem lokalen Geschäftsführer. Trotz mehrfachen Nachfragens war es Phillips nicht möglich, von Herrn Kumar zu erfahren, warum er denn Herrn Patel – trotz der besseren Qualifikation des Mitbewerbers – favorisiere. Am Ende der Diskussion entschied sich Phillips als fachlicher Vorgesetzter für Herrn Chatterjee wegen dessen industrieller Erfahrung und Karriere.

Bei dem, was in der westlichen Hemisphäre als Chemie zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bezeichnet wird, hat in Indien der gesellschaftlich-religiöse Status mitunter einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit. Es kann eine Rolle spielen, wenn der Vorgesetzte aus einer niedrigeren Kaste kommt als der Mitarbeiter oder umgekehrt und somit dann die Chemie nicht stimmt. In unserem konkreten Beispiel heißt das: Chatterjee ist der Name einer bengalischen Brahmanen-Kaste und steht hierarchisch über seinem Vorgesetzten Herrn Kumar, der aus der Vaischyas-Kaste stammt. So war das Ende dieser Zusammenarbeit programmiert.

Die Personalchefs in den Konzernzentralen der EU-Zone sind mit Fug und Recht teilweise überfordert angesichts der asiatischen Bewerberabschlüsse und der Einschätzung der Universitäten. Zudem beklagen europäische Unternehmen mangelnde Transparenz in Lebensläufen und die verstärkt um sich greifende Lebenslauf-Kosmetik. Nur fundierte Referenzen bringen Licht in dieses Dunkel.

Und ob die in die nähere Wahl genommenen Kandidaten tatsächlich in der Lage sind, den mit der Position einhergehenden Anforderungen gerecht zu werden, lässt sich aus dem CV nicht immer ableiten. Zusätzliches Wissen ist gefragt, und hier kommen Referenzen ins Spiel. Sie gelten als eine Form neutraler Information, um Bewerber besser beurteilen zu können. Zudem kann das zielorientierte Einholen von Referenzen einen wesentlichen Beitrag zur validen Beurteilung künftigen Managementpersonals leisten. Worauf dabei besonders geachtet werden sollte, verdeutlicht das nachfolgende Beispiel aus China.

In einem 100%-igen Tochterunternehmen in Shenyang stand die Rekrutierung eines Abteilungsleiters für das Warenlager an, in dem 20 Mitarbeiter beschäftigt wurden. Die konkreten Aufgaben waren vielschichtig: Warenempfang, Kontrolle der Lieferungen auf Vollständigkeit und Unversehrtheit,

sachgerechte Lagerung inklusive Aus- und Verpacken sowie die gesamte Versandvorbereitung für alle ausgehenden Waren. Ein Wunschkandidat unter den zehn weiteren Bewerbern war rasch auserkoren. Im Vorstellungsgespräch hatte er brilliert, der eingereichte Lebenslauf schien ideal und auch einen Referenzgeber konnte er benennen.

Diesen rief die Personalsachbearbeiterin unter einer Mobilfunknummer an, um mehr über den Kandidaten zu erfahren. Der so Kontaktierte wusste über Arbeitgeber und Tätigkeiten des Bewerbers bestens Bescheid und betete dessen Lebenslauf herunter, als hätte er ihn direkt vor sich liegen. Was leider zu spät herauskam, war die Tatsache, dass der Bewerber seinen "Gärtner" gebeten hatte, genau diese sachdienlichen Informationen im Telefongespräch an den künftigen Arbeitgeber weiterzugeben. So gelangte der Kandidat mittels gefälschter Urkunden und gefälliger Referenzauskünfte in das Gießerei-Unternehmen im Nordosten Chinas. Achtsamkeit auch im Sinne des HR-Governance und Sorgfaltspflicht bei der Einstellung neuer Mitarbeiter sind in hohem Maße erforderlich.

#### **Lessons Learned**

Nach dem ersten Sondierungsgespräch und bevor die Entscheidung fällt, ob ein Bewerber zu einem zweiten Gespräch eingeladen wird, sollten zunächst einmal qualifizierte Referenzen eingeholt werden. Dabei gilt es besonders auf die folgenden Aspekte zu achten:

- In Asien ist die Anfertigung von Arbeitszeugnissen nicht üblich. Informationen über den Kandidaten werden durch Referenzen eingeholt. Aus diesem Grund ist es wichtig, für jeden Lebensabschnitt eine entsprechende Referenzperson genannt zu bekommen.
- Die Referenzen sollen genau die Punkte bestätigen, die dem einstellenden Unternehmen besonders wichtig sind

  – und damit die wesentlichen Aspekte der Auswahlkriterien absichern.
- Auch müssen sich die Auskünfte als besonders aufschlussreich erweisen für die Überprüfung wichtiger Punkte des Lebenslaufes, insbesondere im Vergleich mit anderen Referenzen. So können die vom Kandidaten dargestellten Inhalte mit denen des Referenzgebers mosaikartig abgeglichen werden.
- Werden Referenzen eingeholt, gilt es nicht nur inhaltlich auf einzelne Punkte zu achten, die erfragt werden sollen, sondern auch auf die Art und Weise, wie der Referenzgeber antwortet. Kommen seine Äußerungen wie aus der Pistole geschossen – so wie im obigen Beispiel dargestellt –, wirkt das nicht gerade glaubwürdig. Hier hilft geschicktes Hinterfragen.

Dr. Karl Waldkirch ist Geschäftsführer der ASC-Asia Success Group in Neustadt an der Weinstraße, Shanghai, Hong Kong u.a. Kontakt: http://asc-seminarzentrum.de und www.asc-waldkirch.com

### Autohersteller hoffen auf baldige Besserung

Der Kfz-Absatz hat sich in Hong Kong spürbar abgekühlt. Doch der Wunsch nach mehr individueller Mobilität könnte das Pendel bald umschlagen lassen.

VON ROLAND ROHDE, GTAI ::: Der Abschwung auf dem Hong Konger Automarkt hat bereits im zweiten Halbjahr 2021 begonnen. Wie überall auf der Welt führte der Chipmangel dazu, dass bestimmte Pkw-Modelle im Handel nicht erhältlich waren. Zudem machten sich die Steuererhöhungen auf Kraftfahrzeuge (Kfz) bemerkbar, welche seit Februar 2021 gelten. Das zeigen auch die Zahlen: Auf das Jahr hochgerechnet, stiegen die Pkw-Neuzulassungen laut Angaben des Transport Department um gut 6% auf über 39.000 Einheiten. Dennoch wurde das Vorkrisenniveau aus dem Jahr 2018 um 7% verfehlt. Da die Regierung im Februar 2022 umfangreiche Einschränkungen aufgrund des Corona-Ausbruchs verhängte, hat sich die Konsumlaune stark eingetrübt.

#### Nachholeffekt beim Autoabsatz erwartet

Für den Automarkt gibt es jedoch einen gegenläufigen Trend: Der Wunsch nach Individualmobilität ist stark gestiegen. Bislang waren die Alternativkosten bei der Anschaffung eines fahrbaren Untersatzes einfach zu hoch. Der öffentliche Personennahverkehr ist hervorragend ausgebaut und sehr preiswert. Selbst Taxis sind um ein Vielfaches billiger als in Deutschland. Nur ein kleiner Bruchteil aller Hong Konger Haushalte hat ein eigenes Auto.

Doch Covid verstärkt den Wunsch nach mehr Individualmobilität. Auch könnte es nach den Lockerungen der Corona-Beschränkungen zu einem Nachholeffekt kommen. Über zwei Jahre lang waren die Grenzen nahezu hermetisch geschlossen. In der Wirtschaft hat sich infolge der Ankündigungen die Stimmung spürbar aufgehellt.

Deutsche Autobauer dominieren in Hong Kong das relativ große Premiumsegment, während die japanischen Konkurrenten den Massenmarkt bedienen. Andere Marken aus Europa oder Südkorea spielen kaum eine Rolle. Chinesische Fahrzeuge werden praktisch gar nicht zugelassen. Tesla ist immer noch der Vorreiter bei Elektroautos. Deutsche Anbieter konnten 2021 ihren Marktanteil insgesamt betrachtet leicht ausbauen. Branchenprimus Toyota musste indessen herbe Verluste einfahren.

Der Elektromobilität gehört in Hong Kong eindeutig die Zukunft. Die Reichweitenproblematik spielt keine Rolle. Niemand fährt am Tag mehr als 150 km. In allen großen Parkhäusern gibt es inzwischen Auflademöglichkeiten. Die Regierung hat einen Plan zur "Popularisierung von E-Autos" aufgelegt. Demzufolge sollen bis spätestens 2035 keine Autos mit Verbrennungsmotoren mehr zugelassen werden.

Dieselfahrzeuge haben sich derweil zu keinem Zeitpunkt in der Sonderverwaltungsregion durchsetzen können. Mit Flüssiggas (LPG) betriebene Fahrzeuge dominieren den Taxi- und öffentlichen Kleinbusbetrieb. Wasserstofftechnik dürfte angesichts der Regierungspläne keine Zukunft haben. Auf anderen technischen Gebieten ist Hong Kong weniger



Rolls Royce ist in Hong Kong sehr gefragt. Dort soll es die größte Dichte solcher Autos weltweit geben.

wegweisend. Aufgrund veralteter Gesetze dürfen viele Assistenzsysteme, die im Rest der Welt bereits Standard sind, in der ehemaligen britischen Kolonie nicht verwendet werden. Sie werden vor der Zulassung abgeschaltet. Auf diesem Gebiet sei gegenüber der Verwaltung noch einige Uberzeugungsarbeit zu leisten, heißt es seit Längerem aus der Branche. Über autonomes Fahren wird bislang wenig diskutiert.

Die Importe von Kfz und Pkw (einschließlich Teilen) sind 2021 laut Hong Konger Zollstatistik kräftig gestiegen. Dahinter dürfte aber ein Sondereffekt stecken: So waren die südchinesischen Häfen Shenzhen und Guangzhou aufgrund von Corona vorübergehend beziehungsweise teilweise geschlossen. Ein Teil der chinesischen Branchenexporte wurde daher alternativ über den Freihafen der SVR abgewickelt.

Auch Hong Kongs Pkw-Einfuhren aus Japan und Europa sind 2021 angestiegen. Sie lagen aber alle noch deutlich unterhalb des Niveaus von 2019 beziehungsweise 2018. Die Importe aus dem Vereinigten Königreich und Italien decken den hohen einheimischen Bedarf nach Limousinen und Geländewagen der Spitzenklasse beziehungsweise Supersportwagen ab. In Hong Kong soll es die höchste Rolls-Royce-Dichte der Welt geben.

Ein Teil der Brancheneinfuhren ist für den Automarkt in der benachbarten SVR Macau bestimmt. Die dortige Branchenkonjunktur hat sich ähnlich wie in Hong Kong entwickelt: Auf ein starkes erstes Halbjahr 2021 folgte eine deutliche Abkühlung. Jahresbezogen stiegen die Pkw-Neuzulassungen aber um 7% auf rund 5.000 Einheiten. :::

Nach erfolglosen Vorstößen, multinationale Konzerne zu einer Notierung in China zu bewegen, soll eine lange ruhende Verbindung mit Europa wiederbelebt werden.

Beijing lockt EU-Konzerne an heimische Börse

::: Mitte Februar erklärte die chinesische Börsenaufsichtsbehörde, dass sie eine fast drei Jahre alte Verbindung zwischen den Börsen in Shanghai und London auf die Börsen in Deutschland, der Schweiz sowie Shenzhen ausweiten werde. Sie nahm auch Regeländerungen vor, die es europäischen Unternehmen ermöglichen, neue Aktien zu verkaufen und Geld von Anlegern auf dem chinesischen Festland zu beschaffen. Zugleich vereinfachte sie die Anforderungen an die Finanzberichterstattung und Offenlegung.

Die Bemühungen sollen den chinesischen Markt für A-Aktien für europäische Unternehmen attraktiver machen, so mit der Angelegenheit vertraute Personen. Doch die Änderungen erfolgen zu einem ungünstigen Zeitpunkt. Der Einmarsch Russlands in der Ukraine, der zwei Wochen nach Inkrafttreten des erweiterten "China–Europa Stock Connect"-Programms stattfand, löste eine Reihe von westlichen Handels- und Finanzsanktionen gegen das Land aus.

Die ambivalente Haltung Beijings gegenüber dem Krieg hat die Bedenken, sich auf den chinesischen Finanzmärkten zu positionieren, noch verstärkt. Zudem können nach chinesischem Recht Führungskräfte börsennotierter Konzerne persönlich und strafrechtlich für unternehmerisches Fehlverhalten zur Verantwortung gezogen werden. In der Vergangenheit lag die jährliche Verurteilungsquote in China bei mehr als 99%.

"Europäische Unternehmen sind eher daran interessiert, in ihre Aktivitäten in China zu investieren, zum Beispiel in den Bau von Fabriken und Anlagen. Sie sind weniger daran interessiert, sich dort börsennotieren zu lassen, da der Papierkram und die Offenlegungspflichten zu kompliziert sind", räsoniert Jörg Wuttke, Präsident der EU-Handelskammer in der Volksrepublik. "Eine mögliche Börsennotierung großer europäischer Wettbewerber in China ist im Moment sogar noch unwahrscheinlicher. Das liegt daran, dass der Ruf im eigenen Land angesichts des Krieges zwischen Russland und der Ukraine in Mitleidenschaft gezogen werden könnte", fügt er hinzu. Beijing bemüht sich seit Langem um die Integrierung seiner Finanzmärkte.

#### Persönliche Haftung ist größter Knackpunkt

Multinationale Unternehmen wie die global agierenden Banken HSBC und UBS sowie die Industriegiganten BASF, Siemens und VW – allesamt mit wachsenden Geschäftsaktivitäten in China – haben nach Angaben von Insidern bereits über die Notierung sogenannter Hinterlegungsscheine in Shanghai nachgedacht. Einige von ihnen hätten dies ernsthaft in Erwägung gezogen, entschieden sich dann aber dagegen, sagten die Personen.

Doch es gibt klare Vorteile: Der chinesische A-Aktienmarkt, der groß und liquide ist, hat vielen Unternehmen eine höhere Bewertung verliehen. Die Aufnahme von Börsenno-

tierungen in China könnte multinationalen Konzernen auch helfen, bei Beijing politisch zu punkten, was ihre Geschäftsexpansion in dem Land womöglich begünstigt.

Der größte Knackpunkt aus Sicht ausländischer Führungskräfte sind die Bestimmungen im chinesischen Wertpapierrecht, die sie persönlich für Regelverstöße oder Fehlverhalten der Firmen haftbar machen. Einige Verstöße könnten zu strafrechtlichen Anklagen führen. Die Börsen von Shanghai und Shenzhen verlangen von den Direktoren und leitenden Angestellten aller Unternehmen, die eine Börsennotierung planen, die Unterzeichnung seitenlanger Verpflichtungserklärungen. Darin werden sie zur Einhaltung aller Vorschriften angehalten. Das hat zur Folge, dass keine Führungskraft den Kopf hinhalten will, wie mehrere Personen berichten, die europäische Unternehmen in dieser Angelegenheit beraten haben.

Lijun Sun, Co-Head of Global Banking bei UBS Securities, der chinesischen Wertpapiertochter der Schweizer Bank, meint, dass sich einige Konzerne aus Europa mit der Zeit mit der Idee anfreunden. "Das erweiterte Stock-Connect-Programm ist ein wichtiger politischer Durchbruch, der Chinas Engagement für die Öffnung seiner Finanzmärkte zeigt", sagt er. Bis jetzt waren chinesische Unternehmen viel begeisterter von Beijings Ausweitung der Handelsverbindung auf andere europäische Börsen. Das immer wiederkehrende Problem des geringen Handelsvolumens in den Monaten nach der ersten Börsennotierung könnte jedoch fortbestehen. ::: Dow Jones

Mit dem erweiterten Stock-Connect-Programm soll die Shanghaier Börse internationaler werden.



BUSINESS: Vietnam ASIA BRIDGE 6:22

### **Attraktiver Investitionsstandort**

Vietnams Wirtschaft und der Konsum gewinnen wieder an Schwung. Für 2022 prognostizieren Experten ein reales Wachstum zwischen 5,5 und 6,5%.

VON FRAUKE SCHMITZ-BAUERDICK, GTAI ::: In Vietnam sind die letzten Corona-Beschränkungen – abgesehen von der Maskenpflicht im Frühjahr – gefallen. Vietnams Grenzen sind seit Mitte März 2022 wieder geöffnet. Gleichzeitig gewinnt die Wirtschaft wieder deutlich an Schwung. Experten erwarten für das laufende Jahr ein Wirtschaftswachstum von real 5,5 bis 6,5%. Für das erste Quartal 2022 meldete das staatliche Statistikamt ein Wirtschaftswachstum von real 5% gegenüber dem Vorjahresquartal. Vietnam war im Gegensatz zu anderen Ländern während der Pandemie zwar nicht in eine Rezession gerutscht. Mit einem Wirtschaftswachstum von real "nur" 2,6% im Jahr 2021 hatte sich der wachstumsverwöhnte Tigerstaat allerdings so schwach wie seit 1987 nicht mehr entwickelt.

Grundlage für den nun wieder erwarteten Konjunkturschub in diesem und in den Folgejahren sind die steigenden vietnamesischen Exporte, wachsende ausländische Investitionen, die zunehmende Einbindung in Freihandelsabkommen und Lieferketten sowie eine stetig wachsende, konsumfreudige Mittelschicht. Probleme wie Fachkräftemangel, Preissteigerungen bei Vorprodukten oder logistische Engpässe auch durch Corona-Einschränkungen in China aber bleiben. Vietnam bezieht zwar nur wenig Rohstoffe, Nahrungsmittel oder verarbeitete Produkte direkt aus Russland und der Ukraine, bekommt aber durch generell steigende Rohstoff- und Energiepreise indirekte Auswirkungen des Ukraine-Krieges zu spüren.

Mit staatlichen Investitionen in die Infrastruktur will die Regierung 2022 die durch die Corona-Krise angeschlagene Wirtschaft anschieben. Rund 25 Mrd. US-Dollar sollen aus öffentlichen Kassen insbesondere in den Straßenbau fließen. Allerdings hapert es noch zu oft an der Ausschüttung bereits freigegebener Gelder. 2021 wurden lediglich 81% des zur Verfügung stehenden zentralstaatlichen Budgets abgerufen. Die privaten Investitionen entwickeln sich ebenfalls verhalten. Ein Großteil der lokalen Unternehmen zögert angesichts einer immer noch schwierigen weltwirtschaftlichen Lage, Neuinvestitionen vorzunehmen. Die Nachfrage nach Krediten legte 2021 zwar um knapp 14% im Vergleich zum Vorjahr zu, allerdings steigt auch die Anzahl der Unternehmen, die ihre Kredite nicht bedienen können. Die Kreditausfallquote stieg laut Staatsbank 2021 auf 3,8% und könnte 2022 sogar bis zu 8,2% erreichen.

Investitionen ausländischer Unternehmen dürften in den kommenden Jahren nach Einschätzung von Analysten wieder deutlich zunehmen. International agierende Unternehmen diversifizieren ihre Lieferketten und fassen Vietnam als Investitionsstandort ins Auge. Wichtigste Investoren sind bislang Firmen aus Südkorea, Japan und Singapur. In den ersten vier Monaten 2022 registrierten die vietnamesischen Behörden mit 454 neuen FDI-Projekten allerdings

kaum mehr als im Vorjahreszeitraum. Der Gesamtwert aller Projekte im Zeitraum Januar bis April 2022 lag mit knapp 3,7 Mrd. US-Dollar sogar sehr deutlich unter dem Niveau des Vergleichszeitraums (–56,3%).

#### Städtische Mittelschicht achtet vermehrt auf Qualität

Analysten gehen nach einer zuletzt schwachen Entwicklung nun von einer Erholung der Konsumnachfrage aus. Die schnell wachsende Mittelschicht wird in den kommenden Jahren mit ihrem Konsumverhalten das Wachstum stützen. Die gut ausgebildete städtische Bevölkerung ist von den pandemiegenerierten wirtschaftlichen Ausschlägen wenig beeinträchtigt. Die Einkommen steigen. Gestiegene Ansprüche gehen Hand in Hand mit der Bereitschaft, für Qualität höhere Preise zu bezahlen.

Regierung und Staatsbank legen ihren Fokus darauf, makroökonomische Stabilität zu wahren und die Inflation zu bekämpfen. Diese stieg im ersten Quartal 2022 auf 1,9%. Geopolitische Spannungen und dadurch anziehende Preise für Rohstoffe, Öl und Energie werden die Teuerungsrate nach Prognosen des Internationalen Währungsfonds 2022 auf 3,8% schieben. Allerdings bliebe das Land damit immer noch unter der seitens der Regierung anvisierten 4,0%-Grenze. :::

Die Konsumlaune der Vietnamesen steigt – und damit auch die der Betreiber des mit 250 Geschäften größten Einkaufszentrums des Landes, des Vincom Center in Ho Chi Minh City.



ild: Leohoho Photos, Shutterstock

ASIA BRIDGE 6:22 BUSINESS : News

CHINA

#### Wirtschaft kühlt sich wegen Lockdowns stark ab

::: Chinas Wirtschaftsaktivität hat sich im April stark abgekühlt, da durch strenge Corona-Kontrollmaßnahmen Städte abgeriegelt und Unternehmen beeinträchtigt werden. Die Einzelhandelsum-

sätze, ein Gradmesser für den chinesischen Konsum, fielen im April im Jahresvergleich um 11,1% und damit stärker als im März (–3,5%), teilte das Nationale Amt für Statistik mit. Das Ergebnis lag weit unter dem Rückgang von 5,4%, den vom "Wall Street Journal" befragte Ökonomen erwartet hatten. Auch die chinesische Industrieproduktion ging

im April unerwartet um 2,9% gegenüber dem Vorjahrzeitraum zurück, nachdem sie im März noch um 5% gestiegen war und deutlich unter dem von den Wirtschaftswissenschaftlern erwarteten Wachstum von 1% lag. Die Anlageinvestitionen stiegen im Zeitraum Januar bis April um 6,8% und damit langsamer als im ersten Quartal (9,3%). Ökonomen hatten für die ersten vier Monate ein Wachstum der Anlageinvestitionen von 7,2% gegenüber dem Vorjahreszeitraum erwartet. Die Arbeitslosenquote in den chinesischen Städten stieg auf 6,1% und lag damit etwas unter dem historischen Höchststand von 6,2%, der im Februar 2020 verzeichnet wurde, als die chinesische Wirtschaft von den ersten Covid-19-Ausbrüchen schwer getroffen wurde. Zuletzt gab es auch lange Schiffsstaus wegen des teils abgeriegelten Hafens von Shanghai. ... Dow Jones



MALAYSIA **Die Baubranche erholt sich** 

::: Der Abwärtstrend in Malaysias Bauindustrie hat sich 2021 abgeschwächt. Die Umsätze gingen um 5% zurück. Nach dem katastrophalen Corona-Jahr mit dem Absturz der Umsätze um 19,4% ist eine leichte Erholung erkennbar. Für 2022 erwartet das Finanzministerium im Bausektor ein Wachstum von 11,5%. Im Tiefbau soll der Aufschwung von großen Infrastrukturvorhaben und höheren Investitionen in Energie- und Versorgungsprojekte getragen werden. Bei Büro- und Mall-Flächen besteht jedoch bereits ein Überangebot. ::: GTAI

CHINA/USA

#### Tesla plant Erweiterung der Produktion in Shanghai

Tesla plant laut CEO Elon Musk eine Erweiterung der Produktion in Shanghai. "Wir werden unsere Fabrik in Shanghai ausbauen", sagte Musk in einem Vortrag auf einer Konferenz der "Financial Times". China ist der weltweit größte Markt für Neuwagen und Elektrofahrzeuge. Musk glaubt, dass die Volksrepublik langfristig 25 bis 30% des Gesamtgeschäfts von Tesla ausmachen wird. In China sieht er auch die härteste Konkurrenz für Elektrofahrzeuge. Musk zufolge ist Tesla "tatsächlich ziemlich nah dran, selbstfahrende Autos auf ei-

nem Sicherheitsniveau zu erreichen, das besser ist als das des Menschen". Zum Herstellungsprozess sagte Musk: "Ich habe schon oft gesagt: Prototypen sind einfach. Die Produktion ist schwierig." Er sagte, dass für einen Prototyp eines Autos 100 Leute und sechs Monate benötigt werden. Um diesen Prototyp in die Produktion zu bringen, benötigte Tesla 10.000 Mitarbeiter und mindestens zwei Jahre. Anfang Mai musste Tesla in seinem Werk in Shanghai die Produktion noch aufgrund von Corona und Teilemangel drosseln. ... Dow Jones

INDIEN

#### Weizenpreis steigt auf Rekordhoch

35

::: Der Preis für das Brotgetreide Weizen ist Mitte Mai auf einen neuen Rekord gestiegen. Im europäischen Handel an der Börse Euronext kostete eine 1 t Weizen deutlich über 400 Euro. Grund ist das von Indien verkündete Exportverbot von Weizen. Indien ist der zweitgrößte Weizenproduzent der Welt – 2021 waren es 110 Mio. t – und verfügt über große Vorräte. Begründet wurde das Exportverbot mit den Auswirkungen der aktuellen Hitzewelle auf die Ernte. Die Ertragsschätzung für 2022 wurde bereits nach unten korrigiert. Die Regierung will die Versorgungssicherheit im Land gewährleisten. Handelsminister Subrahmanyam betonte aber, dass Ausfuhren mit ausdrücklicher Genehmigung der Regierung weiter erlaubt seien. Der Ukraine-Krieg hat zur Verknappung von Weizen auf dem Weltmarkt geführt und damit zu stark steigenden Preisen. In der Ukraine lagern 20 Mio. t Getreide, die angesichts blockierter Lieferwege und Häfen nicht exportiert werden können. Weitere bis zu 40 Mio. t Getreide könnte die kommende Ernte bringen. ::: AFP

### JAPAN/DEUTSCHLAND Thyssenkrupp prüft Joint Venture

::: Thyssenkrupp will im Automobilgeschäft künftig eng mit der japanischen NSK Steering zusammenarbeiten. Wie der deutsche M-Dax-Konzern aus Essen mitteilte, haben sich die beiden Firmen mit der Unterzeichnung einer Absichtserklärung darauf verständigt, die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zu prüfen. Thyssenkrupp und die Lenkungssparte des NSK-Konzerns wollen zunächst ihre Produktbereiche im automobilen Zuliefergeschäft technologisch und strategisch abgleichen, um daraus einen Partnerschaftsansatz für ein gemeinsames Automobilgeschäft zu entwickeln. Die Prüfung sei "unverbindlich und ergebnisoffen". Eine Entscheidung über eine Kooperation soll bis Jahresende getroffen werden. Gerade im Automobilgeschäft komme es auf Größe und Skaleneffekte an. ::: Dow Jones

ld. In der 26-Millionen-Metropole Shanghai ging im Frühlahr zeitweise nichts mehr. Graeme Kennedv Shutters

### Viele Parallelen zum deutschen Arbeitsrecht

Auch 2022 sind die Sozialversicherungsbeiträge in Südkorea angestiegen. Eine Besonderheit ist die in der Regel vorgeschriebene betriebliche Altersvorsorge.

VON FRANK ROBASCHIK, GTAI ::: In Südkorea gibt es vier Sozialversicherungsarten: Kranken-, Arbeits-, Renten- und Unfallversicherung. In die Arbeitsversicherung fallen Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigung, Zahlung von Arbeitslosengeld, Erziehungs- und Mutterschaftsgeld sowie Fortbildung des Arbeitnehmers.

Die Beiträge für die Arbeitslosen-, Renten- und Krankenversicherung sind jeweils zur Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu entrichten. Die Beteiligung an der Beschäftigungs- und Fortbildungsversicherung muss der Arbeitgeber hingegen alleine tragen. Gleiches gilt für die Beiträge zur Unfallversicherung, die jährlich von der Regierung bestimmt werden und je nach Industriebranche unterschiedlich hoch ausfallen. Ausländische Mitarbeiter können sich von der gesetzlichen Krankenversicherungspflicht befreien lassen, wenn sie eine bestehende private Krankenversicherung im Ausland nachweisen.

Neben dem System der gesetzlichen Rente sieht der Labor Standards Act (LSA) eine gesetzliche Abfindung beim Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis vor (Severance Payment). Die gesetzliche Abfindung berechnet sich aus dem Durchschnittsgehalt der letzten drei Monate multipliziert mit der Anzahl der Jahre, die der Arbeitnehmer im Unternehmen tätig war. Unterjährige Zeiträume werden dabei anteilig eingerechnet. Die gesetzliche Abfindung ist innerhalb von 14 Tagen nach dem Ausscheiden des Arbeitnehmers fällig. Die gesetzliche Abfindung kann gemäß dem Employment Retirement Benefit Security Act (ERBSA) durch eine betriebliche Altersvorsorge des Arbeitgebers ersetzt werden. Neu gegründete Unternehmen sind seit 2012 überdies dazu verpflichtet, eine entsprechende betriebliche Altersvorsorge innerhalb eines Jahres nach der Gründung einzuführen (Art. 5 ERBSA).

Die betriebliche Altersvorsorge ist in Form eines Versicherungsvertrags mit einem Finanzdienstleister zugunsten des Arbeitnehmers abzuschließen, wobei dieser Vertrag entweder leistungs- oder beitragsorientiert (Defined Benefit oder Defined Contribution) ausgestaltet werden kann. Ersteres entspricht hierbei aus Sicht des begünstigten Arbeitnehmers dem klassischen Severance Payment, wobei die Beiträge nicht mehr als Buchposition in der Bilanz des Unternehmens geführt werden (Insolvenzrisiko). Dem Arbeitnehmer ist zwischen diesen beiden Beitragsmodellen ein Wahlrecht einzuräumen. Die Möglichkeit der vorzeitigen Auszahlung (vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses) ist auf wenige Fälle wie beispielsweise einen geplanten Wohnungskauf beschränkt (Art. 8 Abs. 2 ERBSA).

Daneben muss der Arbeitgeber nach dem Wage Claim Guarantee Act zur Sicherung des Arbeitslohns im Insolvenzfall Beiträge in einen Sicherungsfonds leisten. Die Höhe des Beitrags wird vom Arbeitsministerium individuell für jeden Betrieb bestimmt und darf insgesamt 0,2% des Bruttogesamtlohns nicht überschreiten.

Für deutsche Staatsbürger gelten in Südkorea in Bezug auf die Rentenversicherung Sonderregeln, die durch das am 1. Januar 2003 zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Südkorea in Kraft getretene Abkommen über soziale Sicherheit normiert wurden. Ziel des Abkommens ist die Koordinierung der Rentenversicherungssysteme beider Staaten. Durch Umsetzung des Prinzips der Gleichbehandlung der Staatsangehörigen beider Vertragsstaaten soll eine Doppelversicherung vermieden werden. Das Sozialversicherungsabkommen erlangt vorrangig Bedeutung in den Fällen der klassischen, zeitlich begrenzten Entsendung. Auch bei länger dauerndem Aufenthalt im jeweiligen Partnerland ist jedoch eine hinreichende, nicht doppelte Absicherung gewährleistet. Nach dem Abkommen besteht eine grundsätzliche Zuständigkeit des Rentenversicherers desjenigen Staates, in dem der betreffende Arbeitnehmer arbeitet. Nicht vom Sozialversicherungsabkommen erfasst sind die Kranken- und Arbeitslosenversicherung. Ob der Arbeitnehmer in diesem Versicherungsbereich im Falle der Entsendung nach Südkorea deutschen Versicherungs- und Rechtsvorschriften unterliegt, bestimmt sich nach den Regelungen des Sozialgesetzbuches. :::

Südkoreanische Arbeitnehmer sind vielfach abgesichert. Für Expatriates gelten teils andere Regelungen.



3ild: von aslysun, Shutterstock

# Digitale Assets werden stärker reguliert

Der indische Gesetzgeber nimmt die Krypto-Investoren nun stärker an die Kandare. Auch eine Verlustverrechnung ist nicht möglich.

VON NAINA BHARDWAJ, DEZAN SHIRA & ASSOCIATES ::: Die indische Bundesregierung kündigte im Frühjahr eine pauschale Steuer von 30% auf Einkommen aus virtuellen digitalen Vermögenswerten an. Zu diesem Zweck wurde ein neuer Abschnitt 115BBH in das Einkommensteuergesetz von 1961 eingefügt. Obwohl dieser Steuersatz erst ab dem 1. April 2022 in Kraft getreten ist, werden auch Kryptowährungstransaktionen für das vorangegangene Steuerjahr (Zeitraum 2021/22) besteuert. Zu den virtuellen digitalen Vermögenswerten, die der neuen Steuerpflicht unterliegen, gehören Kryptovermögenswerte wie Bitcoin, Dogecoin, nicht-fungible Tokens (NFTs) und alle derartigen Vermögenswerte, die in Zukunft entwickelt werden könnten. Mit diesem Schritt hat die Regierung die Besteuerung von digitalen Vermögenswerten auf eine Stufe mit Aktivitäten wie Pferderennen und Lotterien gestellt. Allerdings ist zu beachten, dass die bloße Besteuerung von Kryptowährungswerten diese in Indien nicht legal macht. Die Regierung hat klargestellt, dass ein Gesetz zur Regulierung virtueller digitaler Vermögenswerte in Indien eingeführt werden soll - jedoch erst, nachdem ein globaler Konsens erzielt wurde. Wie die "Economic Times" berichtet, plant die Regierung nicht, das Gesetz in nächster Zeit einzuführen.

Die Besteuerung dieser Vermögenswerte mit einem so hohen Satz wird von den Interessenvertretern der Branche im Vergleich zu anderen Vermögenswerten als äußerst aggressiv angesehen. In Indien werden Gewinne aus Aktien und Aktienfonds mit 10 bis 15% besteuert, während Nicht-Aktienoptionen, Immobilien und Gold mit 20% oder dem Grenzsteuersatz belegt werden. Branchenbeobachter stellen fest, dass sich der hohe Steuersatz nicht auf Großanleger auswirken wird, die sich bereits in der Steuerklasse von 30% befinden. Stattdessen betrifft er kleinere Akteure und Studenten, die bisher von steuerfreien Renditen auf Krypto-Investitionen profitiert haben. Laut dem Kryptoforschungsund -intelligenzunternehmen Crebaco besitzen derzeit über 105 Millionen Menschen, das sind 7,9% der Gesamtbevölkerung Indiens, Kryptowährungen mit einem Gesamtvermögen von über 10 Mrd. US-Dollar.

Ab dem 1. Juli 2022 wird bei der Übertragung von virtuellen digitalen Vermögenswerten durch einen gebietsansässigen Verkäufer eine Quellensteuer (TDS) von 1% abgezogen. Damit dies umgesetzt werden kann, werden die notwendigen Änderungen an Abschnitt 194S des Einkommensteuergesetzes vorgenommen. Diese TDS über 1% wird unabhängig von Gewinn oder Verlust abgezogen. Obwohl dieser Abzug mit der Gesamtschuld verrechnet wird und später bei der Abgabe der Steuererklärung als Rückerstattung geltend gemacht werden kann, beklagen die Betroffenen, dass die Regelung die Liquidität einschränkt und Händler, die häufig derartige Anlagen kaufen und verkaufen, davon stark beeinträchtigt werden. Wenn ein Anleger beispielsweise 300 Mal in einem



Der indische Staat hält bei Kryptowährungen nun besonders weit die Hand auf.

Jahr handelt, könnte sein gesamtes Kapital in der TDS blockiert werden.

Dieses Steuergesetz dürfte aus verschiedenen Gründen als besonders problematisch angesehen werden. Abgesehen davon, dass es Kapital bindet und hohe Anforderungen an die Einhaltung der Vorschriften mit sich bringt, ist nicht geklärt, was als Übertragung gilt. Kryptowährungen werden nicht nur gekauft und verkauft, sondern auch über Airdrops, Forking, Staking, P2P-Lending und Wallet-Transfers abgewickelt. Sie können auch für Zahlungen im Gegenzug für Waren und Dienstleistungen verwendet werden. Die Regierung muss klären, ob all diese Arten der Übertragung auch eine "Übertragung für den Zweck des TDS-Abzugs" darstellen.

Bei der Besteuerung von virtuellen digitalen Vermögenswerten in Indien ist kein Abzug von Ausgaben, mit Ausnahme der Anschaffungskosten, zulässig. Ebenso werden bei der Erhebung von Steuern auf Gewinne aus der Übertragung solcher Vermögenswerte keine Ausnahmen berücksichtigt, unabhängig von der Höhe des Einkommens oder dem Alter der Person. Dies ist regressiv im Vergleich zur Besteuerung von Kapitalgewinnen, die bis zu einem Freibetrag steuerfrei sind. Im Gegensatz zu Vermögenswerten wie Aktien, Immobilien, Gold und Schuldverschreibungen, bei denen Verluste mit Gewinnen aus anderen Vermögenswerten verrechnet und nicht bereinigte Verluste bis zu acht Geschäftsjahre lang vorgetragen werden können, gibt es bei Kryptovermögenswerten keine solchen Vorteile. Verluste aus diesen Kryptoanlagen können nicht mit Gewinnen aus anderen Vermögenswerten verrechnet werden. Außerdem können diese Einbußen nicht einmal auf die folgenden Jahre vorgetragen werden. :::

## Datenschutz in der Automobilindustrie

Heutzutage spielt der Datenschutz in China in verschiedenen Branchen eine zentrale Rolle. Dazu zählt auch die Autobranche.



Ausländische Autohersteller müssen hohe Hürden überspringen, wenn sie Daten von China ins Ausland übertragen wollen.

VON JIAWEI (VICTOR) WANG, LL.M. ::: Noch vor zehn Jahren war der Datenschutz in der Volksrepublik kein bedeutendes Thema. Doch seit mehreren Jahren arbeitet der chinesische Gesetzgeber mit Hochdruck an entsprechenden Gesetzen. Häufig kommt es vor, dass das Geschäftsmodell eines Unternehmens stark von den Anforderungen an den Datenschutz abhängt. Die zentralen gesetzlichen Rechtsgrundlagen sind das Cybersicherheitsgesetz (Cyber Security Law), das Datensicherheitsgesetz (Data Protection Law) und das Gesetz zum Schutz personenbezogener Daten (Personal Information Protection Law, PIPL). Der Gesetzgeber fokussiert sich aktuell auf die Implementierungsregelungen für die grundlegenden Gesetze und die Regelungen in spezifischen Branchen. Ein typisches Beispiel ist die Automobilindustrie.

Die Cyberspace Administration of China (CAC), die National Development and Reform Commission (NDRC) und drei weitere Ministerien haben die vorläufigen Regelungen für das Management der Datensicherheit in der Automobilindustrie erlassen. Seit dem 1. Oktober 2021 sind sie in Kraft. Diese Regelungen sehen umfangreiche Pflichten für die Verarbeitung von sogenannten Fahrzeugdaten in China vor. Nicht nur lokale chinesische Unternehmen sind betroffen, auch deutsche und europäische Automobilhersteller sowie zahlreiche Zulieferer sollen die Pflichten beachten, solange sie in China tätig sind. Selbst wenn ausländische Unternehmen keine Tochtergesellschaft in China haben, muss geprüft werden, ob ihr Geschäftsmodell mit Blick auf den chinesischen Datenschutz rechtskonform ist.

Die vorläufigen Regelungen gelten für die Verarbeitung von Fahrzeugdaten in China durch sogenannte Automobil-Datenverarbeiter. Zu diesen Datenverarbeitern gehören fast sämtliche Teilnehmer der gesamten Wertschöpfungskette, zum Beispiel Automobilhersteller, Teile- und Softwarelieferanten, Händler, Werkstätten und Fahrdienstleister.

Fahrzeugdaten beinhalten personenbezogene Daten und sogenannte wichtige Daten, die mit der Entwicklung, Herstellung, dem Verkauf, der Nutzung, dem Betrieb und der Instandhaltung von Fahrzeugen zusammenhängen. Dem Konzept der "wichtigen Daten" sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden - und zwar solchen Daten, die unter anderem im Datensicherheitsgesetz erwähnt sind, aber nicht klar definiert wurden. Nach den vorläufigen Regelungen werden Daten als "wichtige Daten" eingestuft, wenn sie möglicherweise die nationale Sicherheit, das öffentliche Interesse oder Rechte und Interessen von Personen oder Organisationen gefährden oder manipuliert, beschädigt, weitergegeben, rechtswidrig erlangt oder benutzt werden. Das Datensicherheitsgesetz sieht vor, dass die zuständigen Behörden Kataloge zu wichtigen Daten formulieren sollen. Offen bleibt bis heute, ob dieser Katalog gesondert für die Automobilindustrie veröffentlicht wird. Unternehmen aus diesem Sektor sind daher angehalten, die aktuellen Entwicklungen zu beobachten und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Die vorläufigen Regelungen legen vier Prinzipien bei der Verarbeitung von Fahrzeugdaten fest:

- Vorrang der Datenverarbeitung im Fahrzeug selbst
- keine automatische Datensammlung
- Anwendung des Genauigkeitsbereichs, das heißt, der Bereich der Erfassung und die Auflösung verwendeter Kameras, des Radars usw. werden entsprechend den Anforderungen an die Datengenauigkeit der bereitgestellten funktionalen Dienste festgelegt
- Anonymisierung der Daten, soweit dies möglich ist

Die Prinzipien sind jedoch sehr abstrakt formuliert. Inwiefern sie in der Praxis umgesetzt werden und wo die Grenze liegt, bleibt noch unklar.

Die häufigste Frage, die sich deutsche und europäische Unternehmen der Automobilbranche stellen, ist die, ob Unternehmen ihre Daten in China speichern müssen. Diese Frage lässt sich jedoch nicht allgemein beantworten. In der Regel sind wichtige Daten innerhalb der Volksrepublik zu speichern. Die Übertragung von Daten ins Ausland sowie die entsprechende Speicherung dieser Daten außerhalb des chinesischen Festlandes ist nur nach einer Sicherheitsprüfung durch die chinesischen Behörden möglich. In der Praxis ist es aber oft schwierig zu ermitteln, ob bestimmte Daten unter die Definition "wichtige Daten" fallen. Das Verfahren zur Sicherheitsprüfung ist auch noch nicht detailliert festgelegt.

Vor diesem Hintergrund ist es für ausländische Automobilkonzernen mit Risiken verbunden, Fahrzeugdaten aus China in ihre Unternehmenszentralen außerhalb der Volksrepublik zu übermitteln. Um die Risiken zu reduzieren, richten einige Unternehmen parallel mehrere Datenzentren innerhalb und außerhalb Chinas ein.

Chinas verschärfte Anstrengungen im Bereich des Datenschutzes treffen nicht nur ausländische Unternehmen der Automobilindustrie. Heimische Unternehmen der Automotivbranche, die in den vergangenen Jahren stark gewachsen ist und sich über den chinesischen Markt hinaus internationalisiert hat, stehen vor den gleichen Herausforderungen, was den Schutz von Daten anbelangt.

Grundsätzlich sollten alle Unternehmen der Branche das bestehende Geschäftsmodell und die internen Compliance-Regeln in Bezug auf die Sammlung, Verarbeitung, Speicherung und Übertragung von Fahrzeugdaten im Hinblick auf die geltenden Gesetze und Verordnungen überprüfen und entsprechende Maßnahmen zur Risikominimierung einleiten.

Sicher ist, dass der Erlass der vorläufigen Regelungen für das Management der Datensicherheit in der Automobilindustrie nur ein erster Baustein ist und weitere Vorschriften, Regelungen und Standards im Zusammenhang mit dem Datenschutz in der Automobilindustrie zu erwarten sind. :::

Jiawei Victor Wang, LL.M., ist Partner bei Rödl & Partner und leitet den China Practice Group am Standort Stuttgart.

Kontakt: jiawei.wang@roedl.com, Tel. +49 (0) 711 781914-432



Unterstützen Sie Ihre Kolleg\*innen bei weltweiten Hilfseinsätzen mit einer Dauerspende und werden Sie so zur Partnerärzt\*in von ÄRZTE OHNE GRENZEN. Erfahren Sie mehr über unser Programm ÄRZTE FÜR ÄRZTE:

#### JETZT SPENDEN UND PARTNERÄRZT\*IN WERDEN!



Spendenkonto:

www.msf.de/partner-aerzte

Bank für Sozialwirtschaft

IBAN: DE72 3702 0500 0009 7097 00

**BIC: BFSWDE33XXX** 



Träger des Friedensnobelpreises

# Die Arbeitsgesetze sind in Bewegung

Das indonesische Arbeitsrecht ist im regionalen Vergleich zwar streng, aber eine Novelle aus dem vergangenen Jahr soll Erleichterungen für Unternehmen bringen.

VON STEFAN EWERS, RÖDL & PARTNER ::: Das indonesische Arbeitsrecht gilt als sehr arbeitnehmerfreundlich und wurde in der Praxis häufig als Investitionshemmnis kritisiert. Die wichtigsten Rechtsgrundlagen sind (i) Gesetz Nr. 13 aus dem Jahr 2003, geändert durch Gesetz Nr. 11 aus dem Jahr 2020, (ii) Regierungsverordnung Nr. 35/2021 über befristete Beschäftigung, Outsourcing, Arbeits- und Ruhezeiten sowie Beendigung des Arbeitsverhältnisses und (iii) Regierungsverordnung Nr. 36/2021 über Löhne. Die letztgenannten Regierungsverordnungen traten Anfang März 2021 in Kraft und beziehen sich als Durchführungsverordnungen auf das Gesetz zur Schaffung von Arbeitsplätzen, allgemein als Omnibus-Gesetz bekannt. Es wurde am 2. November 2020 rechtskräftig.

Daneben gelten interne Betriebsbestimmungen. Diese werden beim lokalen Arbeitsamt registriert und auf ihre Gesetzmäßigkeit hin überprüft. Sie regeln unter anderem: Probezeit, Arbeitszeit, Urlaubstage, Überstundenzuschläge, Boni und Zuschüsse, Krankenversicherung, Reiserichtlinien, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und bei Schwangerschaft, Kündigungsfristen, Abmahnungs- und Abfindungsregeln bei Kündigung, Abfindungsregeln bei Arbeitsunfähigkeit, Tod oder Verhaftung, verbotene Tätigkeiten für Angestellte sowie disziplinarische Maßnahmen. Im Rahmen der Harmonisierung des Steuersystems hat Indonesien auch die Einkommensteuer teilreformiert, die Steuersätze angepasst und um einen Höchstsatz ergänzt.

Bei Vertragsabschluss ist zwischen befristeten und unbefristeten Verträgen zu unterscheiden. Ein unbefristeter Vertrag kann mündlich geschlossen werden, jedoch muss ein schriftlicher "Letter of Appointment" (surat pengangkatan) des Mitarbeiters vorliegen, der mindestens (i) die Identität des Mitarbeiters, (ii) das Datum des Beschäftigungsbeginns, (iii) die Arbeitsbeschreibung und (iv) die Höhe des Gehalts enthält. Ein befristeter Vertrag (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, PKWT) bedarf der Schriftform und muss – neben den persönlichen Angaben des Arbeitnehmers – Art und Umfang der Arbeit sowie die genaue Position und den Arbeitsort ausführen. Jeder Vertrag ist auf Indonesisch zu verfassen; zweisprachige Versionen sind gültig, wobei die indonesische Fassung als bindend anzusehen ist.

Nach indonesischem Arbeitsrecht ist sowohl eine Fünfals auch eine Sechs-Tage-Arbeitswoche erlaubt, die in sieben Stunden pro Tag für sechs Arbeitstage pro Woche oder acht Stunden pro Tag für fünf Arbeitstage aufgeteilt sind. Der minimale Urlaubsanspruch liegt bei zwölf Tagen pro Jahr. Weiteres ergibt sich aus den Betriebsbestimmungen oder Arbeitsverträgen.

#### Rechte und Pflichten der Vertragsparteien

Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer das vertraglich zugesicherte Gehalt zahlen und Abgaben an die Sozialversicherung abführen. Ein zusätzliches religiöses Feiertagsgeld (Tunjangan Hari Raya) ist mindestens sieben Tage vor den Das Omnibus-Gesetz hat in Indonesien zu scharfen Protesten auf den Straßen gesorgt.

Feiertagen zu leisten. In der Praxis wird es vor dem islamischen Eid oder vor Weihnachten ausgezahlt.

Jeder moslemische Angestellte besitzt das Recht, einmal im Leben eine Pilgerfahrt (Hadsch) zu unternehmen. Per Gesetz muss ihm dafür sein Arbeitgeber (bei unbefristet Beschäftigten) bezahlten Urlaub gewähren – theoretisch bis zu drei Kalendermonate, praktisch aber nur vier bis sechs Wochen. Firmen sollten die Regelungen für die Hadsch in ihren Betriebsbestimmungen festhalten.

Branchenspezifische Mindestlöhne sind im Omnibus-Gesetz und der diesbezüglichen Regierungsverordnung nicht mehr geregelt. Es ist jedoch weiterhin möglich, dass ein sektoraler Mindestlohn für bestimmte Industriezweige festgelegt wird. Es wird nun ein Stundenlohn eingeführt, der nur für solche Teilzeitbeschäftigte gelten soll, die weniger als sieben Stunden pro Tag und 35 Stunden pro Woche arbeiten.

Die Anforderungen für eine Kündigung aus persönlichen oder verhaltensbedingten Gründen sind hoch. Denn sie muss aus einem wichtigen und für die Behörden akzeptablen Grund erfolgen und außerdem dem arbeitsrechtlich geregelten Verfahren entsprechen. In der Regel muss ein Grund für die Kündigung vorliegen und der Arbeitgeber den betroffenen Arbeitnehmer und/oder die Gewerkschaft über die Ziele und Gründe der Kündigung informieren. Diese muss mindestens 14 Tage vor dem Wirksamwerden der Beendigung erfolgen.

Weigert sich der gekündigte Arbeitnehmer, das Arbeitsverhältnis zu beenden, müssen die Parteien (Arbeitnehmer, Arbeitgeber und gegebenenfalls die Gewerkschaft) Verhandlungen aufnehmen, um eine gütliche Einigung zu erzielen. Einigen sich die Parteien, muss der Abschluss schriftlich vereinbart werden. Falls Arbeitnehmer und Arbeitgeber keine gütliche Einigung erreichen können, sieht das Arbeitsrecht vor, dass die Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch die Mechanismen für Streitigkeiten in den Arbeitsbeziehungen gemäß dem Gesetz Nr. 2/2004 über die Beilegung von Streitigkeiten erfolgt. Ein entsprechendes Gerichtsverfahren kann sehr kostspielig und zeit-

aufwendig sein. Daher sollte ein Unternehmen immer eine gütliche Einigung anstreben.

#### Ausländer teils ohne Abfindungsanspruch

Der Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet, dem Arbeitnehmer bei Beendigung eines befristeten Arbeitsvertrags eine Entschädigung zu zahlen. Demnach wird (i) bei einer befristeten Beschäftigung von zwölf aufeinanderfolgenden Monaten ein Monatslohn und (ii) bei temporärer Beschäftigung von einem Monat oder mehr, aber weniger als zwölf Monaten sowie (iii) mehr als zwölf Monaten anteilig nach der Formel Betriebszugehörigkeit/12 x 1 Monatslohn gezahlt. Es ist jedoch zu beachten, dass ausländische Arbeitnehmer, die mit einem befristeten Vertrag einzustellen sind, keinen Anspruch auf eine solche Abfindung haben.

Im Falle der Beendigung eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Arbeitnehmer eine Abfindung, eine Dienstaltersprämie und eine Entschädigung für erworbene Rechte aus der Anstellung zu zahlen. :::

Hinweis: Dieser Gastbeitrag ist zuerst bei Germany Trade and Invest (GTAI) erschienen.



42 SERVICE: Termine ASIA BRIDGE 6:22

#### **AKTUELLE BUCHTIPPS**



Der Titel ist irreführend, denn was Pico Iyer in diesem Buch zusammengetragen hat, ist eher etwas für Japan-Fans, die sich nochmal richtig überraschen lassen oder Neues lernen möchten. "Seit über dreißig Jahren lebe ich im Westen Japans, und zu meinem großen Entzücken weiß ich heute deutlich weniger als bei meiner Ankunft", sagt Iyer und kokettiert damit mit dem Titel. Das Buch selbst überrascht auch in der Form: kein zusammenhängender Text, sondern Hunderte von Schnipseln, kurzen Fakten, Einsichten, die Iyer gesammelt hat und die Japan immer wieder von einer neuen Seite zeigen.

Pico Iyer, Japan für Anfänger, 24 Euro, 224 Seiten, Berenberg Verlag, erschienen im Mai 2022

KISHORE MAHBUBANI

#### HAT CHINA SCHON GEW∛NNEN?

CHINAS AUFSTIEG ZUR NEUEN SUPERMACHT Lange Zeit war Kishore Mahbubani als Botschafter Singapurs in der Welt unterwegs, darunter auch in den USA. Sein Blick ist daher immer östlich und westlich zugleich. Genau dies ist auch seine Stärke: Im Wettstreit (oder gar Konflikt?) zwischen China und den USA fällt es beiden Staaten schwer, die Gegenseite zu verstehen. Mahbubani versucht hier, ein neues Schlaglicht auf die aktuellen Geschehnisse zu werfen. Fragen wie: "Sollte China demokratisch werden?" oder: "Welche strategischen Fehler begehen die USA und China?", beantwortet er nicht immer so, wie wir es im Westen reflexartig tun. Genau dies macht das Buch so lesenswert.

Kishore Mahbubani, Hat China schon gewonnen?, 24,90 Euro, 416 Seiten, Plassen, erschienen im September 2021



Die Autorin und Sinologin war 2020 lange in Taiwan und verarbeitet ihre Erlebnisse in dieser Sammlung von Schlaglichtern. "Notizen aus einem bedrohten Land" heißt der Untertitel nicht ohne Grund. Taiwan muss derzeit mehr denn je um seine Existenz fürchten. Doch darum geht es nur am Rande. Grünfelder berichtet konkret aus dem Alltag: Was macht die Generation Z in Taiwan aus, wie steht es um die Gleichberechtigung, warum hat Taiwan eine andere Zeitrechnung? Die Antworten sind immer auch persönlich gefärbt, zitieren taiwanische Stimmen und zeigen damit eine eher unsichtbare Seite des Landes. Alice Grünfelder, Wolken über Taiwan, 28 Euro, 260 Seiten, Rotpunktverlag, erschienen im März 2022

#### **Asien-Termine**

## 27./28.06.2022, online Japan Business Schulung

In diesem Webinar geht es um Verhandlungen, Meetings und den Umgang mit den japanischen Geschäftspartnern. Dafür sorgt auch der sogenannte Japan Business Knigge, mit dem japanische Gäste in Deutschland ebenfalls gut betreut werden können.

Understanding Japan Ulrike Fröhlich Tel. +49 (0) 7621-5501-882 ulrike.froehlich@understanding-japan.de www.understanding-japan.de

## 05.07./06.07.2022, Erfurt China-Tage in Thüringen

Die zweitägige hybride Veranstaltung findet bei LEG Thüringen und im Erfurter Comcenter Brühl statt. Hierbei geht es um die wirtschaftlichen Verflechtungen mit China. Am 28. Juni 2022 wird von der IHK Erfurt zudem der Außenwirtschaftstag durchgeführt.

LEG Thüringen Anita Spiegler Tel. +49 (0) 361-5603-376 anita.spiegler@leg-thueringen.de www.thueringen-international.de

#### 20.06.2022, Webinar

#### **Deutsch-Chinesischer Wirtschaftstag**

Die Fokusthemen des 10. Deutsch-Chinesischen Wirtschaftstages, der als hybride Veranstaltung stattfindet, stehen ganzim Zeichen einer veränderten Weltordnung und der stetig wachsenden Bedeutung eines intensiven Austauschs zwischen Deutschland und China. Die internationale Wirtschaft befindet sich im Zuge der Corona-Krise und des Ukraine-Krieges in gewaltigen Umwälzungen. Eine Rückkehr zu den einstigen ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen ist unwahrscheinlich. Das Leitthema der Jubiläumsauflage des Deutsch-Chinesischen Wirtschaftstages anderIHKzuKölnsindZukunftstechnologien in Deutschland und China.

DCWT e.V. Silke Besser Tel. +49 (0) 221-120-370 dcwt@dcw-ev.de www.dcw-ev.de

## 12.09.–18.09.2022, Berlin AsiaBerlin Summit 2022

In diesem Jahr findet der Gipfel zum zweiten Mal in Folge hybrid statt. Es wird über neue Trends und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Asien und Berlin gesprochen. Neben Expertenrunden und Keynotes von Investoren und Start-ups am ersten und zweiten Tag sind durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Botschaften asiatischer Länder ein Embassy-Day-Programm sowie kulturelle Events geplant. Der AsiaBerlin Summit bietet eine Plattform, um ein internationales Start-up-Ökosystem zwischen Berlin und Asien aufzubauen. Die thematische Konzentration gilt der Internationalisierung von Start-ups in Sektoren wie Smart Cities/UrbanTech, HealthTech, FinTech, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz und Blockchain.

Asia Berlin Forum e.V. Annette Heimann Tel. +49 (0) 30 2433-6466 annette.heimann@asiaberlinforum.org www.asia.berlin ASIA BRIDGE 6:22 **SERVICE**: Termine

#### FEIERTAGE IM JUNI 2022

China

Hong Kong, SVR

Indonesien

Kambodscha

Laos

Macau, SVR

Malaysia

Mongolei

Nordkorea

Philippinen

Sri Lanka

Südkorea

Taiwan

Thailand

3. Drachenbootfest

3. Drachenbootfest

1. Tag der Staatsideologie Pancasila

18. Geburtstag der ehemaligen Königin

1. Kindertag

3. Drachenbootfest

6. Geburtstag des Königs

1. Mutter- und Kindertag

6. Tag der Jungen

12. Unabhängigkeitstag

14. Poson Poya-Vollmondtag

6. Heldengedenktag

3. Drachenbootfest

3. Geburtstag der neuen Königin

Quelle: GTAI



In Taiwan geht beim traditionellen Dragon Boat Festival zumindest in Nicht-Corona-Zeiten die Post ab.

> ::: Cover-Story Klima in Japan

## **ASIA BRIDGE IM JULI**



::: Vietnam

Produkthaftungsrisiken und ihre Folgen

::: Asien

Überraschende Erkenntnisse beim Reisen

## **Impressum**

Herausgeber:

MBM Martin Brückner Medien GmbH

Rudolfstraße 24

60327 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69-665632-0

Fax +49 (0) 69-665632-22

In Zusammenarbeit mit Germany Trade and Invest

**Verlag:** MBM GmbH

Rudolfstraße 24 60327 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69-665632-0

Fax +49 (0) 69-665632-22

www.maerkte-weltweit.de

HRB 89510, Amtsgericht Frankfurt

Geschäftsführer: Martin Brückner

#### Chefredaktion:

Martin Brückner

Tel. +49 (0) 69-665632-10

E-Mail: martin.brueckner@maerkte-weltweit.de

#### Redaktion:

E-Mail: redaktion@maerkte-weltweit.de

Jörg Rieger, Lisa Wick

#### Abonnenten-Service:

Ann-Karin Heyer

Tel. +49 (0) 69-665632-15

E-Mail: abo@maerkte-weltweit.de

#### Anzeigen-Service:

MBM Medien GmbH

Rudolfstraße 24

60327 Frankfurt am Main

Jens Walther

Tel. +49 (0) 69-2710760-62

E-Mail: jens.walther@mbmmedien.de

Erscheinungsweise: Asia Bridge erscheint monatlich

Druck: Strube Druck & Medien GmbH Stimmerswiesen 3, 34587 Felsberg

Asia Bridge stützt sich neben umfangreicher Eigenbericht-erstattung auch auf Dow Jones Newswires und weitere Nachrichtenagenturen sowie auf Berichte der gtai – Germany Trade and Invest, Bonn. Inhalt nach bestem Wissen, aber ohne Gewähr. Alle Rechte vorbehalten. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass hinsichtlich der Inhalte Urheberschutz besteht. Kopien, Nachdrucke, Weitergaben im Umlauf, Bearbeitungen, Auswertungen oder sonstigen Vervielfältigungen jeglicher Art bzw. die Verbreitung oder Nutzung für Verbreitungen in allen Medien (gedruckt oder elektronisch) sind nur mit vorheriger, ausdrücklicher Genehmigung durch MBM GmbH gestattet. Zuwiderhandlungen werden rechtlich verfolgt!



## #redefreiheit: Wider die Zensur im Internet

Im Buch "Operation Covid" verfolgen und analysieren Nachwuchswissenschaftler mit großem journalistischem Gespür den Kommunikationsprozess im Netz zwischen Wuhan und Taipei.

VON DR. NORA FRISCH ::: Trotz der extrem eingeschränkten Redefreiheit in China gibt es zuweilen lebhafte und kritische Debatten im Internet, die die Regierung keineswegs immer in bestem Licht dastehen lassen. Wendig und kreativ suchen Netznutzer nach virtuellen Schlupflöchern, um ihrem Unmut über die Regierenden Luft zu machen und sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Ohne zu wissen, wann und wie die Zensur zuschlägt, versucht Chinas Internetszene, den zensierenden Algorithmen immer eine Nasenlänge voraus zu sein. Das erfordert viel Mut und geht nicht immer gut aus. Mitunter können aber auch kleine Erfolge erzielt werden.

#### Kreativer Umgang mit eingeschränkter Redefreiheit

Der schreckliche Krieg in der Ukraine überschattet derzeit alle anderen Ereignisse. In Zeiten wie diesen wird deutlich, wie wichtig die Meinungs- und Pressefreiheit für eine faktenbasierte Berichterstattung ist. Die Sachlage in China ist ähnlich wie in Russland: Wer sagt, was er oder sie denkt, wird – so diese Meinung nicht der offiziellen Richtlinie entspricht – mundtot gemacht. Doch die chinesischen Netznutzer haben eine unglaubliche Wendigkeit und Kreativität entwickelt, um Schlupflöcher zu finden.

#### Ausnutzen der "Findungsphase"

Treten unvorhergesehene Ereignisse ein, dauert es manchmal eine Weile, bis die Regierung das passende Narrativ gefunden hat. Bis das entsprechende Regulativ greift, bewegen sich Netznutzer in einer Art Grauzone, in der zuweilen ein relativ offener Meinungsaustausch möglich ist – bis dieser dann jäh unterbrochen wird. So kam es, dass Ende 2019 nach Ausbruch der Corona-Krankheit in China, während sich die Regierenden in einer Art "Findungsphase" befanden, dem großen Unmut der Bevölkerung über die Lokalregierung von Wuhan unverhohlen Ausdruck verliehen wurde.

#### **Unverhohlene Kritik**

Besonders mit dem Umgang mit dem Arzt Li Wenliang, der die Entdeckung des Coronavirus an die Lokalregierung meldete und dafür eingeschüchtert und bedroht wurde, war für viele Chinesinnen und Chinesen eine rote Linie deutlich überschritten: Der bald darauffolgende Corona-Tod des jungen Arztes löste die Hashtag-Kampagne #redefreiheit aus, in der die staatliche Internetzensur scharf kritisiert wurde. Offen staatskritische Beiträge, die sich darüber ausließen, wie der Bevölkerung die Wahrheit in diesem Land vorent-



Viele Blicke sind in China auf die Smartphones gerichtet, doch hinter den Displays bekommt man bei Weitem nicht alles zu sehen

halten werde (wie etwa in den täglichen Blogbeiträgen der Schriftstellerin Fang Fang) kursierten im Netz und wurden millionenfach geteilt. Öffentlich und in dem von Zensur-Algorithmen streng kontrollierten chinesischen Netz machten eine ganze Weile lang scheinbar ungehindert auch extrem kritische Inhalte die Runde, die die Wuhaner Regierung alles andere als gut dastehen ließen.

#### Die Zensur kennt keine Regeln

Im Westen ist man häufig erstaunt darüber, dass Beiträge dieser Art oft eine ganze Weile im Netz im Netz zu finden sind. Denn in der Wahrnehmung des Westens stehen fast immer die Regierungslinie und deren harte Maßnahmen im Vordergrund. Zwar ist die Redefreiheit in der chinesischen Verfassung verankert, tatsächlich aber wurden die Internetkontrollen seit Ausbruch der Corona-Krise verschärft, der Überwachungsapparat ausgebaut.

Als Netznutzer weiß man nie genau, woran man ist: Wann und wie die Zensur zuschlägt, ist nicht vorhersehbar, denn das geschieht nach willkürlich erscheinenden Prinzipien, die keine Muster erkennen lassen, die Richtlinien können sich täglich ändern. Besonders perfide ist die Technik, unliebsame Netznutzer per Rotschaltung der Corona-App kurzerhand zu sperren: Wer unerwünschte Inhalte teilt, wird auf



Mariana Münning und Josie-Marie Perkuhn (Hrsg.): Operation Covid – Umgang mit dem Coronavirus von Wuhan bis Taipei. Kritische Analyse,

22 Euro, 80 Seiten, Drachenhaus Verlag 2022, ISBN: 978-3-943314-62-5. diese Weise als "Corona-Positiver" vorübergehend von der Teilnahme am gesellschaftlichen Leben ausgeschlossen. Aus diesem Grund ist auch das Phänomen der Selbstzensur weitverbreitet.

#### Irgendwann reicht's!

Häufig greift die Zensur jedoch vor allem dort, wo sich Solidarisierung und kollektives Engagement außerhalb des Parteistaats formieren. So war es auch in Wuhan: Sobald sich die Regierung auf ein passendes Corona-Narrativ geeinigt hatte, wurde jede Form der Berichterstattung daran angepasst. In der Folge nahm die Eindämmung der Nachrichten über das Virus fast ebenso viele Kapazitäten in Anspruch wie die Bekämpfung des Virus selbst. Doch diesmal war die Wuhaner Stadtregierung zu weit gegangen, die vom Lockdown stark mitgenommene Bevölkerung weigerte sich, das vorgegebene Narrativ zu übernehmen und Bilder und Beiträge zu posten, die die Regierung in ein gutes Licht gerückt hätten. Der Widerstand war zu groß.

#### Die Redefreiheit hängt von mutigen Einzelaktionen ab

Von dieser extrem lebendigen Zivilgesellschaft hat man außerhalb Chinas nur wenig Vorstellung. Diese versucht mit großer Kreativität, der digitalen Zensur in China immer einen Schritt voraus zu sein. Und Redefreiheit ist sehr stark von Aktionen einzelner, mutiger Individuen abhängig.

Gleichzeitig fürchtet die chinesische Regierung nichts mehr als Unruhen. Innenpolitische Stabilität ist oberstes Prinzip. Und genau deshalb bewirkten die zahlreichen regierungskritischen Beiträge zum Tod Li Wenliangs ganz Erstaunliches: Die Regierung sah sich zur Kehrtwende gezwungen und entschuldigte sich bei der Bevölkerung. In der Folge wurden Li Wenliang und viele andere Ärzte zu Märtyrern und "medizinischen Helden" hochstilisiert und virtuelle Trauerräume eingerichtet. Ein kleiner Sieg für die Zivilgesellschaft.

#### Chinas Kommunikation im Netz – eine Analyse

In der Neuerscheinung "Operation Covid" haben Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler den Kommunikationsprozess im Internet seit Ausbruch der Corona-Krise Ende 2019 verfolgt und analysiert. Bis heute brodelt um Chinas Maßnahmen im Kampf gegen das Virus die Gerüchteküche: In den aspektreichen Beiträgen schildern die Autorinnen und Autoren anhand von Informationen aus erster Hand faktenreich, was in China und Taiwan geschah. Im journalistischen Stil gehen sie einer großen Bandbreite an Fragen nach: Woher kommt SARS-CoV-2? Wie war die Situation in Krankenhäusern der Erstversorgung? Wie realistisch sind die gezählten Todesfälle? Wie wird mit Whistleblowern umgegangen? Welche Maßnahmen des Pandemieschutzes wurden in Taiwan ergriffen? Spannend wie ein Krimi – und doch mitten aus dem Leben. :::

## "Es war alles anders, als ich erwartet hätte"



Thomas Willemsen war bereits vor über 30 Jahren zum ersten Mal und für längere Zeit in Asien, nämlich in Thailand, und hat einen Lernprozess durchlebt. Heute blickt der Berater mit anderen Augen auf den Kontinent und weiß vor allem die Besonderheiten einzelner Regionen zu schätzen. Drei Länder würde er gern noch kennenlernen.

Das erste Mal in Asien war ich ... 1991 für fünf Wochen zur Inbetriebnahme einer Vakuumbeschichtungsanlage in einem Vorort von Bangkok. Seitdem bin ich bis zur Corona-Pandemie jedes Jahr regelmäßig mehrfach in Asien beruflich und privat unterwegs gewesen. Insbesondere während der Zeit als Asien-Vertriebsdirektor und beim Aufbau von Niederlassungen in Indien, Thailand und begleitend in China konnte ich die Kulturen und die Menschen noch intensiver beruflich und auch privat kennenlernen.

Anders, als ich erwartet hätte, ... war eigentlich alles. Da ich keine Vorstellung darüber hatte, was mich erwartet, war es ein Lernprozess von Tag eins bis heute. Selbst mit 30 Jahren Asien-Erfahrung lerne ich heute noch bei jedem Besuch dazu.

Am meisten verändert hat sich seit damals ... insbesondere China im Vergleich zu allen anderen asiatischen Ländern. Bei meinem ersten Besuch 1993 war es ein Entwicklungsland und heute ist es ein moderner Staat, der der westlichen Welt langsam, aber stetig davoneilt.

#### **ZUR PERSON**

- Thomas Willemsen hat 25 Jahre praktische Erfahrung in der Leitung der Bereiche After Sales und Vertrieb im internationalen Maschinen- und Anlagenbau und in verschiedenen Industrien wie Vakuum-, Druck- und Polymerindustrie. Ein besonderer Fokus lag hierbei auf dem stetig wachsenden asiatischen Markt.
- Seit 2019 arbeitet Willemsen als unabhängiger Interimsmanager und Berater mit Schwerpunkt auf Asien und After Sales im Maschinenbau, insbesondere für international agierende Unternehmen.

Zum Stichwort "interkulturelle Unterschiede" fällt mir spontan ein, … dass mir nichts einfällt. Es sind viele Kleinigkeiten, die letztendlich den großen Unterschied zwischen den Kulturen ausmachen. Was aber offensichtlich ist, ist das doch eher pragmatische offene und positive Denken im Vergleich zum deutschen Bedenkenträgertum.

In das größte Fettnäpfchen getreten bin ich ... eigentlich nicht. Es waren eher viele kleine Fettnäpfchen und es passiert mir selbst heute (leider) noch.

An Asien schätze ich besonders ... die Gastfreundschaft der Leute. Ich habe in den vergangenen 30 Jahren Menschen aller Schichten in den verschiedensten Ländern kennengelernt und bin in der Regel immer freundlich empfangen worden – verbunden mit der Wertschätzung und einem schönen Miteinander der Menschen in Asien.

Wenn ich in Asien bin, bin ich am liebsten ... fast überall. Jede Region hat ihre Besonderheiten und Faszinationen, ob es die Gastfreundlichkeit der Menschen, das Essen, die Natur, das Kulturangebot oder von allem etwas ist.

Asien-Reisende sollten ... Respekt anderen Kulturen und Menschen gegenüber mitbringen und offen für die etwas andere Welt sein. Sie sollten auch darauf achten, dass, nur weil ein Asiate Englisch oder eventuell sogar Deutsch spricht, er nicht automatisch auch westlich denkt.

Kennenlernen würde ich gern einmal ... Laos, Myanmar und Tibet, weil es die Regionen sind, die ich bisher noch nicht besucht habe.

Wenn ich in die Zukunft blicke, denke ich, dass wir noch einmal überrascht sein werden ... über die Leistungsfähigkeit der asiatischen Staaten und den möglichen Zusammenhalt zwischen den meisten asiatischen Ländern.

# Das Qi für Ihr ASIENGESCHÄFT!



::: Jeden Monat topaktuelle Nachrichten und Analysen!

Das Kurz-Abonnement beginnt mit der ersten Lieferung und läuft drei darauffolgende Monate. Es kann mit einer Frist von einem Monat zum Ende des dritten Monats gekündigt werden. Wenn Sie weiter beziehen wollen, müssen Sie nichts tun, dann geht Ihr Abo in ein reguläres Abo über mit 3-monatiger Kündigungsfrist zum Jahresende. Die Abonnementgebühr ist im Voraus fällig. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Martin Brückner Medien GmbH, die ich auf Wunsch zugeschickt bekomme, die auf der Website www.maerkte-weltweit.de zu lesen oder herunterzuladen sind. Alle genannten Preise verstehen sich monatlich zzgl. gesetzlicher Mwst. Versandkosten werden zusätzlich berechnet, Inland 3 € pro Monat, Ausland je nach Entfernung. Dieses Angebot ist gültig bis zum 30. Juni 2022.

Firma	:	Ich bezahle per: Bankeinzug* O Rechnung O
Name	:	Ort, Datum, Unterschrift:
Straße	:Nr	
PLZ	:Ort:	
E-Mail	:	* Bitte senden Sie mir die Unterlagen zu.

# Nachrichten für Außenhandel

MÄRKTE TRENDS GESCHÄFTSCHANCEN

Die einzige deutschsprachige Tageszeitung für die gesamte Außenwirtschaft bietet Ihnen die wichtigsten Informationen für Ihren Erfolg im Ausland.



## SO URTEILEN UNSERE LESER

"Die klare Struktur und das übersichtliche Format der "Nachrichten für Aussenhandel" erlauben einen schnellen Überblick über interessante Projekte und wichtige Entwicklungen. Die speziellen Länderinformationen sind für das Tagesgeschäft sehr hilfreich. Die aktuelle, umfassende und kompetente Berichterstattung über die relevanten Entwicklungen für Im- und Export differenzieren die NfA klar von anderen Publikationen."

INGO TUCHNITZ | Senior Regional Manager | ODDO BHF.

### THEMEN

- » Konjunktur
- » Wirtschaft & Politik
- » Branchen
- » Messen International
- » Logistik
- » Investitionen und Länderberichte
- » Finanzierung und Exportförderung
- » Recht & Zoll

Um Nachrichten für Aussenhandel eine Woche kostenlos und unverbindlich zu testen, kontaktieren Sie service@mbmmedien.de oder +49 (0) 69 665632 15