

# SWIKIA China 中国

歡迎您來 SWIKIA 公司 - Huānyíng nín lái SWIKIA gōngsī

„Herzlich Willkommen bei der Firma SWIKIA“

## Country Workbook China

**Praxisarbeit im Rahmen des**

**CAS International Human Resource Management 2018**

Ausbildungsinstitut:	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Verantwortliche Betreuungsperson:	Monika Rohrer, lic. phil. Study Coordinator CAS IHRM 2018 Center for Human Capital Management School of Management and Law
Verfasserin:	Nicole Helten Forchstrasse 73 8132 Egg (ZH)
Abgabedatum:	12. Dezember 2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Ausgangslage.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Vorgehen.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Länderanalyse China .....</b>	<b>3</b>
3.1 Institutionelle Faktoren .....	3
3.1.1 Geschichte, Politik und Wirtschaft .....	3
3.1.2 Soziale Aspekte.....	4
3.1.3 Rechtliche und steuerliche Aspekte.....	6
3.1.4 Umwelt und Ethik .....	8
3.1.5 Technologische Entwicklung .....	10
3.1.6 Arbeitsumfeld und Bildungssystem.....	11
3.2 Kulturelle Faktoren .....	14
3.2.1 Bing-Fa.....	15
3.2.2 Guanxi.....	15
3.2.3 Mian Zi .....	16
<b>4. HR Empfehlungen für den chinesischen Standort.....</b>	<b>17</b>
4.1 Code of Conduct .....	17
4.2 HR Marketing & Recruiting .....	18
4.3 Performance Management .....	21
4.4 People Development .....	22
4.5 Total Rewards .....	24
4.6 HR Information System (HRIS) und HR Controlling.....	26
4.7 Expatriate Management .....	27
<b>5. Fazit.....</b>	<b>28</b>
<b>6. Erläutertes Literaturverzeichnis .....</b>	<b>30</b>
<b>7. Anhang – Fictional Company for Country Workbook.....</b>	<b>34</b>
7.1 Company Mission and Vision .....	34
7.2 Current Human Resource Policies and Systems.....	36
7.3 Company – Code of Conduct .....	38

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kultureller Vergleich Schweiz-China ..... 14

## **Abkürzungsverzeichnis**

AHV – Alters- und Hinterlassenenversicherung (Schweiz)

BIP – Bruttoinlandsprodukt

BRI - Belt-and-Road-Initiative

CHF – Schweizer Franken

CoC – Code of Conduct

DSGVO – Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union

EU – Europäische Union

EUR – EURO

IMF – International Monetary Fund

IV – Invalidenversicherung (Schweiz)

IWF – Internationaler Währungsfonds

HDI – Human Development Index

HRIS – Human Resource Information System

HRM – Human Resource Management

KPCh – Kommunistische Partei Chinas

MbO – Management by Objectives

Mio. - Million

Mrd. - Milliarde

MWST – Mehrwertsteuer

PM – Performance Management

RMB – Renmimbi (oder auch Yuan, Währung Chinas)

SAT – The State Administration of Taxation (China)

USA – United States of America

USD – US Dollar

VR – Volksrepublik

WEF - World Economic Forum

WFOE - Wholly Foreign Owned Enterprise (100%iges Tochterunternehmen in China)

WHO – Welthandelsorganisation

## 1. Ausgangslage

Die Autorin beschreibt ein fiktives Unternehmen namens SWIKIA AG («Swiss Kitchen Accessoires»), im nachfolgenden Text verkürzt auch «SWIKIA» genannt, das hochwertige Haushaltskleingeräte wie z.B. Küchenmaschinen, Mixer, Toaster, Kaffeemaschinen sowie Küchenzubehör herstellt. Nicht zuletzt wegen ihres aussergewöhnlichen Designs erfreuen sich die Produkte immer grösserer Beliebtheit. Die SWIKIA AG mit Hauptsitz in Zürich ist bislang im europäischen Markt tätig und beschäftigt 5.600 Mitarbeiter an sieben Standorten in der Schweiz, Deutschland, Italien und Tschechien. Der Jahresumsatz lag im Geschäftsjahr 2017 bei 1,4 Mrd. CHF. SWIKIA ist an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange notiert. SWIKIA hat sich bewusst gegen ein eigenes Filialnetz entschieden - die Produkte werden in Warenhäusern und Haushaltswarengeschäften angeboten sowie online verkauft. Die Kunden der SWIKIA AG sind qualitätsbewusst, modern und verfügen über ein überdurchschnittliches Einkommen. Das Unternehmen zeichnet sich durch seine ISO Umwelt Zertifizierung aus, die durch die Verwendung von nachhaltigen Materialien und strenge Kontrollen erreicht wurde. Die SWIKIA AG hat in Europa einen Marktanteil von insgesamt knapp 35% und ist damit Marktführer. Das Unternehmen möchte seine Marktführerschaft durch kontinuierliche Verbesserung, die Entwicklung neuer Produkte, sowie die Expansion in neue Märkte verteidigen und das Geschäft weiter ausbauen. Der Verwaltungsrat hat China als nächstes Land der globalen Wachstumsstrategie auserkoren. China ist hinter der EU und den USA dritt wichtigster Handelspartner der Schweiz (EDA, 24.10.2018). Gemäss einer Vorhersage der Unternehmensberatung McKinsey soll der Konsum privater Haushalte in den chinesischen Städten bis ins Jahr 2022 auf fast 27 Billionen Yuan (= 3.87 Billionen CHF, gemäss Wechselkurs vom 21.11.18, finanzen.ch) anwachsen. 2012 lag diese Zahl noch bei 10 Billionen Yuan (= 1.43 Billionen CHF, Wechselkurs s.o.). Chinesische Konsumenten mögen Luxusgüter, probieren gerne neue Marken aus und kaufen viel online (The Economist, 25. Januar 2014). Und die Zahl der Reichen steigt stetig an. Im Jahr 2010 gab es bereits 13,69 Millionen Haushalte mit einem Monatseinkommen zwischen 16.000 und 34.000 USD, diese Gruppe soll gemäss Prognosen im Jahr 2020 auf 166,75 Millionen Haushalte ansteigen (Statista, 17.10.18). Dies alles spricht dafür, dass die Produkte der SWIKIA AG auch in China Anklang finden werden.

Der Verwaltungsrat der SWIKIA AG hat sich für die Gründung eines 100%igen Tochterunternehmens, eines sogenannten «Wholly Foreign Owned Enterprise» (WFOE) (Wenfei, s.u.) entschieden. Es ist kein chinesischer Partner involviert, so dass SWIKIA als alleiniger Investor die gesamte Kontrolle über das Tochterunternehmen behält. Ein weiterer Vorteil ist, dass ein WFOE im Vergleich zu einem Joint-Venture Unternehmen in China schneller

gegründet werden kann (Wenfei, März 2017: 1-2). Die Wahl des Standorts ist auf die Küstenstadt Qingdao gefallen. Dort soll neben der Verwaltung und Vertriebsorganisation auch eine Produktionsstätte errichtet werden.

Chinas Städte sind in sogenannte «Tiers» unterteilt, die den Grad ihrer Entwicklung (nach BIP, Einwohnerzahl...) beschreiben. Es gibt sechs verschiedene Tiers und neuerdings sogar die «new first-tier cities» (China Daily, o.A., 15.5.2017). Die Tier 1 Städte wie Peking, Shanghai und Shenzhen kommen an ihre Kapazitätsgrenzen. Sich dort nieder zu lassen wird immer schwieriger und selbst wenn es gelingt, ist dies mit vergleichsweise sehr hohen Kosten, für unter anderem Miete und Löhne sowie hohen Steuern verbunden (Slater, 31.5.2018). Qingdao hat es unter die 15 «new first-tier cities» geschafft, wobei die Städte nach den folgenden Kriterien bewertet wurden: wirtschaftliche Ressourcen, Bedeutung des Standorts, Entwicklungsfähigkeit, Vielfalt des Lebensstils und die Anpassungsfähigkeit in der Zukunft (China Daily, s.o.).

Die HR-Leiterin (Autorin der vorliegenden Arbeit) der SWIKIA AG hat den Auftrag erhalten, sich mit den lokalen Gegebenheiten vertraut zu machen, um entsprechende Empfehlungen für die Umsetzung der HR Strategie in China geben zu können.

## **2. Vorgehen**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Überblick über die Gegebenheiten in China zu präsentieren, um daraus entsprechende Schlüsse in Bezug auf die HR Strategie am neuen Standort Qingdao der SWIKIA AG zu ziehen.

Dafür wird im ersten Teil der Arbeit eine ausführliche Länderanalyse durchgeführt, die neben wirtschaftlichen Aspekten auch Kultur, Geschichte und Gesellschaft Chinas beschreibt.

Im zweiten Teil der Arbeit wird aufgezeigt, wie die HR Funktion der chinesischen Tochtergesellschaft konkret aufgestellt werden sollte. Die bestehenden HR-Policies und Systeme der SWIKIA AG werden als Basis herangezogen, um diese auf die Besonderheiten im chinesischen Markt auszurichten.

Nicht alleine aufgrund seiner Größe ist China ein sehr vielfältiges Land, welches erhebliche regionale Unterschiede aufweist. Alle Aspekte zu erwähnen, würde den Rahmen dieser Arbeit jedoch sprengen, so dass China grundsätzlich als ein Land betrachtet wird.

Selbstverständlich sind im folgenden Text immer beide Geschlechter angesprochen. Zur besseren Lesbarkeit wird jeweils nur die männliche Form verwendet.

## 3. Länderanalyse China

### 3.1 Institutionelle Faktoren

#### 3.1.1 Geschichte, Politik und Wirtschaft

Chinas Geschichte beginnt ca. 3.000 Jahre vor Christus mit dem Kaiserreich und den fünf «Urkaisern» (Hauser, s.u.), welche nach chinesischer Auffassung die Grundlagen der Zivilisation geschaffen haben. Danach gab es mehrere Dynastien, beginnend mit der Xia-, über die Qin-, Han- und Song-Dynastie, bis 1911 Sun Yatsen die Revolution zum Niedergang des Kaiserreichs einleitete (Hauser, 2007: 28-36, 49-50). Mit der Gründung der Volksrepublik (VR) China im Jahr 1949 kam Mao Zedong an die Macht. Mehrere Millionen Chinesen fielen der Kulturrevolution (1966-1976) zum Opfer, die erst mit Maos Tod zu Ende ging. Danach übernahm Deng Xiaoping, der als Gründer des chinesischen Sozialismus gilt, die Führung (Sieren, 2007: 27-30). Seit 2013 ist Xi Jinping amtierender Staatspräsident und seit Abschaffung der Amtsbegrenzung im März 2018 «...Präsident auf Lebenszeit und damit der mächtigste Mann Chinas – vielleicht sogar der Welt?» (Pilny, 2018: 24). Jinping möchte China durch strenge Führung militärisch, politisch und wirtschaftlich zur globalen Supermacht machen (Pilny, 2018: 24-25).

China ist mit einer Fläche von 9.561.600 Quadratkilometern das drittgrößte Land der Welt (nach Russland und Kanada) und mit seinen über 1,3 Mrd. Menschen das Land mit den meisten Einwohnern (Rosenberger, SECO, Oktober 2018). Formal ist China ein kommunistischer Staat, welcher als sozialistische Volksrepublik auf der Basis eines Einparteiensystems der Kommunistischen Partei (KPCh) regiert wird. Die VR China ist in 22 Provinzen und fünf autonome Gebiete unterteilt. Vor allem in den fortschrittlichen Küstenregionen beeinflusst die Wirtschaft zunehmend das politische System: dort überwiegt wirtschaftlicher Pragmatismus statt sozialistischer Kontrolle. 2004 verankerte die Regierung im Zuge der Marktwirtschaft den Schutz des Privateigentums in der Verfassung (Sieren, 2007: 25-26).

Chinas aufstrebende Wirtschaft befindet sich im Wandel, zu einer konsumgetriebenen, dienstleistungsorientierten, innovativeren und grüneren Wirtschaft. Das BIP lag im Jahr 2017 bei 12.014,6 Mrd. USD, was einer Steigerung von 6,9% im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Laut Schätzung des International Monetary Fund (IMF) wird sich das BIP bis im Jahr 2020 auf 15.462 Mrd. USD erhöhen, wobei das jährliche Wachstum auf 6,2% des BIP fallen soll. Die Inflationsrate lag im Jahr 2017 bei 1,6% und wird bis 2020 voraussichtlich auf 2,7% steigen. Die Arbeitslosenquote lag 2017 bei 3,9% und wird bis 2020 mit 4% relativ konstant prognostiziert (IMF, World Economic Outlook Database, April 2018).

Seit 2001 gehört China der WHO an und baut sein Netzwerk an bilateralen sowie multilateralen Freihandelsabkommen stetig aus. Wichtigster Aussenhandelspartner 2017 war nach wie vor die USA mit ca. 19% der Exporte, gefolgt von der EU mit 16,4%. 2017 exportierte China Waren im Wert von 3,2 Mrd. USD in die Schweiz, was einem Anteil von 0,1% entspricht. China importierte 2017 Waren im Wert von 32,9 Mrd. USD aus der Schweiz, dies entspricht 1,8% der gesamten Importe Chinas (Rosenberger, SECO, 2018).

### **3.1.2 Soziale Aspekte**

In der Geschichte Chinas gab es immer wieder Hungersnöte sowie grosse politische und wirtschaftliche Herausforderungen, die unter anderem auf die Überbevölkerung des Landes zurückzuführen sind. Um das Bevölkerungswachstum einzudämmen wurde 1979 die umstrittene Ein-Kind-Politik eingeführt. Ungewollte soziale Konsequenzen waren u.a. die Überalterung der Gesellschaft. Das traditionelle Konzept der Grossfamilie – nach dem die jungen Familienmitglieder die Älteren unterstützen - kam ins Wanken, da ein Kind dies oft nicht alleine leisten konnte. Ungewollte Mädchen wurden in Waisenhäuser abgeschoben und Einzelkinder wurden so sehr verwöhnt, dass sie keinerlei Sozialkompetenzen entwickeln konnten. Erst 2004 wurde die Ein-Kind-Politik etwas gelockert. Insbesondere die Han-Chinesen als grösste Bevölkerungsgruppe (über 90%) sind von der Ein-Kind-Politik betroffen. Das Bevölkerungswachstum der 65 ethnischen Minderheiten (z.B. Mongolen, Tibeter, Turkmenen) ist etwa siebenmal grösser, weil die Ein-Kind-Politik für sie nicht zutrifft (Sieren, 2007: 46-48).

Die «Drei Lehren» des Taoismus, Konfuzianismus und Buddhismus, welche sich gegenseitig ergänzen sollen, bilden die Basis der Spiritualität Chinas. Insbesondere der Konfuzianismus prägt die Gesellschaft bis heute. Sieren beschreibt diese Lehre als «...ein komplexes philosophisches System von moralischen, soziologischen und politischen Denkweisen...» (Sieren, 2007: 52). Konfuzius hat erkannt, dass sich die Gesellschaft alleine durch ein besseres Verhalten der Menschen positiv verändern könnte und hat daraus fünf Tugenden abgeleitet: Menschlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Rechtschaffenheit, Gegenseitigkeit und Ehrlichkeit. Daraus lassen sich drei soziale Pflichten ableiten, nämlich «Loyalität, kindliche Pietät und Wahrung von Anstand und Sitte» (Sieren, 2007: 51-53). Fengshui - «die Lehre von Wind und Wasser», so die wörtliche Übersetzung, spielt eine grosse Rolle beim Bau von Gebäuden. So soll z.B. der Eingang stets nach Süden ausgerichtet werden, um den kosmischen Energiefluss nicht zu stören. Eine Wohnung neben einer Strassenlaterne bringt Unglück, ein offener Toilettendeckel lässt mit dem Wasser auch Geld abfliessen. Die Unglückszahl 4 hört sich auf Hochchinesisch genauso an wie das Wort «sterben», so dass der

4. Stock in Gebäuden meistens fehlt und Autonummern, die eine 4 enthalten, sehr unbeliebt sind (Hauser, 2007: 73,78). Aus westlicher Sicht werden Chinesen daher gerne als abergläubisch angesehen.

Gemäss einer Untersuchung der Unternehmensberatung MERCER gehören sowohl Shanghai also auch Peking zu den zehn teuersten Städten der Welt (Stand 2016). Zürich und Genf sind ebenfalls in dieser Liste zu finden, wobei München lediglich auf Platz 77 und Frankfurt auf Platz 88 rangiert (Spiegel online, o.A., 22.6.2016). Reiche Chinesen drängen in die Metropolen, was die Mietpreise und Lebenshaltungskosten in die Höhe schnellen lässt. Ein chinesischer städtischer Arbeitnehmer verdient im Schnitt 50.000 RMB im Jahr (entspricht rund 7.200 CHF). Das Durchschnittseinkommen in China hat sich in den letzten Jahrzehnten durch alle Schichten hinweg stetig erhöht. Da die Inflationsrate niedriger war, hat sich auch die Kaufkraft des chinesischen Durchschnittsbürgers stetig gesteigert. Das Reich der Mitte hat sich inzwischen zum Hochlohnland Asiens entwickelt und dadurch Arbeitsplätze z.B. nach Indonesien, Malaysia und Vietnam verloren (Wallraf, 8.7.2016).

Der Anteil der in Städten lebenden Chinesen hat von 2007 bis 2017 um 12,7% zugenommen (Statista, 25.10.2018). Dies ist eine gewollte Entwicklung, der Auslöser für den dahinter stehenden Plan der chinesischen Regierung sind die rückläufigen Exporte – der Inlandskonsum soll als Treiber der gesamtheitlichen Entwicklung gestärkt werden. Dafür sollen ländliche Gebiete in produktive Zentren mit «konsumfähigen» (Jin, s.u.) Einwohnern umgewandelt werden. So werden z.B. Bauern mit einer Vorwarnung von zwei Wochen einfach umgesiedelt. Auf ihren Feldern werden Wohnblocks, Gewerbegebiete oder Einkaufszentren errichtet. 2014 startete ein Vorhaben, welches innerhalb von sieben Jahren, also bis ins Jahr 2020, 100 Millionen Bauern zu Stadtbewohnern machen soll. Heute gibt es schon über 600 Städte im Reich der Mitte, davon mehr als 100 mit über 1 Mio. Einwohnern. Da die grossen chinesischen Metropolen mittlerweile an ihre Kapazitätsgrenze stossen, soll das gesamte Land ökonomisch auf eine Stufe gestellt werden. Das Ziel ist, hochtechnologische Produkte überall im Land zu entwickeln, statt sie nur zu kopieren und für andere Länder zu produzieren (Jin, 19. Dezember 2017). Trotzdem gibt es unverändert rund 300 Millionen gering qualifizierte Wanderarbeiter, denen die Ansiedlung in Städten («Hukou») vielfach verwehrt wird. Die Erhaltung des «sozialen Friedens» stellt die Regierung vor eine grosse Herausforderung (Wallraf, 8.7.2016).

Die «Belt-and-Road-Initiative» (BRI) ist ein gigantisches Projekt der chinesischen Staatsführung, welches Ost und West näher zusammenrücken lassen soll. Die «Seidenstrasse» zwischen Europa und Asien, auf der früher schon Waren und Gedanken ausgetauscht wurden, soll wiederaufgebaut werden. Schon heute werden Waren mit dem Zug zwischen Xian und Rotterdam über Russland um 1/3 günstiger und zeitsparender als mit dem Container

transportiert. Zusätzlich sollen auch der Seeweg und der Lufttransport gefördert werden. Durch die breite Vernetzung auf sämtlichen Wegen rücken Europa, Asien und Afrika näher zusammen, was u.a. die Konsumnachfrage ausserhalb Chinas ankurbelt. Über 50 Länder kooperieren bereits mit China und auf über 40 Bahnstrecken transportieren Züge Güter nach Europa. BRI entwickelt sich stetig weiter und hat neben wirtschaftlichen und geopolitischen Zielen auch den kulturellen Austausch im Fokus (Pilny, 2018: 194-195).

Ein weiteres Infrastrukturprojekt der Superlative ist die neue 55 km lange Brücke zwischen der südchinesischen Provinz Guandong (Zhuhai), Macau und Hong Kong, die am 23. Oktober 2018 feierlich eröffnet wurde. Um mit dem Auto von Hong Kong zum chinesischen Festland zu gelangen, braucht man nur noch eine halbe statt wie bislang vier Stunden. In Hong Kong wird die Brücke «Schwanz des Drachen» genannt, was die Befürchtung Hong Kongs, seine Autonomie wieder ein Stück weit zu verlieren, zum Ausdruck bringt (Müller, 23.10.2018).

### **3.1.3 Rechtliche und steuerliche Aspekte**

Anders als in der Schweiz kann man sich in China nicht in allen Fällen auf das Rechtssystem verlassen, da es oftmals nicht zuverlässig funktioniert und wenig transparent ist. Der folgende chinesische Witz verdeutlicht dieses Problem: «Wie erkennt man einen ehrlichen Richter?» - «Er zahlt das Bestechungsgeld an den Verlierer» (Sieren, 2007: 98). Dies ist nicht ganz aus der Luft gegriffen. Die Gerichte in China arbeiten nicht unabhängig, nur 10 bis 20 Prozent der Richter haben Jura studiert. Verglichen mit dem Westen gibt es in China nicht für alles Gesetze und wenn sie vorhanden sind, heisst dies nicht unbedingt, dass sie auch angewendet werden. Seit China im Jahr 2001 der WHO beigetreten ist, lässt sich jedoch eine positive Entwicklung des Rechtssystems beobachten (Sieren, 2007: 98-99).

Weitgehende Reformen und die Erhöhung der Transparenz auf allen administrativen Stufen sollen die Niederlassung in China für ausländische Investoren vereinfachen. Als Beispiel kann das neue Gesetz für Auslandsinvestitionen («Foreign Investment Law») genannt werden, welches am 1. Oktober 2016 in Kraft getreten ist. Seitdem gibt es keine separaten Regelungen mehr für ausländische Tochterunternehmen (WFOEs), diese werden rechtlich gleich behandelt wie lokale Unternehmen (WENFEI, März 2017: 5). Dennoch haben die Chinesen im Vergleich zu westlichen Kulturen eine sehr unterschiedliche Auffassung von Verträgen. Für Chinesen werden in Verträgen lediglich Eckpunkte definiert, die jederzeit wieder diskutiert werden können. Europäer, so auch Schweizer, möchten möglichst alle Eventualitäten im Vertragswerk verankern, um sich abzusichern. Aus Sicht der Chinesen sind dies «Hellsehverträge» (Sieren, s.u.), denn Chinesen verhandeln prinzipiell nicht um

Inhalte, sondern eher um eine Beziehung zu ihren Geschäftspartnern aufzubauen (Sieren, 2007: 100-101).

Selbstverständlich bestehen Unterschiede zwischen dem Schweizer und dem Chinesischen Arbeitsrecht, doch überraschenderweise sind auch ein paar Ähnlichkeiten festzustellen, wie z.B. bei der Art der Verträge oder der Probezeit. Das Arbeitsvertragsgesetz Chinas existiert seit 2008 und wurde im Jahr 2012 überarbeitet. Es gibt drei verschiedene Arten von Arbeitsverträgen: befristete, unbefristete und eine Art Projektverträge, in denen geregelt ist, welche Arbeiten zu erfüllen sind. Der Arbeitsvertrag muss erst innerhalb eines Monats nach Arbeitsbeginn schriftlich mit dem Arbeitnehmer abgeschlossen werden, andernfalls hat der Arbeitgeber mit erheblichen Strafen zu rechnen. Wenn der Arbeitnehmer den Vertrag rechtswidrig auflöst oder die Vertraulichkeit z.B. in Bezug auf Wettbewerb missbraucht wird, muss der Arbeitnehmer mit entsprechenden Sanktionen rechnen. Sofern der Vertrag für einen Zeitraum über drei Monate, jedoch unter einem Jahr abgeschlossen wurde, darf die Probezeit maximal einen Monat betragen. Verträge mit einer Dauer zwischen einem und drei Jahren haben eine Probezeit bis zu zwei Monaten und in Verträgen mit einer Dauer von über drei Jahren bzw. unbefristet darf die Probezeit bis zu sechs Monaten betragen. Bei Kündigungen seitens Arbeitgeber ist in China besondere Vorsicht geboten. Arbeitgeber dürfen Mitarbeiter nicht ohne triftigen Grund entlassen, eine vorherige Abmahnung ist Pflicht. Es muss entweder zu einem schwerwiegenden Fehlverhalten gekommen sein oder mangelnde Leistung vorliegen, wobei zuerst entsprechende Schulungsmassnahmen oder Versetzungen vorgenommen werden müssen, bevor sich eine Kündigung rechtfertigen lässt. Wenn keine schwerwiegenden Umstände vorliegen, muss der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine Kompensation in Höhe eines Monatsgehalts pro Jahr Betriebszugehörigkeit, bis zu maximal 12 Monatsgehältern, zahlen. Bei sehr hohen Salären gibt es eine Obergrenze. Wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass die Kündigung nicht gerechtfertigt war, hat der Arbeitgeber sogar die doppelte Kompensation zu zahlen. Die Vereinbarung einer Wettbewerbsklausel nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist nur für Führungskräfte zulässig und muss geographisch, zeitlich und auf die Branche begrenzt sein. Gemäss Artikel 2 des Arbeitsgesetzes der Volksrepublik China soll ein Vertragsverhältnis, welches in China stattfindet, vom Chinesischen Gesetz kontrolliert werden, weshalb ausländisches Recht nicht anwendbar ist. Sofern Expatriates aus dem Ausland angestellt werden sollen, benötigen diese ein Arbeitsvisum sowie eine Aufenthaltsgenehmigung. Die folgenden Sozialversicherungen sind in China obligatorisch und werden jeweils von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu bestimmten Prozentsätzen getragen: Rente, Arbeitslosenversicherung, Krankenversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung, Geburtenversicherung und Wohngeldzuschuss (WENFEI, 2017: 25-27).

Die Mehrwertsteuer (MWST) wird derzeit auf alle Einzelunternehmer und Firmen erhoben, die Waren liefern, Dienstleistungen erbringen oder Güter (keine Dienstleistungen) importieren. In den letzten Jahren gab es einige Reformen, wodurch u.a. die lokale Gewerbesteuer («Business Tax»), die neben der Mehrwertsteuer existierte, abgeschafft wurde. Zum 1. Mai 2016 wurde diese Transformationsphase erfolgreich für alle Branchen abgeschlossen, so dass es heute nur noch die MWST gibt, die bis auf wenige Ausnahmen allgemein bei 6% liegt. Für grenzüberschreitende Geschäftsvorgänge wird gar keine Mehrwertsteuer erhoben. Das chinesische Unternehmenssteuergesetz wurde 2008 dahingehend reformiert, dass ausländische und einheimische Firmen steuerlich gleichgestellt wurden. Der allgemeine Unternehmenssteuersatz liegt bei 25% des steuerbaren Einkommens, wobei kleine Unternehmen mit geringem Gewinn mit 20% besteuert werden und der Staat Unternehmen der Spitzentechnologie mit einer Spezialrate von 15% unterstützt. Die Steuern auf Einkünfte aus unselbständiger Arbeit werden mit einem monatlichen Abzug erhoben, wobei jeder Einzelne als separate steuerbare Person gesehen wird, d.h. es gibt keine gemeinsame Besteuerung unter Eheleuten. Einkommen wird zu unterschiedlichen Sätzen besteuert, abhängig von der Herkunft der Einnahmen, in manchen Fällen unterliegen diese einer Progression (z.B. Manager Honorare), in anderen Fällen wird zu einer «flat rate» besteuert. Ortsansässige Personen aus Ländern, die mit China bilaterale Abkommen haben, werden nur in China für das Einkommen besteuert, welches in China erworben wurde, so lange sie nicht länger als 183 Tage im Land bleiben und das Einkommen nicht von einer dauerhaften Betriebsstätte in China bezahlt wird (WENFEI, 2017: 10-11). Das chinesisch-schweizerische Freihandelsabkommen besteht seit 2014 (EDA, 2018). Die zuständige Steuerbehörde ist «The State Administration of Taxation» («SAT»), eine Dienststelle auf Ministeriebene, die dem Staatsrat direkt unterstellt ist. Die SAT hat ihren Sitz in Peking sowie Niederlassungen im ganzen Land und ist sowohl für die Umsetzung der Steuergesetze als auch für die Erhebung der Steuern verantwortlich (WENFEI, 2017: 12-13).

#### **3.1.4 Umwelt und Ethik**

Chinas Wirtschaftsboom hat seinen Preis: die Umweltbelastung. So war die Volksrepublik 2006 noch vor den USA das Land mit der höchsten CO<sub>2</sub> Emission der Erde. 80% des Grundwassers gelten als bedenklich für Menschen und giftiger Smog hängt über den Städten. Die Böden sollen zu 16% mit Metallen verunreinigt sein. Positiv ist anzumerken, dass das Problem erkannt wurde und ein Umdenken in der Bevölkerung stattfindet. Die Regierung nimmt das Problem sehr ernst, denn das alleinige Wirtschaftswachstum ist nicht ausreichend, um die politische Stabilität zu sichern. Vielmehr ist eine intakte Umwelt und daraus folgend die Gesundheit der Bevölkerung die Basis für sozialen Frieden und die weitere wirtschaftliche

Entwicklung. Autos mit Verbrennungsmotoren erhalten in den Metropolen nur noch sehr schwierig eine Lizenz. Die Hauptstadt hat sich zum Ziel gesetzt bis zum Jahr 2030 gar keinen Smog mehr zu haben. So hat sich das Reich der Mitte zum Weltmarkt für Elektroautos entwickelt (siehe nächstes Kapitel). Die chinesische Regierung hat im Jahr 2018 den Import von 24 Abfallarten verboten. Vorher wurden diese Rohstoffe wie z.B. PET Flaschen für Textilien verwendet, unter Missachtung von Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Eine weitere Massnahme ist die Initiative «2+26 Städte», mit dem Ziel die Luft in 28 Städten mit besonders hoher Belastung zu verbessern. Dafür soll der Kohleverbrauch reduziert werden, die Stahlproduktion in den Wintermonaten halbiert, sowie die Aluminiumverarbeitung um 30% verringert werden. Seit dem 1. Januar 2018 gibt es ein neues Steuergesetz zum Schutz der Umwelt. Die Knappheit von Ressourcen ist eine weitere Herausforderung. Die Nutzung von erneuerbaren Energien wie Sonne, Wind, Wasserkraft und Biomasse ist dringend notwendig, angesichts der Tatsache, dass der Energieverbrauch in den letzten 100 Jahren um ein Siebenfaches angestiegen ist und manche Rohstoffe irgendwann einfach ausgehen werden (Pilny, 2018: 227-233).

«Korruption in China ist ein kalkulierbares Risiko, vor allem im Vergleich zu anderen Regionen in der Welt» (Sieren, 2007: 105). Immerhin kann man sich auf gewisse «Spielregeln» verlassen, wie z.B. dass die gezahlte Summe im Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen muss oder jede «Dienstleistung» jeweils nur einmal bezahlt wird. Dennoch kann das Thema Korruption als Standortnachteil gewertet werden (Sieren, 2007: 105-106). Gemäss dem «Corruption Perceptions Index 2017» liegt China auf Platz 77 von 180 Ländern, mit einer Note von 41 von 100, wobei 0 sehr korrupt bedeutet (Transparency International, 2018). Aber auch diesem Thema nimmt sich die Regierung an. Xi Jinping startete bereits kurz nach seinem Amtsantritt im März 2013 eine Antikorruptionskampagne. Die «Central Commission for Discipline Inspection» mit 250 Büros im ganzen Land ist für die Überwachung von Behörden und Staatsunternehmen zuständig. In Staatsunternehmen ist der Tatbestand der Bestechung besonders oft anzutreffen. Politikprofessor Minxin Pei erklärt das Phänomen dadurch, dass Manager in staatlichen Unternehmen mehr direkte Kontrolle über Eigentumsrechte und somit auch mehr Gelegenheit zum Missbrauch haben. Ausserdem gibt es meistens keine wirklichen Corporate Governance Regeln und nur lasche Finanzkontrollen. Der Nepotismus, eine schwächere Form der Korruption, kommt ebenfalls häufig vor. Dabei werden eigene Verwandte oder noch besser Verwandte von Beamten eingestellt, die ein monatliches Gehalt beziehen, aber nicht arbeiten. Besonders begehrt sind Frauen von Funktionären, die oft unter dem Begriff «Ehefrauenclub» laufen (Hirn, 2018: 72-73).

Während Datenschutz in der Schweiz durch die Einführung der DSGVO der EU am 25. Mai 2018 weiter verstärkt wurde, wird in China sehr offen mit Daten umgegangen. Die grössten

chinesischen Internetfirmen kooperieren mit chinesischen Staatsbanken, so dass diese Unternehmen wieder mehr durch den Staat kontrolliert werden. Insbesondere durch den Zusammenschluss aller chinesischen Onlinebezahlssysteme (Alipay, Tenpay...) an eine zentrale Plattform der chinesischen Zentralbank (PBoC) am 15. Oktober 2017, stehen gigantische Datenmengen sowie immer bessere Auswertungstools zur Verfügung, um den Kunden entsprechend zu durchleuchten (Wu und Schnauss, 2018).

### **3.1.5 Technologische Entwicklung**

Chinas technologische Entwicklung schreitet rasant voran. Das Land möchte nicht mehr auf ausländische Importe angewiesen sein, sondern diese selber entwickeln und produzieren. Dafür hat die chinesische Regierung einen Masterplan namens «Made in China 2025» erarbeitet, mit dem das Land in zehn Branchen (vor allem High-Tech Industrien) dem Westen den Rang ablaufen will. Dazu gehören z.B. die Informations- und Kommunikationstechnologie, Roboter, neue Materialien und Elektrische Anlagen. Inzwischen entstehen viele Forschungszentren namhafter europäischer Unternehmen in China, u.a. von BASF und Siemens, da chinesische Behörden den Markteintritt nur noch im Austausch mit «Know-how-Transfer» ermöglichen. Eine andere Form des Wissenstransfers geschieht durch Chinesen, die im Ausland studiert und viele Jahre bei renommierten westlichen Unternehmen gearbeitet haben und nun mit entsprechendem Know How und Erfahrung inklusive westlichem Führungsverständnis ins Reich der Mitte zurückkehren (Hirn, 2018: 222-224, 229).

Bis 2020 sollen auf Chinas Strassen fünf Millionen «New Energy Vehicles» rollen. Bis dahin ist das Ziel, jedes Jahr eine Million solcher Fahrzeuge zu produzieren. Wie in Europa gibt es die Vision, den Verbrennungsmotor irgendwann ganz abzuschaffen; vermutlich wird dieses Ziel in China leichter zu erreichen sein. Zum einen, weil Chinesen Neuerungen gegenüber viel aufgeschlossener sind und zum anderen, weil die Regierung durch Subventionen oder Verbote die E-Mobilität stärker beeinflussen kann. Der chinesische Autohersteller BYD mit Sitz in Shenzhen ist heute schon der weltweit grösste Produzent von Elektrofahrzeugen (Hirn, 2018: 233-236).

Bei der sogenannten «Sharing Economy» ist China zusammen mit den USA Vorreiter. Prominente Beispiele sind z.B. DiDi und Uber im Mobilitätssektor oder Airbnb und Tujia.com in der Hotelbranche. Solche Konzepte haben das Potenzial, herkömmliche Business Modelle ins Wanken zu bringen (Pilny, 2018: 229- 230).

Jack Ma, Gründer des Internetgiganten Alibaba, soll einmal gesagt haben: «Es ist schon komisch. Da leite ich eines der grössten E-Commerce-Unternehmen in China, vielleicht sogar der Welt, aber verstehe nichts von Computern. Das Einzige was ich kann ist E-Mails

senden und im Internet herumsurfen.» (Hirn, 2018: 167). Folgende Zahlen (Stand: Mitte 2017) erklären, warum sich in China innerhalb kürzester Zeit eine riesige Onlineindustrie entwickeln konnte: 750 Millionen Internetnutzer; 656 Millionen mobile Internetnutzer; 455 Millionen, die online bezahlen; 448 Millionen, die online einkaufen und 246 Millionen, die online Reisen buchen. Die Marktführer der Branche sind: Alibaba – im Bereich E-Commerce, vergleichbar mit Amazon; Baidu – die bekannteste Suchmaschine also das «chinesische Google»; und Tencent – mit dem dazugehörigen Messenger-Dienst WeChat, welcher WhatsApp zum Verwechseln ähnelt. Weil diese Firmen zwar kopieren, es dann jedoch besser machen, schneller und innovativer sind, sind sie profitabler als ihre amerikanischen Vorbilder. Alibaba hat die Bezahlungsfunktion Alipay direkt integriert. WeChat ist nicht nur eine Chatting Plattform, sondern ein ganzes Ökosystem mit unterschiedlichen Funktionen inklusive WePay, das inzwischen zum gängigen Zahlungsmittel in China geworden ist. Es muss jedoch auch erwähnt werden, dass die Regierung diese Entwicklung begünstigt hat, indem sie Facebook, Google & Co. durch Firewalls den Zugang zum Markt versperrten (Hirn, 2018: 167-169).

Das Unternehmen DJI, das mit einem Marktanteil von über 70 Prozent den globalen kommerziellen Drohnenmarkt beherrscht, zählt inzwischen 11 000 Mitarbeiter und wird auf einen Wert zwischen 8 bis 10 Milliarden USD geschätzt. Frank Wang, dem «jüngsten Tech-Milliardär» Asiens, ist es gelungen, in diesem neuen innovativen Markt direkt die Führung zu übernehmen (Hirn, 2018: 259-260).

Die Gesichtserkennung wird in China bereits in verschiedenen Bereichen eingesetzt. Alipay bietet z.B. für Fastfood-Restaurants ihre «Smile to pay» Funktion an, das heisst Kunden werden nur noch im Gesicht gescannt, um zu bezahlen. Der Bezahlvorgang dauert so nur ca. 10 Sekunden, verglichen zu ca. 30 Sekunden für das Bezahlen via Handy, was in China sehr gängig ist (Hirn, 2018: 251).

Es gibt viele weitere Beispiele – in den Bereichen der Künstlichen Intelligenz, der Robotertechnik, Chipherstellung oder selbstfahrenden Autos. Dies würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

### **3.1.6 Arbeitsumfeld und Bildungssystem**

Laut Switzerland Global Enterprise (S-GE) ist China ein besonders attraktiver Markt für Schweizer Unternehmen. Gegenüber anderen europäischen Wettbewerbern haben Schweizer Firmen vor allem aufgrund des Freihandelsabkommens einige Vorteile wie Zollvergünstigungen sowie bessere rechtliche Bedingungen und somit Planungssicherheit. Der

Swiss Business Hub China bietet Unterstützung zum erfolgreichen Markteintritt an (S-GE online, 15.10.2018).

Der Grossteil der chinesischen Bevölkerung ist heute mit 54,9% im Dienstleistungssektor tätig. Die Arbeitslosenquote lag 2017 insgesamt bei rund 4%, wobei die Jugenderwerbslosenquote, d.h. die der 15-24-Jährigen mit 10,8% über doppelt so hoch ausfiel. Beim Human Development Index (HDI, Index der menschlichen Entwicklung) hat China mit einem Wert von 0,738 (0 = gering bis 1 = hoch) Rang 90 von 188 Staaten erreicht (Destatis, 2018).

Im Reich der Mitte wurde Bildung lange im Sinne einer moralischen Bildung vermittelt. Ein öffentliches Schulsystem gibt es in China erst seit Anfang des 20. Jahrhunderts. Mao Zedong störte den Aufbau und schloss während der Kulturrevolution Schulen und Universitäten. Seit Ende der 1980er Jahre steht die Wissensvermittlung wieder im Fokus. Die Schulpflicht wurde nach Maos Tod im Jahr 1986 eingeführt. Bereits im Kindergarten sind Disziplin und Leistung gefragt. Die Einschulung erfolgt mit sechs oder sieben Jahren, die Schulpflicht (der Unter- und Mittelstufe) beträgt neun Jahre. In die dreijährige Oberstufe schafft es nur, wer die Aufnahmeprüfung besteht. Schulgeld muss in China nicht direkt bezahlt werden, aber es fallen hohe Kosten für Bücher und Lehrergehälter an. Privatschulen und Universitäten sind sehr teuer. Dennoch nehmen die jährlichen Investitionen in Bildung stetig zu. 99% der Chinesen schulen ihre Kinder ordnungsgemäss ein, rund 90% halten die neunjährige Schulpflicht ein (Chinaseite.de, o.A., 2018).

Chinas Hochschulsystem wurde in den letzten Jahren massiv ausgebaut, die staatlich anerkannten regulären Hochschulen haben sich zwischen 2000 und 2012 mehr als verdoppelt. Es gibt unterschiedliche Hochschularten: die «gaozhi» oder «zhuanke» kümmern sich um zwei- bis drei-jährige Berufsausbildungen, wobei die «benke» vor allem Grundstudiengänge (in etwa vergleichbar mit dem Bachelor) anbieten, die vier Jahre dauern. Anschliessend kann an 811 Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Master abgeschlossen oder promoviert werden. Eines ist allen Hochschulen gemein: die zentrale Aufnahmeprüfung («gaokao»), die jedes Jahr in der 1. Juniwoche stattfindet und das Land in einen Ausnahmezustand versetzt. Ca. 75 Prozent der Teilnehmenden werden zugelassen. Im Zeitraum von 2000 bis 2012 hat sich die Zahl der Studierenden auf 31 Millionen vervierfacht. 6,8 Millionen Absolventen haben ihr Studium 2012 abgeschlossen. Die Qualität der Hochschulen entspricht jedoch meistens nicht europäischem oder amerikanischem Standard. Die Ausbildung gilt als zu theoretisch, so dass viele Absolventen Schwierigkeiten haben einen passenden Job zu finden und die Unternehmen nicht die gewünschten Fachleute bekommen. Die chinesische Regierung hat darauf mit einem umfassenden «Bildungsreformplan 2020» reagiert (DAAD, Hochschullandschaft in China, o.A., o.D.).

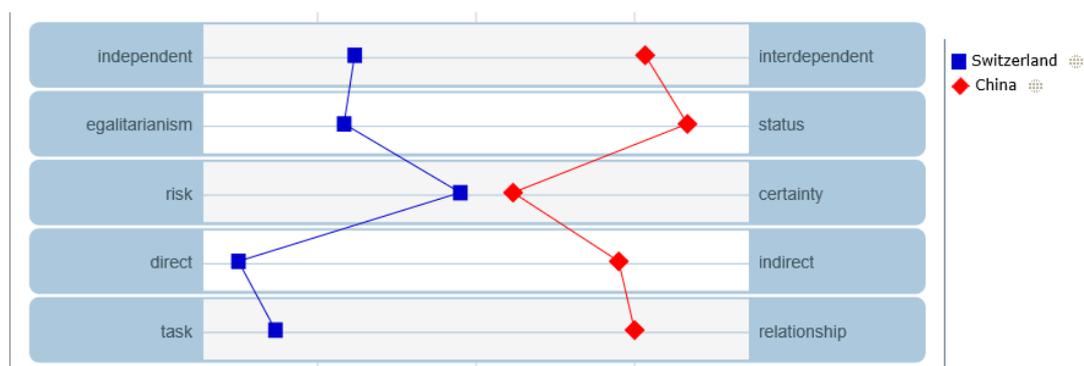
Der im Jahr 1925 gegründete «Gesamtchinesische Gewerkschaftsbund» zählt heute mehr als 280 Millionen Mitglieder und vertritt somit über 50% der chinesischen Arbeiterschaft. Anders als in Europa ist dieser Bund keine unabhängige Arbeitnehmervertretung, sondern eine vom Staat gelenkte Aufsichtsbehörde. Deng Xiaoping hat im Rahmen seiner Reformen 1982 das Streikrecht gestrichen, was bedeutet, dass Streiks in der Volksrepublik seitdem weder offiziell gestattet noch verboten sind. Die Organisation «China Labour Bulletin» gab bekannt, dass die Zahl der Streiks in den letzten Jahren zugenommen hat, zwischen 2012 und 2016 sollen 6.359 Streiks stattgefunden haben. Diese ereignen sich meistens auf Betriebsebene, wobei es hauptsächlich um Lohnstreitigkeiten oder unzumutbare Arbeitsbedingungen geht. Branchenübergreifende Streiks oder Generalstreiks sind nicht üblich. Die Behörden bleiben meistens untätig, die Polizei greift nur in 20% der Fälle ein. Das im Jahr 2008 eingeführte Gesetz zur Schlichtung von Arbeitskämpfen versucht, Streitigkeiten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern durch Schlichtungsverfahren, wie die freiwillige Mediation, zu vermeiden (Stiftung Asienhaus, 2016).

Chinesische Frauen sind emanzipiert und im Geschäftsleben mindestens genauso akzeptiert wie ihre männlichen Kollegen. Mao sagte 1968 «Frauen halten den halben Himmel» (Sieren, 2007: 111). Dieser Satz war der Beginn der Emanzipation in China, ohne dass die Frauen dafür gekämpft haben. Die Kommunisten wollten Arbeitskräfte statt Hausfrauen. In Verhandlungen sollen Chinesinnen sogar härter als ihre männlichen Kontrahenten agieren. Dadurch tun sich auch westliche Frauen im chinesischen Geschäftsleben vergleichsweise leichter (Sieren, 2007: 112-113). In China beteiligen sich 75% aller Frauen zwischen 16 und 64 Jahren am Erwerbsleben, in den USA liegt dieser Wert bei 69% (Wirtschaftswoche Online, o.A., o.D.). Zum Vergleich: in der Schweiz liegt der Wert im zweiten Quartal 2018 sogar höher (79,3%) inklusive Teilzeitarbeit, im Vollzeitäquivalent hingegen nur bei 58,9 % (BFS, 2.11.2018). Gemäss einer Umfrage des Center for Work-Life Policy in New York wünschen sich 76% aller Chinesinnen eine Führungsposition, in den USA liegt der Wert nur bei 52%. Laut einer Gleichstellungsuntersuchung des World Economic Forum (WEF) bekleiden 32% der Frauen in China eine Position im höheren Management, in den USA sind es nur 23%. Der Grund liegt u.a. im besseren Betreuungsangebot in China wie z.B. bezahlbaren Kinderermädchen und Ganztageskindergärten. Dass sowohl der Vater als auch die Mutter Karriere machen ist im Reich der Mitte sozial akzeptierter als hierzulande (Wirtschaftswoche Online, siehe oben).

### 3.2 Kulturelle Faktoren

Gemäss Fons Troupenaars & Charles Hampden-Turner unterscheiden sich Kulturen durch ihre jeweilige Herangehensweise an bestimmte Probleme. Es ist wichtig diese Unterschiede zu erkennen und zu respektieren, um so Missverständnisse zu vermeiden und letztlich erfolgreich zusammen arbeiten zu können (Troupenaars, Hampden-Turner, 2012: 10; 241).

Die folgende Graphik verdeutlicht die Gegensätzlichkeit der Schweizer verglichen mit der Chinesischen Kultur anhand fünf verschiedener Dimensionen, die grossen Einfluss auf das Verhalten im Geschäftsalltag haben (Aperian Global, 2017).



**Abbildung 1: Kultureller Vergleich Schweiz-China**

Quelle: Aperianglobal (2017), GlobeSmart® Profile

Schweizer sind tendenziell eher unabhängig, übernehmen gerne die Initiative und identifizieren sich stark mit ihren persönlichen Erfolgen. Chinesen hingegen legen grossen Wert auf Zusammenarbeit und identifizieren sich mehr über die Gruppenzugehörigkeit. In der Schweiz behandelt man alle Mitarbeiter – unabhängig von der Position - in etwa gleich und es ist üblich die Ansichten seines Vorgesetzten zu hinterfragen. In China ist das undenkbar, das Verhalten wird der Position gemäss angepasst und den Vorgesetzten begegnet man mit Ehrerbietung. Bei der Entscheidungsfreudigkeit und Risikobereitschaft lässt sich jedoch eine Gemeinsamkeit beider Kulturen erkennen. Beide liegen in etwa in der Mitte zwischen schnellen Entscheidungen und intensiver Hintergrundrecherche, wobei der Schweizer etwas risikofreudiger ist und der Chinese lieber auf der sicheren Seite bleibt. Schweizer kommunizieren im Vergleich zu Chinesen verhältnismässig direkt und äussern auch mal unmissverständlich ihren Unmut. In China bevorzugt man es, zunächst den Zusammenhang zu erklären, bevor man zur Sache kommt; bei Unstimmigkeiten erhält man nur sehr dezente Hinweise. In der Schweiz ist es wichtig, Aufgaben zu Ende zu führen und Ziele zu erreichen. In China ist die Beziehungspflege entscheidender, denn erst dadurch lassen sich gute Resultate erreichen (Aperian Global, 2017).

Allerdings ist auch zu bemerken, dass sich jede Kultur im Laufe der Zeit ändert. Die Marktöffnung Chinas sowie die vermehrte Interaktion mit dem Westen haben ihre Spuren hinterlassen. Dennoch sind chinesische Traditionen heute immer noch allgegenwärtig. Im Folgenden werden die wichtigsten, die chinesische Businesskultur prägenden, kulturellen Besonderheiten vorgestellt.

### **3.2.1 Bing-Fa**

Das Chinesische Wort «Bing» bedeutet Soldat, «Fa» heisst Fähigkeit oder Gesetz. Auf Englisch wurde «Bing-Fa» als «military strategy» oder «the art of war» übersetzt. Nach chinesischer Auffassung ist der Markt ein Schlachtfeld und das Leben eine Aneinanderreihung von einzelnen Kämpfen, so dass die Anwendung einer Militärstrategie sowohl für jeglichen Erfolg als auch fürs Überleben unverzichtbar ist. China hat eine lange Tradition und als älteste Zivilisation der Erde andere Kulturen überlebt. Chinesische Schüler lernen viel über die Geschichte ihres eigenen Landes sowie die Anwendung militärischer Praktiken im Alltag. Sie wissen was Wettbewerb bedeutet; ihre ausgeprägte Verhandlungsstärke lässt sich auf die strategische Denkweise des Bing-Fa zurückführen (Chu, 1991: 11-13).

### **3.2.2 Guanxi**

Guanxi ist ein weit gefasster Begriff, er steht für Beziehungen, Netzwerk, Freundschaft, Vertrauen, gegenseitige Verpflichtungen und langfristige Wechselwirkung. Private und geschäftliche Beziehungen werden nicht strikt getrennt, sondern sind eng miteinander verflochten (Yang Meier, 2018: 35). Guanxi verleiht dem Einzelnen Macht und Durchsetzungsstärke, alleine aufgrund seiner guten Verbindungen (van den Bergh Thiagi, 2018). In China läuft ohne die richtigen Beziehungen gar nichts, denn Chinesen fühlen sich Fremden gegenüber zu nichts verpflichtet. Erst durch Guanxi öffnen sich Türen, die vorher als undurchdringlich galten. Das richtige Netzwerk gibt dem Individuum Halt durch seinen Platz in der Gesellschaft. Beim Aufbau der Beziehung sind Geschenke, Essenseinladungen oder andere Gefallen üblich, was die Grenze zwischen Guanxi und Bestechung fließend erscheinen lässt (Hauser, 2007: 164). Um in China eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufbauen zu können, muss man Geduld und Zeit mitbringen. Meistens sind mehrere Termine notwendig, um eine Verhandlung erfolgreich abzuschliessen. Der Schwerpunkt sollte dabei auf zwischenmenschlicher Harmonie und Ehrlichkeit liegen. Hat man es erstmal geschafft eine langfristige, für beide Seiten gewinnbringende Beziehung aufzubauen, wird sich diese auszahlen (van den Bergh Thiagi, 2018).

### **3.2.3 Mian Zi**

Das «Gesicht» ist in China ein Gradmesser des persönlichen Stolzes und bildet die Grundlage für das eigene Ansehen und den sozialen Status. Daher wird stets darauf geachtet, das Gesicht zu wahren, für einen selbst und für andere. Das positive Bild in der Gesellschaft steht im Vordergrund, die Meinung einer Gruppe (z.B. Unternehmen) gegenüber einer Person ist ausschlaggebend. Um das Gesicht des Gegenübers zu wahren, sollte man immer gut überlegen, was man sagt und tut (Yang Meier, 2018: 36). Das Gesicht zu verlieren kommt einem Zerfall des eigenen Egos gleich. Ein Gesichtsverlust kann z.B. durch folgende Situationen zustande kommen: man wird in der Öffentlichkeit blossgestellt, eine erwartete Beförderung klappt nicht, ein Kind ist durch eine Prüfung gefallen, eine Tochter heiratet einen Mann aus einem im Vergleich zum eigenen schlechteren sozialen Umfeld etc. Ein Grund, warum Chinesen gerne mit renommierten Firmen zusammenarbeiten, ist, ihr Ansehen zu steigern (Chu, 1991: 197). In Verhandlungen mit westlichen Geschäftspartnern nutzen Chinesen gerne den «vermeintlichen Gesichtsverlust» als Taktik, um ihr Gegenüber zu verunsichern (Sieren, 2007: 94, 95).

## 4. HR Empfehlungen für den chinesischen Standort

Um ein umfassendes Bild von der Situation vor Ort zu bekommen, empfiehlt es sich, vor Abschluss von Verträgen für Büros etc. ein heterogenes Projektteam bestehend aus leitenden Mitarbeitern der Bereiche Einkauf, Vertrieb, Legal, Produktion und HR nach China zu schicken. HR hat bereits Kontakte zu vertrauenswürdigen Anwälten und Übersetzern, die das Team während dieser Zeit unterstützen können. Die Wahl des Übersetzers ist matchentscheidend für Verhandlungen, um zwischen den Zeilen lesen zu können und das Gesagte richtig zu interpretieren.

Human Resource Management (HRM) ist in China ein relativ neues Phänomen, welches das administrative System herausfordert (Dowling et al, 2013: 257). Die grosse Herausforderung ist, die neue chinesische Filiale optimal in die global agierende SWIKIA Organisation zu integrieren, ohne dabei die Bedürfnisse des lokalen Marktes ausser Acht zu lassen. In diesem Zusammenhang ist zu überprüfen, inwiefern sich die bestehenden HR-Policies und -systeme auf China übertragen lassen und wo Anpassungen erforderlich sind.

### 4.1 Code of Conduct

Die Firmenkultur der SWIKIA AG zeichnet sich durch Stabilität (langfristiges, gesundes Wachstum, Marktführerschaft), ein starkes Produkt (hohe Qualität, modernes Design, innovative Neuheiten) und den hohen Stellenwert ihrer Mitarbeiter aus. Mit diesen Werten sollten sich die neuen chinesischen Kollegen gut identifizieren können, da dies ihrer Kultur von Status, Gemeinschaft und persönlicher Entwicklung entspricht.

Der SWIKIA Code of Conduct (CoC) gilt an allen Standorten und wird von jedem neuen Mitarbeiter zur Kenntnisnahme unterzeichnet. Dem Verwaltungsrat ist es ein grosses Anliegen, dass auch die neue Geschäftsstelle in China durch ethisch einwandfreie Geschäftspraktiken geprägt wird. So soll der bestehende CoC zunächst auf Chinesisch übersetzt werden. Inhaltlich soll nichts geändert werden, Anpassungen können lediglich zum besseren Verständnis gemäss Empfehlung der chinesischen Partner (Übersetzer und Arbeitsrechtler) spezifiziert werden. Wie die Analyse aus dem 1. Teil der Arbeit ergeben hat, ist es in China aufgrund des «Guanxi» sehr üblich, einen Gefallen mit einem anderen Gefallen auszugleichen. Die neuen chinesischen Mitarbeiter müssen explizit geschult werden - lieber einen Deal zu verlieren, anstatt dem Ruf des Unternehmens zu schaden. Andere Punkte des CoC wie z.B. die Flexibilität und Nähe zum Kunden erscheinen besser kompatibel mit China. Aufgrund der Wichtigkeit von Beziehungen wird Kundennähe in China ent-

sprechend gelebt. Die hohen SWIKIA Standards für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz müssen insbesondere in der chinesischen Produktionsstätte strikt überwacht werden. Die Arbeiter sollten zu Beginn ihrer Tätigkeit zum Thema Unfallverhütung gesondert geschult werden. Es ist davon auszugehen, dass diese es sehr schätzen werden, unter solchen Standards für Arbeitssicherheit arbeiten zu können. Umweltschutz ist in China ein relativ neues Thema, so dass das Bewusstsein der Mitarbeiter erst geweckt werden muss. Die Kommunikation und Umsetzung eines Sanktionsmechanismus bei Nichteinhaltung des CoC ist wichtig und wird insbesondere in China eine präventive Wirkung erzeugen, da niemand in diesem Zusammenhang «sein Gesicht verlieren» möchte.

## **4.2 HR Marketing & Recruiting**

Die Recruiting Policy der SWIKIA sieht vor, 70% der Stellen mit internen Kandidaten zu besetzen. Aber auch die Notwendigkeit, frischen Wind durch neue Ideen externer Kandidaten ins Unternehmen zu bringen, wird als wichtig erachtet.

Der richtige Personalmix – sprich das Verhältnis von europäischen und chinesischen Führungskräften wird für den Erfolg des neuen Standorts eine grosse Rolle spielen. Bei 100%igen Tochterfirmen ist es ratsam, Expatriates für sogenannte «Statthalterfunktionen» (Waldkirch, s.u.) einzusetzen. Zum einen, um die Kontrolle zu behalten und zum anderen, da gut qualifizierte lokale Manager auf dem Arbeitsmarkt schwierig zu finden sind (Waldkirch, 2009: 17-19).

Um den erfolgreichen Aufbau des Standorts in Qingdao gewährleisten zu können, sollte so bald wie möglich mit dem internen Auswahlprozess des künftigen CEO und CFO der SWIKIA China begonnen werden. Aus Vertrauensgründen und zur Sicherstellung des Austausches mit der Zentrale, sollen die Inhaber dieser Schlüsselpositionen vom Schweizer Hauptsitz oder einer europäischen Tochtergesellschaft entsandt werden. Dafür wird eine länderübergreifende interne Ausschreibung gestartet. Nebst ihrer fachlichen Eignung sollten die Kandidaten Managementenerfahrung mitbringen, nicht zwingend in derselben Rolle, aber mit einem ähnlich hohen Mass an Verantwortung. Auch jüngere Talente aus dem High Potential Programm haben so eine Chance, den nächsten Karriereschritt zu beschreiten. Wichtig ist ausserdem, dass potenzielle Kandidaten das Unternehmen gut kennen, ein hohes Vertrauen geniessen, ausgeprägte interkulturelle Kenntnisse mitbringen und fließend Englisch sprechen. Ausserdem sollten sie offen und anpassungsfähig sein und die Bereitschaft mitbringen, für mindestens drei Jahre nach Qingdao umzuziehen, um dort Aufbau-

arbeit zu leisten. Auslandserfahrung in Asien und/oder Kenntnisse der chinesischen Sprache sind von Vorteil. Die in Frage kommenden Kandidaten werden dafür ein speziell auf die Bedürfnisse vor Ort angepasstes Management Assessment Center durchlaufen.

Der Leiter der Produktion sowie ein Qualitäts- und Prozessmanager sollen ebenfalls intern rekrutiert und entsandt werden. Sie haben den Auftrag, die Produktion aufzubauen und Schritt für Schritt europäische Qualitäts- und Prozessstandards einzuführen. Aufgrund der hohen Kosten für Expatriates ist es denkbar, diese Profile durch chinesische Mitarbeiter zu ersetzen, sobald die Standards in China etabliert sind.

Zur Begleitung des Aufbaus sowie zur Implementierung der HR Prozesse, ist es empfehlenswert, für eine begrenzte Zeit einen HR Manager aus dem Stammhaus nach China zu entsenden. Parallel sollte ein lokaler HR Manager aufgebaut werden, der nach einer gewissen Zeit die HR Leitung übernehmen kann. So wird die interkulturelle Zusammenarbeit von Anfang an gepflegt und der Austausch mit dem Headquarter gewährleistet.

Für alle Expatriates sollte ein umfassendes, auf die einzelne Stelle zugeschnittenes Managementtraining angeboten werden. Zusätzlich zum interkulturellen Teil und einem Chinesisch Sprachkurs, sollen chinesische Marktbesonderheiten sowie betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte praxisnah vermittelt werden. Auch der Lebenspartner bzw. die Familie muss berücksichtigt werden. Sie sollten unbedingt zu einem «Look-and-See-Trip» und ein auf ihre Bedürfnisse angepasstes Training eingeladen werden. Durch gezielte Vorbereitung lässt sich die Einarbeitungszeit in China verkürzen und die Arbeitsproduktivität erhöhen (Waldkirch, 2009: 27-29).

Der ideale Vertriebsleiter ist Chinese, hat bereits in internationalen Unternehmen in ähnlicher Position gearbeitet und ist somit schon mit der westlichen Kultur vertraut. Zudem verfügt der Kandidat über die nötige Branchenkenntnis und hat ein grosses Netzwerk im lokalen Markt. Der Vertriebschef wird in Zusammenarbeit mit HR im nächsten Schritt sein lokales Team aufbauen.

Auch alle weiteren Positionen sollen durch chinesische Mitarbeiter besetzt werden. Es empfiehlt sich einen im Markt etablierten Personaldienstleister beizuziehen, der mit beiden Kulturen und Sprachen vertraut ist und über Referenzen namhafter internationaler Unternehmen verfügt. Zum einen, um entsprechende Unterstützung in Bezug auf die Wahl der richtigen Kanäle zu erhalten, zum anderen um sprachliche Barrieren zu überwinden und nicht zuletzt, um die rund 120 Stellen, die für den Aufbau von Verwaltung, Vertrieb und Produktion initial benötigt und lokal rekrutiert werden sollen, schnell zu besetzen.

Aufgrund der flächendeckend hohen Onlineaffinität der Chinesen (siehe 3.1.5), sollte auf jeden Fall im Internet (auf Chinesisch und Englisch) ausgeschrieben werden. Inserate in

lokalen Zeitungen können ergänzend geschaltet werden, um die Reichweite zu erhöhen. Aufgrund der Bedeutung des Beziehungsnetzes in China könnte ein Mitarbeiter-Weiterempfehlungsprogramm sowohl zur Gewinnung neuer Mitarbeiter als auch als Retention Massnahme dienen.

Für den Bewerbungsprozess ist es wichtig zu wissen, dass sich chinesische Bewerber in einem Vorstellungsgespräch anders verhalten als Europäer. Dies zeigt sich anhand der folgenden Merkmale: sie sind tendenziell nervös und unsicher, brauchen eine längere Aufwärmphase, sind sehr bescheiden und stellen wenig Fragen, auch wenn ihnen etwas nicht klar ist. Um auf diese Unterschiede richtig zu reagieren, sollten westliche Interviewer nicht zu schnell sprechen, das Unternehmen ausführlich vorstellen, viele Zwischenfragen stellen und die Leistungen im CV des Kandidaten anerkennen (Waldkirch, 2009: 65-67).

Aufgrund der Tatsache, dass Frauen im chinesischen Geschäftsleben sehr akzeptiert sind (s. 3.1.6), ist das Ziel, einen entsprechend hohen Anteil an Mitarbeiterinnen zu gewinnen und für ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter zu sorgen. Aus Gründen der Demographie sowie einer höheren Jugenderwerbslosenquote (siehe 3.1.6), sind mehr jüngere Arbeitnehmer auf dem Markt, die gezielt angesprochen werden sollten. Für Management Positionen eignen sich hingegen Kandidaten reiferen Alters, da diese in China aus kulturellen Gründen mehr respektiert werden.

Besonders interessant sind Chinesen, die im Ausland studiert haben, bereits Erfahrung in internationalen Konzernen gesammelt haben und zwischen den beiden Kulturen vermitteln können. Diese sogenannten «ex-host-country nationals» leisten einen wesentlichen Beitrag in aufstrebenden Wirtschaftsländern wie China (Dowling, P. et al, 2013: 259).

Im Vergleich zu Europa ist die Gesamtzahl an Hochschulabsolventen in China um ein Vielfaches höher. Auch wenn an Chinas Universitäten eine Vielzahl an Studenten im wissenschaftlichen und technologischen Bereich ausgebildet wird, haben diese Studenten aufgrund ihres Schulsystems nicht gelernt, die Initiative zu ergreifen und kreative Ideen zu entwickeln, was für international agierende Unternehmen jedoch entscheidend ist. Ausländische Firmen müssen in der Regel zunächst in Training investieren, um die lokalen Mitarbeiter auf den gewünschten Standard zu bringen. Das Abwerben solch qualifizierter Mitarbeiter – sowohl von anderen ausländischen Unternehmen als auch von lokalen Firmen – stellt in China ein grosses Problem dar. Chinesen wechseln heutzutage häufig den Job, hauptsächlich um mehr Lohn zu bekommen. Im sozialistischen System war dies aufgrund des sogenannten «iron rice bowl» Phänomens nicht möglich. Staatliche Arbeitgeber haben sich um ihre Arbeitnehmer gekümmert, indem sie ihnen einen Job zugesichert sowie Nebenleistungen in Form von einer Wohnung, medizinischer Versorgung, Kindertagesstätten

und Pensionszahlungen gewährt haben. Im Gegenzug waren die Arbeitnehmer loyal und wenig beweglich (Dowling et al, 2013: 257). Dies ist heutzutage anders, die vergleichsweise hohe Mitarbeiterfluktuation ist eine grosse Herausforderung für Unternehmen. Daher sollte SWIKIA in China ein besonderes Augenmerk auf die Mitarbeiterbindung legen. Hier ist das HRM gefordert, die Bedürfnisse der Mitarbeiter im chinesischen Markt zu erfüllen. Die starke Arbeitgebermarke der SWIKIA AG als einer der besten 20 Arbeitgeber der Schweiz kann dabei helfen, auch Menschen in China für die Organisation zu begeistern. Sobald die richtigen Mitarbeiter gefunden sind, gilt es diese durch entsprechende Retention Massnahmen längerfristig zu halten. Nebst dem professionellen SWIKIA Onboarding Programm, guten Arbeitsbedingungen und einer fairen Entlohnung, können Lohnnebenleistungen in China viel bewirken. Details dazu werden unter Punkt 4.5. genauer erläutert.

### **4.3 Performance Management**

Die grösste Herausforderung im International Performance Management (PM) ist es, den Prozess lokal anwendbar zu gestalten, aber gleichzeitig einen weltweiten Vergleich zu ermöglichen (Dowling et al, 2013: 151).

Um dies zu erreichen und einen Mehrwert zu schaffen, muss ein PM eng mit Businesszielen verknüpft werden. Ausserdem muss die richtige Balance zwischen der Leistung des Einzelnen, des Teams sowie der gesamten Unternehmung gefunden werden. Statt einem übergreifenden Standardprozess, möchte SWIKIA stärker nach Land, Funktion und Handlungsspielraum unterscheiden. Das Wichtigste ist, die Unternehmenskultur und die Rolle der Führungskräfte als Coaches in den Prozess richtig einzubinden (MERCER, 2017: 32).

Aktuell hat die SWIKIA AG einen etablierten PM Prozess nach dem MbO Prinzip. Jeder Mitarbeiter bekommt jährlich mindestens drei persönliche Ziele, welche entweder in Zusammenhang mit dem Job stehen oder ihrer persönlichen Entwicklung dienen. Die Performance wird jeweils Mitte des Jahres bewertet, unterjährig gibt es darüber hinaus regelmässig Feedbackgespräche. Ende des Jahres wird die Zielerreichung final festgelegt und bildet die Basis für die Bonusberechnung.

Bei der Durchführung der Zielerreichungs- und Feedbackgespräche sind in China kulturelle Besonderheiten zu beachten. Positives Feedback kommt gut an und wirkt auf Mitarbeiter motivierend. Um das Gesicht zu wahren, sollte Kritik jedoch sehr behutsam, eher indirekt und auf keinen Fall vor anderen gegeben werden.

Der bestehende PM Prozess der SWIKIA AG soll modernisiert werden, wobei der neue Schwerpunkt auf der Mitarbeiterentwicklung liegt. Eine Verbindung zwischen Leistung und

Entlöhnung wird es nach wie vor geben. Das Ranking System soll jedoch abgelöst werden und der Fokus von der individuellen Leistung auf die Teamperformance sowie das Unternehmensergebnis, gekoppelt mit mehr Eigenverantwortung, verschoben werden. Sobald der neue Prozess final steht, sollte dieser zeitgleich in der Schweiz und in China pilotiert werden. So kann das System auf seine Anwendbarkeit in China live getestet und beurteilt werden, ob hinreichend auf regionale Besonderheiten eingegangen wurde oder noch nachgeschärft werden muss.

#### **4.4 People Development**

Das professionelle SWIKIA People Development Programm sieht vor, dass jeder Angestellte jährlich mindestens drei Tage pro Jahr, Führungskräfte mindestens fünf Tage pro Jahr, in Präsenztraining investiert. Das Training zielt primär auf Soft Skills (Kommunikation, Führung...) ab und wird grösstenteils mit internen Trainern abgedeckt, bei Bedarf werden externe Instrukturen beigezogen. Zusätzlich steht den Mitarbeitern eine Vielzahl an Onlinekursen über die SWIKIA Academy zur Verfügung, die eher auf Hard Skills (Fachwissen, IT-Kenntnisse...) fokussieren. Bisher werden die E-Learning Kurse jeweils auf Deutsch und Englisch angeboten, für den neuen Standort in Qingdao sollten sie auf Chinesisch übersetzt werden. Das state-of-the-art SWIKIA High Potential Programm dient hauptsächlich der Nachfolgeplanung sowie der Mitarbeiterbindung.

Beim Thema Schulung muss das im Vergleich zu Europäern unterschiedliche Lernverhalten der Chinesen berücksichtigt werden. Im Gegensatz zum analytischen «Ursache-Wirkung-Ansatz» (Waldkirch, s.u.) der Europäer, denken Chinesen deskriptiv, d.h. sie sammeln Fakten zum Thema. Zeitmanagement ist in Europa sehr wichtig, wohingegen Zeit in China eine eher untergeordnete Rolle spielt. Während in Europa eine gewisse Selbstständigkeit vorausgesetzt wird, bedarf es in China deutlich mehr Anleitung. Die Teilnehmer müssen aktiv eingebunden und explizit zum Mitmachen aufgefordert werden, um eine gewisse Interaktion zu erzeugen. Chinesen lernen durch Wiederholung - sie mussten in der Schule vor allem auswendig lernen, so dass der Trainer immer wieder zusammenfassen und durch Nachfragen überprüfen sollte, ob die Inhalte verstanden wurden. Aufgrund der Schriftzeichen denken Chinesen generell bildlich, so dass sie Lerninhalte am besten visuell aufnehmen können. Das Training sollte daher sehr anschaulich sein und die Unterlagen mit vielen Bildern angereichert werden (Waldkirch, 2009: 86-88).

Als Teil des Onboarding Prozesses sollten alle neuen Mitarbeiter in China an der Online-schulung über das Unternehmen SWIKIA AG sowie deren Produkte teilnehmen.

Die Produktionsmitarbeiter müssen zu Beginn durch den Produktionsleiter und Qualitäts-/Prozessmanager speziell auf ihre Tätigkeit sowie die Schweizer Qualitätsstandards geschult werden. Dafür wird den Kollegen ein Übersetzer zur Seite gestellt. Sobald die Arbeitsabläufe etabliert sind, können künftige neue Mitarbeiter von den Vorarbeitern geschult werden.

Der chinesische Sales Manager sollte zunächst für zwei bis vier Wochen im Stammhaus eingearbeitet werden, um im Anschluss sein erworbenes Wissen an sein Team weitergeben zu können. Ausserdem ist es ratsam, für die Sales Mannschaft in regelmässigen Abständen ein lokales Vertriebstaining durch einen externen Trainer durchzuführen zu lassen.

Die individuelle Förderung jedes einzelnen Mitarbeiters sollte im jährlichen Mitarbeitergespräch diskutiert werden, wobei es je nach Job eine Vielzahl an Möglichkeiten gibt, wie z.B. externe lokale Kurse oder Coachings. HR kann die Massnahmen mit dem jeweiligen Vorgesetzten festlegen und entsprechend organisieren.

Die Führungskräfte werden zu den internationalen Leadership Workshops, die im Wechsel jeweils an einem der Firmenstandorte stattfinden, eingeladen. Neben Strategie und Führung werden abwechselnd auch alternative Themen wie z.B. Digitalisierung oder Innovation behandelt. Interne Trainer werden durch externe Experten oder Gastredner ergänzt. Alleine durch den internationalen Mix der Teilnehmer wird ein interkultureller Austausch gefördert und die Manager können ihr Netzwerk pflegen sowie erweitern.

Die Auswahl von High Potentials erfolgt nach den unternehmensweit einheitlichen und online publizierten Kriterien und steht selbstverständlich auch den chinesischen Managern offen. Jeder Vorgesetzte darf jährlich ein bis zwei Mitarbeiter dafür vorschlagen. Die Endauswahl wird aufgrund der Ergebnisse des Assessments sowie weiterer Kriterien durch das Development Committee getroffen. Der gesamte Talent Pool besteht derzeit aus ca. 200 Top Talenten, wobei jährlich 20 neue aufgenommen werden. Die auserwählten Teilnehmer werden für dieses globale Programm zehn Tage pro Jahr von ihrer aktuellen Aufgabe freigestellt. Durch Job Rotation in einem für sie bisher unbekanntem Bereich oder einer bekannten Position in einem anderen Land sammeln sie wertvolle Erfahrung. Ausserdem ist die Mitarbeit in einem strategischen länderübergreifenden Projekt sowie ein individuelles Coaching Teil der Übung. Der Talent Pool trifft sich jedes Jahr zu einem gemeinsamen zweitägigen Event.

## 4.5 Total Rewards

Total Rewards umfasst das gesamte Spektrum, das ein Mitarbeiter als Gegenleistung für seine Arbeit von einem Unternehmen erhält, also das Salär (fix und variabel, kurz- und langfristige Incentives, Lohnnebenleistungen), Karrieremöglichkeiten, das Arbeitsumfeld, sämtliche Anstellungsbedingungen und nicht zuletzt der Zweck der Stelle. Die Bedeutung von Karriere, des Wohlfühlfaktors und einer sinnstiftenden Arbeit nehmen im Vergleich zu den monetären Komponenten immer mehr an Bedeutung zu (MERCER, 2017: 71). Deshalb sollte, dem heutigen Trend der «Employee Value Proposition» entsprechend, das Gesamtpaket auf die Bedürfnisse der chinesischen Mitarbeiter ausgerichtet werden, so dass durch gezielte Investitionen die Mitarbeiterbindung erhöht und dadurch bessere Ergebnisse erzielt werden (MERCER, 2017: 51).

Ein weltweiter Vergleich von MERCER im Jahr 2018 zeigt, dass sich die Gehälter in China analog der Hierarchiestufe drastisch entwickeln, d.h. eine Beförderung kann zur Verdoppelung des Gehalts führen, wohingegen in der Schweiz auf der nächsthöheren Stufe nur 10 Prozent mehr bezahlt wird. Während der Lebensstandard auf Mitarbeiterebene in der Schweiz bedeutend höher ist als in China, liegen Top Manager (inklusive Expats) im Reich der Mitte ganz vorne. In China verdient ein Werkleiter im Vergleich zu einem Arbeiter das 21-fache; in der Schweiz nur das 4-fache. So ist es wenig verwunderlich, dass berufliches Weiterkommen das oberste Ziel der Chinesen ist (MERCER, 2017: 12-18, 58). SWIKIA bietet viele Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung, was dem Bedürfnis der Chinesen entsprechen sollte.

Die SWIKIA AG hat grundsätzlich das Ziel, marktgerecht zu zahlen, d.h. das Grundsalar sowie die Gesamtentschädigung sollen wettbewerbsfähig sein. Um ausserordentliche Leistungen zu honorieren, geht die maximale Bonusausschüttung bis auf 250% Zielerreichung. Die Führungskräfte haben einen variablen Lohnanteil, der je nach Verantwortung zwischen 5 und 30% liegt. Ausserdem können alle Mitarbeiter freiwillig am Aktienprogramm teilnehmen, wobei das höhere Management in diesem Zusammenhang weitere Privilegien genießt.

Durch die Zahlung durchschnittlicher Löhne wird sich die SWIKIA AG im chinesischen Markt nicht abheben können. Umso wichtiger ist es, den Fokus auf die Fringe Benefits und gute Arbeitsbedingungen zu legen.

In China ist die Schaffung eines «Wir-Gefühls» wichtig, d.h. der Vorgesetzte sollte sich um seine Mitarbeiter kümmern, für Fragen zur Verfügung stehen und durch Lob motivieren. Gemeinsame Aktivitäten wie Karaoke Singen, Kinobesuche, Sportveranstaltungen und Abendessen sind sehr beliebt. Ausserdem kann beispielsweise mit Wohngeldzuschüssen,

einer betrieblichen Krankenversicherung für die ganze Familie sowie Weiterbildung gepunktet werden (Waldkirch, 2009: 102-106). Da Essen in China eine sehr grosse Rolle spielt, sollte eine Kantine zur Verfügung stehen, die lokales Essen sehr günstig oder sogar gratis anbietet. Ein kostenloser Shuttle Bus, der Mitarbeiter an definierten Stationen in und um Qingdao abholt und zur Firma bringt, würde von den Mitarbeitern, insbesondere in der Produktion, sicher sehr geschätzt werden. Chinesen halten gerne Mittagsschlaf, so dass ein Pausenraum mit Sofas und Liegen errichtet werden sollte. Ein innovativer Ansatz wäre, jedem Mitarbeiter zusätzlich an einem chinesischen Feiertag pro Jahr die Heimreise zur Familie zu finanzieren.

Da Chinesen Privates und Berufliches nicht so stark trennen wie in westlichen Kulturen, spielt im Gegensatz zur Schweiz die «Work-Life-Balance» in China eine untergeordnete Rolle und kann nicht als Zusatzleistung in die Waagschale geworfen werden (Waldkirch, 2009: 106).

Wie unter Punkt 4.3 beschrieben soll die Bonuszahlung von der individuellen Performance entkoppelt werden. Dies hat eine Überarbeitung des Bonussystems zur Folge, welches mehr auf Team- und Unternehmensergebnis abzielt. Das neue Bonussystem wird in China Anklang finden, da der Gemeinschaftsgedanke aufgegriffen wurde und Boni allgemein eine sehr wichtige Rolle spielen. Ein aktueller Ländervergleich von Mercer ergab, dass der prozentuale Bonusanteil eines Sales Mitarbeiters in China doppelt so hoch ist wie in der Schweiz (MERCER, 2017: 22). Das Vertriebsteam sollte analog zu Europa einen separaten Incentive Plan erhalten, mit einem soliden Grundgehalt und einem variablen Anteil, der genügend Anreiz bietet. Für Verkäufer empfiehlt es sich, den Bonus weiterhin auch an individuelle Ziele zu knüpfen, zusätzlich zum Team- und Unternehmensergebnis.

Die Arbeitsverträge für die chinesischen Mitarbeiter sollten in Kooperation mit dem zuvor bestimmten Personaldienstleister und chinesischen Arbeitsrechtler ausgearbeitet werden.

Die Expatriates erhalten weitere Leistungen. Neben dem Basissalär, welches individuell verhandelt wird und entweder in der Währung des Heimatlandes, der Lokalwährung oder einer Mischform ausbezahlt werden kann, gibt es diverse Zulagen wie z.B. für die Wohnkosten, ein Ausgleich für höhere Lebenshaltungskosten oder doppelte Haushaltsführung, Schulgeld für die Kinder, Erschwerniszulage etc. Da das Expat Package i.d.R. ausserdem Krankenversicherungen, Pensionspläne und Sozialversicherungen beinhaltet, teilweise sogar für die ganze Familie, bringt dies eine gewisse Komplexität mit sich. Steuerliche Aspekte kommen noch on top (Dowling et al, 2013: 217-220). Zur genauen Bestimmung dieser Pakete empfiehlt sich deshalb die Zuhilfenahme eines Experten.

#### **4.6 HR Information System (HRIS) und HR Controlling**

China wird bereits zu Beginn mit dem Aufbau der Verwaltung, Vertriebsorganisation und Produktion eine gewisse Grössenordnung erreichen, so dass ein HR System zwingend erforderlich ist. Die europäischen Standorte arbeiten heute alle mit unterschiedlichen HRIS. Die geplante Expansion nach China hat das Unternehmen dazu veranlasst, mehrere HRIS mit dem Ziel einer globalen Harmonisierung der Systeme zu testen. Die Testphase der unterschiedlichen HRIS lief sehr gut und ist bereits abgeschlossen. Die Empfehlung des HR Projektteams ist, in Workday® zu investieren und das System in der ersten Welle in der Schweiz und in Tschechien zu implementieren.

Workday® bietet den Vorteil, mit einer einzigen Applikation sämtliche HR Prozesse abbilden zu können. Das System bietet viel Transparenz, ist für den globalen Markt ausgelegt und lässt sich flexibel auf lokale Gegebenheiten und verschiedene Mitarbeitergruppen anpassen. Das System wurde bereits durch viele namhafte Unternehmen erprobt. Die einfache Bedienung auf Desktoprechnern, Tablets und Mobiltelefonen ist modern und Mitarbeiter freundlich (Workday Homepage, 27.11.2018). Weitere Details zum Produkt werden in der geplanten Management Präsentation vom Projektteam vorgestellt.

Sofern die Entscheidung der Geschäftsleitung positiv ausfällt, kann mit dem Roll-out am Hauptsitz und in Tschechien begonnen werden. Bis zur Eröffnung des chinesischen Standorts sollte das System in der Zentrale bereits so stabil laufen, dass es von Anfang an in Qingdao eingesetzt werden könnte. Dies hätte folgende Vorteile: volle Transparenz gegenüber dem Headquarter und somit Kontrolle über China, keine Systemumstellung im neuen Land und somit Schulung der Belegschaft auf nur einem HRIS. Zudem würde die Einhaltung der Compliance erheblich vereinfacht, da das HR Controlling über das System in vollem Umfang abgedeckt wäre.

Wie die Länderanalyse ergeben hat, ist Datenschutz in China ein durchaus brisantes Thema. Im Falle von SWIKIA betrifft dies sowohl Kunden-, als auch Unternehmens- und Mitarbeiterdaten. Personaldaten sind besonders vertraulich zu behandeln, was mit einem etablierten HRIS gewährleistet wäre.

Die Lohnbuchhaltung wird sowohl am Hauptsitz als auch an allen europäischen Filialen dezentral, d.h. ohne Outsourcing-Partner, abgewickelt. Dies macht insbesondere auch für China Sinn, um die finanzielle Kontrolle zu behalten. Auch die Abstimmung mit der Zentrale, z.B. in Bezug auf die komplexeren Abrechnungen der Expatriates, wird dadurch vereinfacht. Eine Auslagerung kann zu einem späteren Zeitpunkt in Erwägung gezogen werden, wenn der gesamte Prozess aus strategischen Gründen von allen Standorten in einem Service Center zentralisiert wird.

## 4.7 Expatriate Management

Die Beweggründe für eine Auslandsentsendung sind vielfältig und reichen vom Wissenstransfer über Problemlösungen bis hin zur persönlichen Kompetenzerweiterung und Karriere (Evans et al, 2003: 119). Im Falle von SWIKIA China geht es vor allem um Aufbauarbeit, wobei alle oben genannten Aspekte beinhaltet sind.

Unabhängig vom Zweck der Entsendung ist es wichtig, dass diese für den Entsandten, die Familie und das Unternehmen erfolgreich ist. Expatriation ist als Prozess zu verstehen, der mit der Kandidatenauswahl beginnt und der Repatriation, d.h. Rückführung ins eigene Land, endet. Der Repatriation-Prozess ist ähnlich aufwendig wie bei der Expatriation, wobei der Kulturschock bei der Heimkehr oftmals noch grösser ist (Evans et al, 2003: 122, 135).

Durch gute Vorbereitung, Unterstützung der Expats und deren Familien, auch bei der Stellensuche des Partners, sowie regelmässigem Kontakt während des Aufenthalts, kann viel bewirkt werden.

Bisher gab es noch keine Entsendungen bei der SWIKIA AG, weshalb auch noch keine entsprechende Policy existiert. Im Zuge der Expansion in weitere Länder erscheint die Entwicklung eines entsprechenden Reglements in naher Zukunft sinnvoll. Um rechtlich auf der sicheren Seite zu sein, sollten die Verträge für die geplanten Entsendungen nach China in Zusammenarbeit mit einem Spezialisten wie z.B. PwC entwickelt werden. Der externe Provider könnte zudem als Teil des Pakets bei der Steuererklärung der Expats Unterstützung leisten.

Das seit dem 19. Juni 2017 bestehende Sozialversicherungsabkommen zwischen der Schweiz und China ermöglicht den Entsandten, die für eine begrenzte im Zielland sind, im Rentensystem der Schweiz zu bleiben, d.h. Beiträge (AHV, IV) werden hier entrichtet (BSV, 18.4.2017).

Grundsätzlich wird zwischen «short term assignments» mit einer Dauer bis zu 12 Monaten und «long term assignments» mit einer Dauer von über 12 Monaten bis zu fünf Jahren unterschieden (Weinberger, 2018: 14). Für SWIKIA China sind beide Entsendungsdauern relevant: den CEO und CFO als langfristige Entsendungen und den Produktionsleiter, Qualitäts- u. Prozessmanager sowie den HR Manager als Kurzzeit-Entsendungen.

Die Verträge variieren entsprechend der Entsendungsdauer, wobei nach dem «Home-» und «Host»-Ansatz differenziert wird. Beim Home-Ansatz bildet das Package des Heimatlandes die Basis und wird vorwiegend für short-term assignments angewendet. Beim Host-Ansatz wird der Entsandte nach lokalen Marktgegebenheiten vergütet und bleibt in der Regel länger im Land. Darüber hinaus gibt es einige Mischformen (Weinberger, 2018: 35, 37-38).

## 5. Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass China nach wie vor ein sehr interessanter Markt für Schweizer Unternehmen ist. Die Urbanisierung, das Wachstum der chinesischen Mittelschicht und damit einhergehend das Konsumverhalten der Chinesen, sowie die hohe Penetration von E-Commerce im ganzen Land, als Wachstumstreiber des Handels, sind gute Voraussetzungen für den Erfolg von SWIKIA China.

Allerdings wird es auch einige Herausforderungen zu meistern geben, wobei das Bewusstsein der kulturellen Unterschiede dabei stets im Fokus stehen sollte. Der Aufbau der richtigen Beziehungen (zu Regierungsbeamten, Geschäftspartnern und Mitarbeitern) ist zentral, so dass es sich lohnt, dafür viel Zeit zu investieren.

Die bestehenden HR-Policies lassen sich, unter Anpassung oben genannter lokaler Besonderheiten, zum grössten Teil auf den neuen Standort in Qingdao übertragen.

Um sich von der Konkurrenz abzuheben, wird die Positionierung der starken Arbeitgebermarke SWIKIA in China eine grosse Rolle spielen – denn nur mit den richtigen Mitarbeitern kann das Unternehmen den gewünschten Erfolg erzielen. Die chinesischen Mitarbeiter werden sich aller Wahrscheinlichkeit nach gut mit der Unternehmenskultur der SWIKIA AG identifizieren können. Wenn es gelingt, die Angestellten dadurch gemeinschaftlich zu verbinden, ist eine gute Grundlage für die Mitarbeiter-Retention geschaffen.

Aufgrund der kulturellen Unterschiede wird die Einführung und konsequente Durchsetzung des Verhaltenscodex (CoC) nicht ganz einfach. Es braucht zum einen Geduld, um das Verständnis der Mitarbeiter zu gewinnen und zum anderen konsequente Schulungsmassnahmen, um das Bewusstsein zu schärfen und ein Umdenken zu erzielen.

Für die Expatriates können die bestehenden Regelungen im Bereich HR Marketing und Recruiting angewendet werden. Für die Suche der lokalen Mitarbeiter bedarf es entsprechender Anpassungen und die Zuhilfenahme eines erfahrenen Personaldienstleisters, der sowohl beide Kulturen gut kennt als auch über Sprachkenntnisse beider Regionen verfügt.

Im Bereich People Development können die bestehenden Prozesse auf China übertragen werden. Um die chinesische Belegschaft auf europäischen Standard zu bringen, muss viel in Schulung investiert werden, wobei bei der Wissensvermittlung oben genannte kulturelle Besonderheiten im Lernverhalten berücksichtigt werden sollten.

Um eine zusätzliche Investition in ein vorübergehendes HRIS zu vermeiden, wird empfohlen, so bald wie möglich mit dem Roll-out des neuen HRIS in der Schweiz und in Tschechien zu beginnen und dieses dann auch in China einzusetzen.

Dem Expatriate Management soll besondere Beachtung geschenkt werden, da die Expatriates Schlüsselpersonen für den Aufbau des neuen Standorts in China sind. Dabei ist für die Lebensumstände und mentale Stabilität der entsandten Person wichtig, dass die mitreisenden Personen bei vorbereitenden und unterstützenden Massnahmen berücksichtigt werden.

Ein enger Kontakt zur Zentrale sowie die Einbindung der chinesischen Niederlassung in die gesamte Unternehmensstruktur sind unerlässlich. Der kulturelle Austausch sollte so oft wie möglich gefördert werden, um das gegenseitige Verständnis als Basis für eine langfristige Zusammenarbeit und erfolgreiche Geschäftsentwicklung in China zu legen.

## 6. Erläutertes Literaturverzeichnis

Aperianglobal (2017). GlobeSmart Profile Dimension Overview <http://www.aperianglobal.com/learning-solutions/online-learning-tools/globesmart-profile-2/> [6.11.2018]

*Es können Kulturvergleiche jeglicher Länder vorgenommen werden.*

BFS - Bundesamt für Statistik Schweiz (2018). Legislaturindikator: Erwerbsquote der Frauen <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislaturplanung/indikatoren/erwerbsquote-frauen.html>

[Abgerufen am 2.11.2018]

BSV - Bundesamt für Sozialversicherungen (2017), Schweizerische Eidgenossenschaft. Soziale Sicherheit: Abkommen mit China tritt in Kraft. 18.4. <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/publikationen-und-service/medieninformationen/nsb-anzeigeseite.msg-id-66367.html> [29.11.2018]

Chen, F. (2017). China Business Guide. Swiss Business Hub China, Switzerland Global Enterprise, Peking. März 2017. <https://www.s-ge.com/sites/default/files/cserver/publication/free/business-guide-china-2017-03-s-ge.pdf> [11.10.2018]

China Daily (2017). *Qingdao among top 15 «new first-tier-cities in China*. o.A., 15.5. [http://www.chinadaily.com.cn/m/qingdao/2017-05/15/content\\_29362396.htm](http://www.chinadaily.com.cn/m/qingdao/2017-05/15/content_29362396.htm) [4.11.2018]

Chinaseite.de. *Schulsystem in China*. o.A., o.D. <https://www.chinaseite.de/studium-china/schulsystem-in-china.html> [21.11.2018]

*Gute Erklärung Chinas Bildungssystem (kurz und knapp).*

Chu, C. (1991). *The Asian Mind Game. Unlocking the hidden agenda of the Asian business culture – A Westerner's survival guide*. Rawson Associates, New York.

*Das Buch ist schon älter, beschreibt jedoch sehr gut, inwiefern sich die asiatische (chinesische) Denkweise in geschäftlichen Verhandlungen auswirkt.*

DAAD - Deutscher Akademischer Austauschdienst. Hochschullandschaft in China. o.A., o.D. <http://www.daad.org.cn/studium-und-forschung-in-china/studium-in-china/hochschullandschaft-in-china> [3.11.2018]

*Gute Zusammenfassung über das Hochschulsystem Chinas.*

Destatis (2018) - Statistisches Bundesamt. China: Statistisches Länderprofil. Ausgabe 06/2018. 13. Juni. [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Staat/Profile/Laenderprofile/China.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Staat/Profile/Laenderprofile/China.pdf?__blob=publicationFile) [Abgerufen am 2.11.2018]

Dowling, P., Festing, M. and Engle, A. (2013). *International Human Resource Management*. Sixth Edition, Cengage Learning EMEA.

*Das Buch deckt alle relevanten Themen des IHRM ab.*

EDA - Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. Bilaterale Beziehungen Schweiz-China, o.A. <https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/vertretungen-und-reisehinweise/china/bilatereale-beziehungen-schweiz-china.html> [24.10.2018].

Evans, P., Vladimir, P., Barsoux, J.-L. (2003). *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York  
*Ein Klassiker zum Thema Internationalisierungsstrategien und IHRM.*

Finanzen.ch (2018), Wechselkurs Chinesischer Yuan zu Schweizer Franken  
<https://www.finanzen.ch/waehrungsrechner/chinesischer-renminbi-yuan-schweizer-franken>  
[Abgerufen am 21.11.2018]

Graf, A., Bont D. (2018). Länderinformationen China. Switzerland Global Enterprise, o.D.  
<https://www.s-ge.com/de/country/laenderinformationen-china> [15.10.2018]

Hauser, F. (2007). *Reisegast in China. Fremde Kulturen verstehen und erleben*. 6. Auflage, Iwanovski's Reisebuchverlag, Dormagen (D).  
*Kompaktes Buch über China, das vor allem auf kulturelle Themen fokussiert und diese sehr gut erklärt.*

Hirn, W. (2018). *Chinas Bosse. Unsere unbekanntesten Konkurrenten*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
*Brandaktuelles Buch über Chinas mächtigste Unternehmer und deren Erfolgsgeschichte sowie die rasante wirtschaftliche Entwicklung des Landes.*

IMF (2018). World Economic Outlook Database. April. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx> [Abgerufen am 11.10.2018]  
*Wirtschaftsdaten über China inklusive Prognose für die nächsten Jahre.*

Jin, J. (2017). *Der grosse Stadtplan*. Zeit online. 19. Dezember.  
<https://www.zeit.de/2017/53/china-wachstum-wohlstand-umsiedlung-bauern-hochhaeuser>  
[25.10.2018]  
*Sehr interessanter Artikel über das politische Motiv der Urbanisierung.*

MERCER (2017). Unterrichtsmaterial von Eric Grosjean und Stephan Pieronczyk aus der Vorlesung «Global Performance and Compensation Management», CAS IHRM, am 20.11.2018  
*Sehr gute Folien zu Trends im Bereich Performance Management and Total Rewards.*

Müller, M. (2018). *China rückt näher an Hongkong heran*. Neue Zürcher Zeitung, 23. Oktober  
*Sehr interessanter und aktueller Artikel über den Bau und die Eröffnung der neuen Brücke zwischen China – Macau und Hong Kong.*

Pilny, K. (2018). *Asia 2030. Was der globalen Wirtschaft blüht*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
*Aktuelles Buch über China und andere asiatische Märkte mit Ausblick, wie diese die Weltwirtschaft verändern werden.*

Rosenberger, F. (Oktober 2018). Länderinformationen VR China (PDF). Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/suche.html#Rosenberger> [11.10.2018]

*Aktuelle Daten und Fakten über China.*

Sieren, F. (2007). *Business Know How China*. Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg (D).

*Sehr gutes Buch, bietet einen Überblick über Politik, Wirtschaft und die Geschäftswelt in China.*

S-GE (2018) – Switzerland Global Enterprise. <https://www.s-ge.com/de/search?keys=China%20>

*Sehr gute Seite für Fragen zum Markteintritt in China.*

Slater, M. (2018). *China City Tiers – An overview*. *China Check up*. 31. Mai.

<https://www.chinacheckup.com/blogs/articles/china-city-tiers> [4.11.2018]

Spiegel online (2016). *Arbeiten im Ausland. Das sind die zehn teuersten Städte der Welt*. o.A., 22.6. <http://www.spiegel.de/karriere/die-teuersten-staedte-der-welt-hongkong-fuehrt-ranking-an-a-1099109.html> [3.11.2018]

Statista (2018). Anzahl der städtischen Haushalte in China nach Einkommensgruppen im Jahr 2010 und Prognose für 2020 (in Millionen) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/222929/umfrage/...er-staedtischen-haushalte-in-china-nach-einkommensgruppen/> [17.10.2018]

Statista (2018). China: Grad der Urbanisierung von 2007 bis 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166163/umfrage/urbanisierung-in-china/> [25.10.2018]

*Statista liefert interessante Statistiken, die sehr anschaulich und schnell einen Überblick geben. Die Entwicklung Chinas ist auf eindruckliche Weise ersichtlich.*

Stiftung Asienhaus (2016): *Arbeitskämpfe in China*, Beiblatt Nr. 5 zur Broschüre «Chinas Arbeitswelten», Köln, April [https://www.eu-china.net/uploads/tx\\_news/2016\\_Asienhaus\\_Beiblatt-5\\_SEC.pdf](https://www.eu-china.net/uploads/tx_news/2016_Asienhaus_Beiblatt-5_SEC.pdf) [2.11.2018]

*Beschreibt die Rolle der Gewerkschaften in China, den Einfluss der Regierung und das nicht vorhandene Streikrecht.*

The Economist, *Chinese Consumers doing it their way*, o.A., 25. Januar 2014. Mianyang and Shanghai (aus der Vorlesung von Prof. Dr. Markus Prandini, CAS IHRM am 11.9.2018)

*Interessanter Artikel über das Konsumverhalten der Chinesen.*

Transparency International China. Corruption Perceptions Index 2017.

<https://www.transparency.org/country/CHN> [1.11.2018].

*Gute Quelle, um zu sehen wo China im internationalen Vergleich in Bezug auf Korruption steht.*

Tropenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture*. Third edition. Published by Nicholas Brealey in London, UK.

*Ein Klassiker, um zu verstehen, warum es kulturelle Unterschiede gibt und wie man diesen am besten begegnet.*

Van den Bergh Thiagi Associates GmbH (Intranet). *Chinesische Werte*. o.D. [www.diversityandinclusion.net/de/index.cfm/intranet/categories-kategorien/general-allgemeine-dokumente/d-sammlung-von-werten-einer-laenderauswahl/](http://www.diversityandinclusion.net/de/index.cfm/intranet/categories-kategorien/general-allgemeine-dokumente/d-sammlung-von-werten-einer-laenderauswahl/) [10.10.2018]

Waldkirch, K. (2009). *Erfolgreiches Personalmanagement in China. Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung*. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.  
*Sehr gutes Buch, welches o.g. HR-Aspekte in China beleuchtet und entsprechende Empfehlungen gibt.*

Wallraf, B. (2016). KPMG Klardenker. *China und die Kostenexplosion*. 8.7. <https://klardenker.kpmg.de/china-im-griff-der-kostenexplosion/> [3.11.2018]

Weinberger, A. (2018). Managing Global Mobility. Unterrichtsmaterial CAS IHRM aus der Vorlesung vom 27.11.2018

WENFEI Attorneys-at-Law Ltd. (2017). China Legal Provisions. Swiss Business Hub China, Switzerland Global Enterprise, Peking. März 2017. <https://www.s-ge.com/sites/default/files/cserver/publication/free/legal-provisions-china-2017-03-s-ge.pdf> [11.10.2018]  
*Sehr informativ, um (arbeits-)rechtliche und steuerliche Aspekte über China in Erfahrung zu bringen.*

Wirtschaftswoche Online. *Chinas Frauen machen Karriere*, o.A., o.D. <https://www.wiwo.de/politik/ausland/weltwirtschaft-chinas-frauen-machen-karriere-seite-2/5761910-2.html> [2.11.2018].

Workday Homepage: <https://www.workday.com/de-de/homepage.html> und <https://www.workday.com/de-de/applications/human-capital-management.html> [27.11.2018]

Wu, J. und Schnauss, M. (2018) *Chinas offener Umgang mit Daten*. Handelszeitung online. 13.8. <https://www.handelszeitung.ch/kundendaten-chinas-offener-umgang-mit-daten> [11.10.2018]  
*Interessanter Artikel über Chinas offenen Datenaustausch und wie der Staat die Kontrolle langsam wieder zurückgewinnt.*

Yang Meier, D. (2018). Doing Business in China. Unterrichtsmaterial CAS IHRM, aus der Vorlesung vom 30. Oktober 2018.

## 7. Anhang – Fictional Company for Country Workbook

### 7.1 Company Mission and Vision

#### **Long-term and profitable growth**

The Company is striving for long-term, profitable growth. We primarily achieve this aim through organic growth. Over and beyond this we enter into various forms of cooperation with third parties or make acquisitions – especially if we consider these to be more promising.

Sales growth is important, but sales growth without growth of profit creates no added value – neither for our customers, nor for our employees or our shareholders. Since going public in 2010, the Company's sales and profit have multiplied steadily. This was possible because the group had healthy foundations on which to base its expansion efforts.

The market changes all the time. To stay successful it is essential to be innovative. Attempting something new means taking risks – and such risks can lead to setbacks. Should they occur, they must never endanger the company's existence. In order to be able to cope with internal and market-related setbacks we take great care that our balance sheet is healthy.

#### **Leading market position**

The Company wants to be a leader in its markets. This means that in its business sectors the Company wants to be one of the three best companies in the world.

We achieve this in various ways:

- we work with several well-established brands, in order to penetrate the market on a broad basis.
- we permanently make high investments in equipment and technologies in order to make our products even more competitive in terms of price and even better in terms of quality.
- we continually develop new and successful products. Our list of innovations is steadily growing longer and in the market we are recognized as the leading innovator.
- we are expanding our strong sales organization even further – be this at home or into new countries.

- we have highly skilled sales staff for all aspects of customer support. Our sales teams have access to modern information and IT platforms, which are currently being enhanced in a long-term project.
- we are committed to quality and the environment. Our production plants have ISO certification. In the very rare cases where we work with materials that could potentially endanger the environment we have stringent protective measures in place and have also been certified in accordance with the ISO environmental audit.

### **Our Vision**

Change and adjustment are the Company's ever-present strengths. The Company has become a leader in its field. Only recently various business activities were spun off in order to focus fully on the group's core business. This vision and its consistent implementation form the basis for long-term successful development.

## **7.2 Current Human Resource Policies and Systems**

### **Staffing and People Development**

The company has a strong employer brand image and is proud to have been rated in the Top 20 of “Best Employers” in the country.

The company has a target of filling 70% of open jobs with internal candidates. It also sees the importance of external recruiting to bring in fresh perspectives and ideas. It has an active e-based recruiting process and has a strong presence in university marketing. The selection process is very rigorous. It is done by teams and built on structured interviews. Before a final offer is made, all candidates for management jobs undergo an Assessment Center for evaluation.

The company is proud of its “On-boarding” process for the orientation and integration of new employees.

The CEO strongly supports on-going professional development. Each employee is required to have at least 3 days of training each year. For people with management responsibilities this is increased to 5 days. Training is done primarily by an in-house staff. External consultants are engaged as necessary.

The company has thorough Succession Planning process and has established a High Potential Program to ensure that key employees are retained and are available to fill key positions to meet the 70% target for internal hires. Those in the High Potential Program have accelerated development opportunities and are reviewed annually by the Board.

### **Performance Management**

A well-developed program of Management by Objectives is in place. Goals are set annually. Every employee – even those in “routine” jobs has at least three annual goals. They can be either job-related or for personal development.

Individual performance is reviewed formally at mid-year. The year-end review is the basis for adjustments to base wage and the determination of performance achievement for bonus calculations.

The company maintains a strong Feedback Culture. Open feedback and dialog are key features.

## **Reward**

The Company strongly believes in “pay for performance”. All management staff have a variable element of compensation. Supervisory personnel have a 5% target bonus; the Executive Committee has 30% at risk.

Base Salary is targeted at the 50th percentile<sup>1</sup> of the market of comparable competitors. Total Cash is also targeted at the 50th percentile; however the maximum bonus payment can be 250% of target for outstanding performance.

Market comparison studies of compensation are carried out bi-yearly by an external consulting firm.

Senior Management (the Executive Committee and their direct reports) are also eligible for an Equity Program. They can receive stock option grants of the value of 25% of Total Target Compensation based on their performance rating.

All employees are eligible to participate in the voluntary Employee Stock Purchase Plan. Each person may purchase up to 10% of base salary in company shares at a 20% discount from the market price based on the rolling average of the closing prices during the three months prior to purchase. The shares are blocked from sale for 12 months.

The company offers a competitive benefit program for its employees. The program is evaluated against the market each two years.

## **Global Mobility**

So far, the Company has mainly operated through agents and distributors abroad and has not yet relocated any managers or employees to foreign locations. Accordingly, no policy exists for International Assignments. However, there is the intention to introduce secondments for strategic and development purposes.

## **Human Resource Information Systems HRIS**

---

<sup>1</sup> Percentiles” show the position of target pay compared to the other companies with which the company competes for employees. The “50th percentile” means that the company aims to pay at the “middle” of the market. One-half of the competitors pays higher wages than the company. One-half pays lower wages.

To increase the efficiency of administration, the company is in the process of evaluating a number of HRIS vendors including SAP and Oracle/Peoplesoft to replace their existing in-house system.

This international expansion will impact on the decision.

### **7.3 Company – Code of Conduct**

The CEO and the Board take ethical conduct seriously. Each new employee is required to sign a statement that s/he has read and understood the company's Code of Conduct, Antidiscrimination, and Harassment Policies. Violation is grounds for dismissal.

The COMPANY Code of Conduct sets out binding principles for the actions of the Board of Directors, Executive Board, senior management and employees of the COMPANY Group (hereinafter referred to as "COMPANY") as well as its suppliers and trading partners. As a flagship company in terms of business excellence, the COMPANY takes ethical behavior in business and corporate governance very seriously.

COMPANY's business strategy aims to ensure lasting and sustainable business success through innovation, high product and service quality, flexibility and customer proximity.

The Code of Conduct sets out the position of the COMPANY and is intended as a message to all stakeholders. This enables business partners, employees and competitors to conduct themselves in a correct, law-abiding and fair manner at all times without the fear of being at a disadvantage.

The COMPANY, its executive management and management at all levels undertake to set a good example of integrity in their day-to-day business activities and to advocate compliance with and implementation of the Code of Conduct.

#### **Policy**

Integrity, professional conduct at all times and the good reputation of a company pose decisive competitive advantages. As a globally active company, the COMPANY not only complies with all national laws and provisions but also only maintains business relationships with partners whose principles are based on trustworthiness and honesty.

## **1. Application**

The COMPANY Code of Conduct governs conduct in business relationships and applies to all employees. Business partners are called on to follow this Code of Conduct appropriately in their business dealings with the COMPANY.

## **2. Compliance with laws, regulations and directives**

All employees are required to comply with the prevailing laws and regulations. The applicable norms and international regulations of the countries in question must be observed in the case of foreign business dealings. The same applies to the internal regulations and directives of the COMPANY.

## **3. Employees / human rights/ child labor**

The COMPANY respects the human rights of its employees and promotes good and safe working conditions. Discrimination on the basis of racial background, nationality, social origin, gender, age, religion and membership of trade unions or political parties is not tolerated. Young employees must have reached the legal minimum age of the country in question. Child labour is not tolerated. Furthermore, the COMPANY upholds ILO Convention 138 (Declaration of the International Labor Organization on basic labour principles and rights) and all country-specific laws and requirements.

## **4. Environment, health and safety**

The COMPANY is committed to sustained development and takes all necessary measures to protect the environment within its scope of influence. In accordance with this commitment, the COMPANY pursues a comprehensive and sustained approach with regard to health, safety and environmental management.

## **5. Business integrity / anti-corruption / all forms of benefits**

All employees are required to distance themselves from actions that could damage the trust placed in the COMPANY by our business partners and the public at large. Corrupt

and immoral practices in particular are prohibited. It is also prohibited to promise improper advantages to holders of office or third parties (customers, suppliers or other business partners) or to pay bribes for the purpose of obtaining transactions or partial transactions.

## **6. Conflicts of interest / protection of operational and company secrets**

COMPANY employees should avoid situations which could lead to a conflict of their own personal interests and those of the COMPANY. In particular, all commercial or other interests in entities with which the COMPANY has business relations must be disclosed. Office held, such as memberships on boards of directors, own business activities, executive board and / or consultancy mandates must be disclosed and are in some cases subject to approval. COMPANY employees undertake to uphold all operating and business secrets as intellectual property of the company. They also respect the patents, brands and intellectual property of third parties (see 5 above) and competitors.

## **7. Integration of supply chain and trading partners**

COMPANY employees ensure that other stakeholders such as suppliers and trading partners also comply with and actively practice this Code of Conduct of the COMPANY Group. It must be possible for changes carried out in an appropriate manner by the COMPANY to be adapted.

## **8. Application and monitoring**

This Code of Conduct must be observed by all COMPANY employees. It forms an integral part of the employment contract and is issued to new employees at the commencement of employment. Disciplinary measures in accordance with local company regulations will be taken against any employee acting in breach of this Code of Conduct. These can also include termination of the employment contract without notice with the obligation to pay damages.

## **9. Duty to inform**

Questions or knowledge of any breach of this Code of Conduct must be addressed to the managers of the Group companies or directly to the Chief Compliance Officer of the

COMPANY Holding AG. Under no circumstances may employees asking questions or reporting breaches of this Code of Conduct be discriminated against by their superior.

**10. Entry into force**

The revised version of the Code of Conduct (CoC) enters into force on January 1, 201x and replaces the version of January 1, 1999.

COMPANY Holding AG

[Signed]

Chairman of the Board