

China – Mit Zukunftstechnologie an die Spitze der Weltwirtschaft

OAV-Vorsitzender
Hans-Georg Frey,
Jungheinrich AG



Anspruch Technologieführer

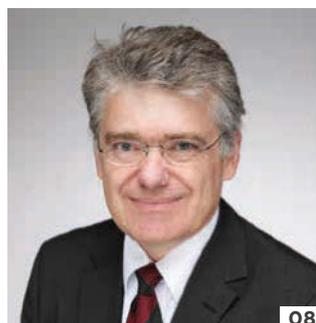
Allmählich wird das Ausmaß der Herausforderungen ersichtlich, die aus Chinas Bestreben resultieren, seine Volkswirtschaft optimal für die nächsten Jahre zu positionieren. Mit dem klaren Anspruch, in vielen Sektoren die globale technologische Führerschaft zu übernehmen, schreitet der Umbau der chinesischen Ökonomie speziell in den Spitzensegmenten rapide voran. Neben umfangreichen finanziellen Ressourcen kann die Volksrepublik hierbei auch auf große Tech-Konzerne und eine agile Entrepreneur-Szene setzen. Dieser Trend setzt uns unter einigen Handlungsdruck, auch langfristig den Anschluss halten zu können. Dabei ist es zentral, sich einen Eindruck von den diversen Feldern zu verschaffen, auf denen sich die bahnbrechenden Innovationen vollziehen. In der aktuellen IAP werfen wir daher einen Blick auf verschiedene chinesische Zukunftstechnologien und die Konsequenzen, die aus ihrem Einsatz folgen – etwa bei der Frage, wie und wo Forschung und Entwicklung künftig organisiert werden. Zudem haben wir in dieser Ausgabe zwei spannende Interviews geführt. Einmal erläutert der neue APA-Vorsitzende Joe Kaeser, welche Handlungsoptionen er für Deutschland und seine Unternehmen in einer zunehmend von Abschottung und Konflikten geprägten Welt sieht. Zum anderen gibt mit Prof. Rüdiger Frank einer der renommiertesten Nordkorea-Experten einige aufschlussreiche Einblicke in das Innenleben des verschlossenen Staates. Wie immer wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre!

Herzlichst
Ihr Hans-Georg Frey

A handwritten signature in blue ink that reads "H. G. Frey". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.



06



08



12

CHINA - MIT ZUKUNFTSTECHNOLOGIE AN DIE SPITZE DER WELTWIRTSCHAFT

- 04 PERSONALIEN**
Neue Köpfe im OAV-Netzwerk
- 06 INTERVIEW**
APA-Vorsitzender Joe Kaeser über die Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft
- 08 HINTERGRUND**
Belt & Road – Die vergessene Dimension des Wettstreits um die Führungsrolle in der Weltwirtschaft
- 10 HINTERGRUND**
Statistik: Deutscher Außenhandel mit Asien-Pazifik
- 11 3 FRAGEN – 3 ANTWORTEN**
China's New Foreign Investment Law: "Moving toward level playing fields"
- 12 HINTERGRUND**
Cheap China is over – Personal als Schlüsselfaktor für den Markterfolg im Reich der Mitte
- 14 HINTERGRUND**
E-Mobility in China and Japan
- 18 OAV IM BILD**
Ostasiatisches Liebesmahl im Hamburger Rathaus
- 20 INTERVIEW**
Prof. Dr. Rüdiger Frank gibt einen Einblick in die Strukturen Nordkoreas
- 22 HINTERGRUND**
CNY und CNH – Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Währungsmanagement
- 24 PRAXIS**
Drei Gründe, warum die Zukunft deutscher Health-Care Unternehmen in China liegt
- 26 HINTERGRUND**
Made in Germany – Developed in China?
- 28 HINTERGRUND**
Die mongolische Regierung setzt mit ihrem neuen „Invest Mongolia Center“ ein Zeichen für ausländische Investoren
- 29 RÜCKBLICK**
Young Leaders Botschafter-Talk
- 30 PRAXIS**
Digitalisierung in China: Axel Baumeister im Interview über die Chancen deutscher Medizintechnikunternehmen
- 32 SERVICE**
Das OAV-Netzwerk wächst
- 34 SERVICE**
Termine 2019

Neue Köpfe im OAV-Netzwerk



In den OAV-Vorstand ist **Roland Böhm**, Bereichsvorstand Corporates International bei der Commerzbank AG in Frankfurt am Main, gewählt worden. Sein Verantwortungsbereich umfasst zum einen die internationalen Filialen der Commerzbank, zum anderen die Betreuung von internationalen Firmenkunden.

Er begann seine berufliche Laufbahn 1990 bei der Dresdner Bank und hatte im Rahmen seiner anschließenden Karriere diverse globale Führungspositionen, unter anderem in Luxemburg und London, inne. Bevor er im Januar 2016 zum Bereichsvorstand für das internationale Firmenkundengeschäft bestellt wurde, war er von 2009 bis 2015 Leiter des Debt Capital Markets-Loans-Bereichs bei der Commerzbank, in welchem das Konsortialkredit-, Schuldschein- und Projektfinanzierungsgeschäft gebündelt sind. Daneben war Roland Böhm von 2012 bis 2017 auch Chairman der Loan Market Association, London.

Für ein Institut mit Schwerpunkt auf und Kernkompetenz im Bereich der Außenhandelsfinanzierung ist die Asien-Pazifik-Region für die Commerzbank von hoher Bedeutung. Als wichtige Wachstumsregion bietet diese Region deutschen Unternehmen zunehmend stabile Absatzmärkte und eine steigende Kaufkraft.

„Als enger Partner des deutschen Mittelstands wissen wir um die zentrale Bedeutung der asiatisch-pazifischen Region für die deutsche Wirtschaft.“

Uwe Fröhlich



Ministerialdirigent **Dr. Andreas Nicolin** ist seit Januar 2019 Beauftragter für Asien, Australien und Neuseeland im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und darüber hinaus für die Außenwirtschaftsförderung zuständig. Zuvor war er schon ab 2017 als Unterabteilungsleiter im BMWi tätig gewesen. Von 2006 bis 2017 war

er im Bundeskanzleramt für die Außenwirtschaft als Referatsleiter verantwortlich. In dieser Zeit hat er die Intensivierung der Wirtschaftsbeziehungen mit den asiatischen Partnerländern eng begleitet und an zahlreichen Reisen der Bundeskanzlerin mit hochrangigen Wirtschaftsdelegationen in die Region teilgenommen. Ab 1998 war er in verschiedenen Funktionen im Bundeswirtschaftsministerium, an der Ständigen Vertretung Deutschlands bei der EU in Brüssel und im Bundeskanzleramt tätig. Andreas Nicolin hat in Aachen, Bonn, London (LSE) und München Mathematik und Volkswirtschaft studiert.

„In der Außenwirtschaftspolitik richten wir unser Augenmerk insbesondere auf die Märkte in der Großregion Asien-Pazifik. Diese Region entwickelt sich seit vielen Jahren besonders dynamisch und wir können erwarten, dass sie auf absehbare Zeit Wachstumstreiber der Weltwirtschaft bleibt. Hier sind deutsche Unternehmen mit ihrer Spitzentechnologie und mit herausragenden Ingenieursleistungen hervorragend aufgestellt, können sich aber noch weitere Marktchancen für Handel und Investitionen erschließen.“



Im November 2018 wurde auch **Uwe Fröhlich** in den Vorstand des OAV gewählt. Er begann seine berufliche Laufbahn nach einer Banklehre und einem betriebswirtschaftlichen Studium 1985 bei der Unternehmensberatung Arthur Andersen. 1989 wechselte er zu IBM und hatte dort diverse Fach- und Führungspositionen inne. 2001 erfolgte der Wechsel in den Vorstand der Berliner Volksbank. Von 2008 bis 2017 war Uwe Fröhlich Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, ab 2012 außerdem Präsident des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes, bevor er in Vorbereitung auf seine Aufgabe als Co-Vorstandsvorsitzender Ende 2017 als Generalbevollmächtigter zur DZ BANK kam. Herr Fröhlich ist gemeinsam mit Dr. Cornelius Riese seit 1. Januar 2019 Co-Vorstandsvorsitzender der DZ BANK AG.

„Als enger Partner des deutschen Mittelstands wissen wir um die zentrale Bedeutung der asiatisch-pazifischen Region für die deutsche Wirtschaft. So unterstützen wir unsere Geschäftspartner mit unseren Repräsentanzen nicht nur vor Ort, sondern wollen durch unser konstantes Engagement im OAV und regelmäßigen Austausch einen Beitrag zur weiteren Verstärkung dieser wichtigen Handelsbeziehungen leisten.“



Ein weiteres neues OAV-Vorstandsmitglied ist **Dr. Christoph Beier**, Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Bereits zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn stand für ihn die Region Asien-Pazifik im Fokus: So forschte er u. a. zu Regionalplanungsansätzen der VR China und beriet zwei Jahre lang das indonesische Innenministerium in Dezentralisierungsfragen. Für die GIZ ist Asien besonders im Hinblick auf den Schutz Globaler Güter von Bedeutung; ebenso stellt die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung der Region ein Kernthema dar. Hier kann Herr Dr. Beier bereits auf erfolgreiche Kooperationen mit der Privatwirtschaft blicken und arbeitet daran, weitere Entwicklungspartnerschaften in der Region zu schaffen.

„Als neues Mitglied des Vorstandes des OAV freue ich mich auf die kommende Zusammenarbeit und einen partnerschaftlichen Austausch, um eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung gemeinsam mit Unternehmen in der Region Asien-Pazifik voranzutreiben.“



Pit Heltmann ist seit Juli 2018 deutscher Botschafter in der Demokratischen Volksrepublik Korea. Von Beruf ursprünglich Bankkaufmann, studierte Heltmann später Geographie und Japanologie an der Universität Bonn im Doppelhauptfach. Seine diplomatische Karriere begann 1988 mit dem Eintritt ins Auswärtige Amt. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit lag in den drei Jahrzehnten danach in Ostasien, wo Heltmann insgesamt 20 Jahre tätig war, darunter in Japan, der Mongolei, China und den Philippinen. Während der Jahre 1994–1998 war er Stellvertreter des Botschafters in der Mongolei und 2000–2004 war er Leiter der Handelsförderungsstelle in China. Aus diesen Einsätzen stammt auch seine langjährige Verbindung mit dem OAV.

Zuletzt war Heltmann bis 2018 Referatsleiter im Bundespresseamt, wo er die Außerstellung der Außen-, Verteidigungs- und Entwicklungspolitik der Bundesregierung koordinierte.

„Nordkorea zählt zu den verschlossensten Ländern der Erde. Seine Aufrüstungspolitik der vergangenen Jahre und die Nichteinhaltung des Völkerrechts haben das Land weiter international isoliert. Die Herausforderung der kommenden Jahre wird darin liegen, Nordkorea den Weg aus der Konfrontation und die Vorteile der Zusammenarbeit in einer regelbasierten, multilateralen Gemeinschaft aufzuzeigen. Wenn dies gelingt, kann auch Nordkorea sein wirtschaftliches Potenzial zur Geltung bringen. Wegen seiner langjährigen Beziehungen zu beiden koreanischen Teilstaaten vor und nach der deutschen Wiedervereinigung ist Deutschland besonders gut positioniert, um diesen Prozess zu unterstützen.“

„Nordkorea zählt zu den verschlossensten Ländern der Erde. Seine Aufrüstungspolitik der vergangenen Jahre und die Nichteinhaltung des Völkerrechts haben das Land weiter international isoliert. Die Herausforderung der kommenden Jahre wird darin liegen, Nordkorea den Weg aus der Konfrontation und die Vorteile der Zusammenarbeit in einer regelbasierten, multilateralen Gemeinschaft aufzuzeigen. Wenn dies gelingt, kann auch Nordkorea sein wirtschaftliches Potenzial zur Geltung bringen. Wegen seiner langjährigen Beziehungen zu beiden koreanischen Teilstaaten vor und nach der deutschen Wiedervereinigung ist Deutschland besonders gut positioniert, um diesen Prozess zu unterstützen.“



Mr. Nguyen Minh Vu assumed his position as Ambassador of Vietnam in Berlin in December 2018. He joined the Ministry of Foreign Affairs of Vietnam in 1993 and has since held various positions in both bilateral and multilateral diplomatic affairs. Prior to this assignment, he served as Assistant Minister of Foreign Affairs, Director General of the Consular Department, and Director General of the International Law Department.

Ambassador Nguyen Minh Vu has also held several diplomatic postings, including one as Minister Counselor of the Embassy of Vietnam in Berlin from 2007–2010. While back in Germany, he looks forward to further deepening the strategic partnership between Vietnam and Germany. Ambassador Nguyen Minh Vu is a graduate of the Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), where he earned his PhD in international law. He is married with two children.

„Die Herausforderung der kommenden Jahre wird darin liegen, Nordkorea den Weg aus der Konfrontation und die Vorteile der Zusammenarbeit in einer regelbasierten, multilateralen Gemeinschaft aufzuzeigen.“

Pit Heltmann



Neu im OAV-Vorstand ist auch **Fritz Graf von der Schulenburg**, Geschäftsführender Gesellschafter der Jepsen & Jessen Hamburg Gruppe. Die Gruppe ist in ihrem 110. Unternehmensjahr eines der großen Außenhandelsunternehmen in Hamburg. Der Schwerpunkt der Geschäfte liegt im Handel mit chemikalischen Spezialitäten, im

Import von Textilien und in der Vermarktung von Garnet. Fritz von der Schulenburg verfügt über langjährige Erfahrung im Aufbau und in der Leitung von Geschäften in Südostasien. Unter anderem war er 6 Jahre CEO und Vice Chairman bei Jepsen & Jessen Pte. Ltd. in Singapur. Mitverantwortlich gestaltete er den Aufbau in den Emerging Markets Myanmar, Kambodscha und Laos. Seine berufliche Laufbahn begann er 1988 bei Thyssen Krupp, später arbeitete er als Vorstandsmitglied in der Possehl-Gruppe und bei der Ferrostaal AG, zwischendurch leitete er ein Private-Equity-Unternehmen. Anfang 2010 trat er in die Jepsen & Jessen Gruppe ein. Er nimmt in Personalunion auch die Position des Board Directors in den asiatischen Schwestergesellschaften der Gruppe ein.

Interview mit Joe Kaeser:

„Wir müssen realistisch bleiben“

Die abrupte Rückkehr von Geopolitik und Geoökonomie auf die Weltbühne stellt die deutsche Wirtschaft vor große Herausforderungen. In dem Maße, wie sich eigensüchtiges nationales Handeln und die langfristig angelegte Steuerung von Marktkräften ausbreiten, bedarf es zielgenauer, aber maßvoller Antworten aus Deutschland und Europa. Dies alles gilt auch und besonders für den Raum Asien-Pazifik. Wir haben den Siemens-Chef und neuen APA-Vorsitzenden Joe Kaeser nach seinen Einschätzungen und Ratschlägen gefragt.

Herr Kaeser, Sie haben Ende Februar den Vorsitz des bedeutenden Asien-Pazifik-Ausschusses (APA) übernommen. Trotz vieler Chancen, die sich in der Region weiterhin bieten, haben auch die Herausforderungen stark zugenommen. Welche Themen werden Sie als APA-Vorsitzenden primär beschäftigen?

Vieles spricht dafür, dass wir am Anfang eines asiatischen Jahrhunderts stehen. Die Kräfteverhältnisse auf der Welt sind in Bewegung geraten. Noch sind die USA die größte Volkswirtschaft. Aber während sie früher

gegen strotzt vor wirtschaftlicher Dynamik, allen voran das aufstrebende China mit Programmen wie „Made in China 2025“ oder der „Belt and Road Initiative“. Aber auch Indiens „Make in India“ oder Vietnams „Green Growth Strategy“ zeugen von selbstbewusster Weitsicht.

Was bedeutet das in der Praxis für die Arbeit des APA?

Eine der Kernfragen in dieser neuen Weltordnung lautet für uns: Wie gehen wir damit um? Als deutsche Politik, als deutsche Wirtschaft, und auch

nicht in Sicht, und es nehmen die Sorgen bezüglich einer schwächelnden Konjunktur zu. Sie fordern eine langfristig orientierte China-Strategie – welche Leitplanken müsste eine solche Strategie haben?

China hat sich in den letzten 40 Jahren geöffnet – für viele von uns mag es noch zu wenig sein, aber der Prozess ist in Gang gekommen und gerade Deutschland hat davon sehr profitiert. Und es muss weitergehen. Für mich stehen drei Dinge im Vordergrund: Reziprozität, Anpassungsfähigkeit und gemeinsames Handeln, idealerweise eine gemeinsame europäische Außen- und Wirtschaftspolitik. Der Begriff Reziprozität muss in diesem Zusammenhang zunächst präzisiert werden: Es geht nicht um ein reaktivistisches „Wie du mir, so ich dir“, sondern um ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen. Im internationalen Sprachgebrauch würde man es „Win-Win“ nennen.

Was können wir denn in solche Partnerschaften zum beiderseitigen Nutzen einbringen?

Deutschland und deutsche Unternehmen können asiatischen Ländern und Unternehmen führende Technologien, Investitionen, Arbeitsplätze durch Lokalisierung und ein Weltklasse-Ausbildungssystem bieten. Deutschlands duales Ausbildungssystem ist überall in der Welt hoch angesehen. Der Zu-

„Ein weiteres Riesenpotential in China und in ganz Asien ist die Gestaltung der Vierten Industriellen Revolution.“

stärkster Verfechter freien Handels waren, gilt im Zentrum der Macht heute „America first“ mit Sympathien für „America only“. Europa ringt mit inneren Herausforderungen und hat im Grunde noch keine einheitliche Außenwirtschaftspolitik. Und wir müssen realistisch bleiben: Die unterschiedlichen Horizonte großer und kleiner Mitgliedsstaaten und die chaotischen Zustände rund um den Brexit lassen ohne grundlegende Reformen keine Besserung erwarten. Asien hin-

als APA mit seinen Trägerverbänden. Der APA sollte hier als Synthese der Interessen zwischen Geopolitik und Geoökonomie, zwischen Politik und Wirtschaft in Deutschland, Europa und Asien eine viel zentralere Rolle spielen. Wie genau das aussehen kann, werden wir gemeinsam im APA in den kommenden Wochen erarbeiten.

Der wichtigste Partner ist und bleibt zweifelsfrei die VR China. Allerdings ist ein reziproker Marktzugang weiter



Siemens AG, München/Berlin

gang zu Märkten, der Schutz von Investitionen und geistigem Eigentum, also fairer Wettbewerb, muss eine gemeinsame Basis werden. Das Freihandelsabkommen zwischen Japan und der EU weist den Weg in die Zukunft. Wir brauchen ein Freihandelsabkommen mit China. Es ist höchste Zeit für einen offenen und konstruktiven Dialog.

Sie haben den Aspekt der Anpassungsfähigkeit erwähnt. Was wird uns dabei genau abverlangt, und von welchen Veränderungen gehen die größten Folgen aus?

Die Welt wird komplexer, das Tempo und das Ausmaß der Veränderung steigt. Geopolitik bestimmt zunehmend die Geoökonomie, und die Digitalisierung überfordert viele. Asiatische Nationen stehen vor großen Herausforderungen – ob Klimawandel oder Urbanisierung. Und genau hier können deutsche Unternehmen mit ihrer langjährigen Erfahrung und Innovationskraft helfen und sich damit Vorteile in einem dynamisch wachsenden Wirtschaftsraum erschließen. In diesem Zusammenhang gilt: Gemeinsamkeit ist eine Stärke. In den vergangenen Jahrzehnten waren deutsche Unternehmen in Asien sehr erfolgreich. Auch dank der Arbeit des APA sind sie in der Region gut vernetzt, kennen die lokalen Märkte und Anforderungen. „Made in Germany“ genießt einen exzellenten Ruf. Aber das ist keine Garantie für zukünftigen Er-

folg. Kanzlerin Merkel formulierte es auf der Münchner Sicherheitskonferenz sehr treffend: Wir können „noch so fleißig, noch so toll, noch so super sein“ – wenn mächtige Handelspartner den fairen Wettbewerb nicht un-

terstützen, nützt das wenig. Bis eine abgestimmte EU-Außenwirtschaftspolitik erreicht ist, müssen zumindest Deutschland und seine Unternehmen mit einer gemeinsamen Position ihre Interessen wahrnehmbar vertreten.

Die Siemens AG ist in vielen Ländern der Asien-Pazifik-Region seit langer Zeit und meist prominent vertreten. In welchen einzelnen Sparten und Märkten sehen Sie künftig für Ihr Unternehmen die größten Geschäftsmöglichkeiten?

Die Folge des rasanten Wirtschaftswachstums ist gestiegener Wohlstand für hunderte Millionen Menschen. In der Regel bedeutet das mehr Konsum und darin sehe ich gewaltige Herausforderungen. Viele Länder der Region werden in den kommenden Jahren beispielsweise massive Probleme mit der Energieversorgung bekommen. Konkret geht es um verlässliche, bezahlbare und nachhaltigere Lösun-

gen für die Energieerzeugung, -übertragung und auch -nutzung. Dasselbe gilt für den Mobilitätssektor, der in der Lage sein muss, immer mehr Menschen und Waren sicher, zuverlässig und effizient von A nach B zu transportieren. Die Überalterung vieler Gesellschaften, z. B. in Japan oder irgendwann auch einmal in China, stellt die Gesundheitsversorgungssysteme vor große Herausforderungen.

Stichwort Digitalisierung beziehungsweise Industrie 4.0: Welche Perspektiven sehen Sie für Siemens in Asien bei der Mitgestaltung dieses Zukunftsfeldes par excellence?

In der Tat steckt Riesenpotenzial in China und in ganz Asien bei der Gestaltung der Vierten Industriellen Revolution. Asien ist bereits das Kraftzentrum für die Industriepro-

„Wir brauchen ein Freihandelsabkommen mit China.“

duktion, und es kommt immer mehr an Engineering dazu. Siemens als hochinnovativer Weltmarktführer in Automatisierung und industrieller Digitalisierung kann und muss hier eine Schlüsselrolle übernehmen. Für deutsche Unternehmen ist das „asiatische Jahrhundert“ Chance und Herausforderung zugleich. Wir können auf eine starke Innovationskraft und hohes Ansehen bauen. Aber wir müssen fähig sein, Partnerschaften auf Augenhöhe einzugehen, und anerkennen, dass Globalisierung keine Einbahnstraße ist.

→ Zum Autor:



Joe Kaeser ist CEO der Siemens AG und Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (APA)

Belt & Road – Die vergessene Dimension des Wettstreits um die Führungsrolle in der Weltwirtschaft

Chinas „Belt and Road Initiative“ (BRI) soll nicht nur für neue Transportkorridore zwischen dem Reich der Mitte und Europa sorgen, sondern auch einen neuen Wirtschaftsraum für die internationale Arbeitsteilung erschließen. Die Hoffnung im Land ist groß, dass über das Medium der BRI der globalen Wirtschaftsordnung eine stärkere chinesische Prägung gegeben werden kann.

In China ist das Unmögliche geschehen. Innerhalb von lediglich vier Jahrzehnten hat sich das Land von einem stark unterentwickelten, technologisch weit abgehängten und international isolierten Nebenschauplatz der Weltwirtschaft zu einem ihrer zentralen Akteure gewandelt. Laut IMF wird China in wenigen Jahren die USA als größte Volkswirtschaft der Erde ein- und überholt haben. Und auch in technischer Sicht spielt China mittlerweile an der vordersten Front der Entwicklung von Zukunftstechnologien mit, sei dies Elektromobilität, Gentechnologie oder Künstliche Intelligenz. Heute ist China der potenzialträchtigste Herausforderer der USA um die Führungsrolle in der Weltwirtschaft und um die ordnungspolitische Deutungshoheit.

Vier Mechanismen der „Sinisierung“

Der Wettstreit ist längst entbrannt und der von der Trump-Administration entfachte Handelskrieg lediglich ein Schauplatz, auf dem die USA versuchen, ihren Konkurrenten zurückzudrängen. Von sehr viel größerer Bedeutung für die Einnahme einer globalen Vormachtstellung könnte aber die „Belt and Road Initiative (BRI)“ werden. Mit der BRI will China nicht nur neue Transportkorrido-

re zwischen China und Europa errichten, sondern auch einen neuen Wirtschaftsraum für die internationale Arbeitsteilung erschließen. Die Förderung der ökonomischen Entwicklung und des Wachstums in der BRI-Region stellt ein Instrument hierfür dar und soll mit substanziellen Mitteln angestoßen werden. Das geschieht nicht ohne Eigennutz. In China sind die Erwartungen hoch, dass im Zuge der Implementierung der BRI-Strategie die einheimische Industrie durch Exporte, Bauaufträge etc. in signifikantem Maße profitieren wird. Von erheblicher größerer strategischer Bedeutung ist aber die Hoffnung, dass über das Medium der BRI der globalen Wirtschaftsordnung eine stärkere chinesische Prägung gegeben werden kann. Hieraus würden chinesischen Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile erwachsen und der nationalen Interessendurchsetzung insgesamt neue Spielräume eröffnet werden. Eine derartige „Sinisierung“ der Weltwirtschaftsordnung kann grundsätzlich über vier verschiedene Mechanismen (Kooperation, Konfrontation, Evolution, Führerschaft) vorangetrieben werden. Chinas Partei- und Regierungsführung ist auf allen diesen Ebenen aktiv, mit bislang unterschiedlichem Erfolg.

Der kooperative Zugang zielt darauf ab, aus dem bestehenden System heraus allmähliche Modifikationen durchzusetzen, die stärker chinesische Belange widerspiegeln. Derartige Vorstöße hat China bislang in sehr begrenztem Umfang im Rahmen seiner Mitgliedschaft in der G20, der WTO, der Weltbank, dem IMF etc. unternommen. Im Rahmen der BRI ist nun mit der AIIB eine spezielle Finanzinstitution geschaffen worden, die BRI-Projekte verwalten soll. Der im Westen vermehrt vorgebrachte Vorwurf, dass China hiermit „sein“ Gegenmodell zur Weltbank geschaffen habe und nun im BRI-Kontext nach Gutdünken walte, hält einer näheren Untersuchung allerdings nicht stand. Die AIIB agiert im Rahmen des gleichen Kodex, der auch die Aktivitäten der Weltbank, ADB etc. regelt. Eine signifikante „Sinisierung“ der internationalen Ordnung erfolgt über diesen Mechanismus – bislang – nicht.

Brüssel beharrte auf Einhaltung des WTO-Protokolls

Ein offen konfrontatives Vorgehen, bei dem ein chinesischer Ordnungsentwurf einem etablierten internationalen Arrangement entgegengestellt wird, konnte u.a. in der Auseinandersetzung zwischen China und der

EU über die Auftragsvergabe für das Belgrad-Budapest-Bahnprojekt beobachtet werden. Während sich die EU dem WTO-Abkommen zum Öffentlichen Beschaffungswesen (WTO Agreement on Government Procurement (GPA)) verpflichtet sieht, hat die VR China dieses Protokoll weder bei ihrem Beitritt zur WTO noch zu einem späteren Zeitpunkt unterzeichnet. Während Peking eine freihändige Vergabe der Bauaufträge umsetzen wollte, beharrte Brüssel auf der Einhaltung des WTO-Protokolls, zumindest auf dem Territorium des EU-Mitgliedslandes Ungarn. Trotz intensiver diplomatischer Bemühungen konnte sich China letztlich nicht durchsetzen und musste sich den WTO-Regelungen unterwerfen. Dieser konfrontative Ansatz war somit nicht nur nicht erfolgreich, sondern ging auch mit erheblichen Kollateralschäden für die chinesische Europa-Diplomatie einher. Es ist daher davon auszugehen, dass ein derartiger konfrontativer Ansatz in Zukunft eine eher untergeordnete Rolle bei der Propagierung chinesischer Ordnungsvorstellungen spielen wird.

Mikrokosmen mit hoher Strahlkraft

Als sehr viel tragfähiger hat sich demgegenüber der evolutorische Ansatz erwiesen. Dieser basiert auf der wachsenden absoluten wie relativen Bedeutung Chinas für BRI-Partnerländer, die dazu beiträgt, dass chinesische Geschäftspraktiken und Usancen Verbreitung finden und zu lokalen Normen aufsteigen. Manifest wird dies z. B. über die rasch wachsende Rolle Chinas als Beschaffungs- und Exportmarkt, die hohe Zahl chinesisch gesteuerter Infrastrukturprojekte, chinesische Direktinvestitionen im Industrie- und Dienstleistungssektor etc. Eine wichtige Rolle spielen auch die mittlerweile über 80 chinesisch geführten Industriezonen, die chinesische „Mikrokosmen“ mit hoher Strahlkraft in die Gast-Volkswirt-

schaften darstellen. Sobald die Intensität des wirtschaftlichen Austauschs mit China einen bestimmten Schwellenwert überschreitet, wird zudem die Nutzung des Renminbi als Fakturierungs- und Reservewährung für die BRI-Staaten zu einer sinnvollen Alternative zu bestehenden Währungsarrangements. Dies stärkt dann nicht nur die Rolle des Renminbi in der internationalen Währungsordnung, sondern stützt auch chinesische Unternehmen mit weiteren Vorteilen bei Ihren Aktivitäten in den BRI-Staaten aus und befreit sie von Wechselkursrisiken.

Der mittelfristig bedeutendste Beitrag für eine „Sinisierung“ internationaler Wirtschaftsbeziehungen dürfte allerdings über Führerschaft realisiert werden. In Bereichen, an denen chinesische Unternehmen bereits heute an der Spitze der globalen Technologieentwicklung stehen, können diese nach eigenem Ermessen technische Standards, regulatorische Normen und operative Praktiken festlegen. Dies versetzt sie in die Lage, in diesen Feldern Institutionen und Verhaltensregeln zu gestalten und somit Pfadabhängigkeiten zu ihren Gunsten zu etablieren. Erste Beispiele für ein derartiges Vorgehen können bereits im Bereich der Telekommunikation (5G u. a.) und Mobilfunk-basierten Geschäftsmodellen (mobiler Handel, mobile Zahlungsdienste etc.) beobachtet werden. Im Bereich der kommerziellen Nutzung selbstlernender Maschinen (Künstliche Intelligenz) zeichnen sich ähnliche Strukturen bereits ab.

Ursprüngliche Idee vom „Wandel durch Handel“ ist gescheitert

Im Überblick scheint es also so, dass wir uns darauf einstellen können, dass im Zuge der Umsetzung der Belt and Road Initiative die Weltwirtschaft und ihre Ordnung noch mehr „chinesisch“ werden. Dabei wird dieser Prozess weniger durch aggressive politische

Vorstöße vorangetrieben werden, sondern durch ein Transaktionskostenkalkül: Mit zunehmender Bedeutung chinesischer Unternehmen, Geschäftsmodelle und Technologien kippt das Kosten/Nutzen-Kalkül in Richtung Chinas und wird es sinnvoll, stärker chinesisch geprägte Institutionen zur Koordination des Austauschs zu nutzen.

Hiermit wird deutlich, wie grandios die hehre Vorstellung vom „Wandel durch Handel“ doch letztlich gescheitert ist. Die Idee war ja, dass das chinesische Wirtschafts- und Gesellschaftssystem sich im Zuge immer intensiverer Wirtschaftsbeziehungen mit Deutschland und der westlichen Welt immer stärker den westlichen Vorbildern anpassen würde. Ein derartiger Konvergenzprozess hat insbesondere (oder fast ausschließlich) in Hinblick auf die Wirtschaftsordnung auch tatsächlich stattgefunden. Aber nur bis zu einem bestimmten Punkt. Dann waren die chinesische Volkswirtschaft zu groß und ihre Unternehmen zu leistungsstark geworden, um sich noch weiter anpassen zu wollen. Heute propagiert die chinesische Parteiführung ihr eigenes Modell eines Staatskapitalismus und kann mit Recht hoffen, dass dieses insbesondere in den Entwicklungsstaaten der BRI-Region Nachahmer finden wird. „Wandel durch Handel“, aber diesmal unter chinesischen Vorzeichen.

→ **Zum Autor:**



Prof. Dr. Markus Taube ist Inhaber des Lehrstuhls für Ostasienwirtschaft/China an der Mercator School of Management und Direktor der IN-EAST School of Advanced Studies an der

Universität Duisburg-Essen. Er ist Gründungspartner von THINK!DESK China Research & Consulting und amtierender Präsident der Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA).

Deutscher Außenhandel mit Asien-Pazifik

Veränderungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum – Januar–Dezember 2018 zu Januar–Dezember 2017

Land	Deutsche Importe ¹⁾		Veränderungen ²⁾		in %
	Jan.–Dez. 2018	Jan.–Dez. 2017	absolut	in %	
Australien	2.602,9	2.924,2	-321,2	-11,0	
Bangladesch	5.795,4	5.335,1	460,3	8,6	
Bhutan	7,3	4,4	2,9	65,0	
Brunei	1,3	0,7	0,6	88,4	
Dem. Volksrep. Korea	2,3	2,5	-0,2	-7,0	
Dem. Volksrep. Laos	92,4	79,2	13,1	16,6	
Hongkong	1.464,8	1.340,7	124,1	9,3	
Indien	8.912,9	8.456,0	456,9	5,4	
Indonesien	3.765,7	3.927,5	-161,8	-4,1	
Japan	23.734,5	22.901,0	833,4	3,6	
Kambodscha	1.679,9	1.541,4	138,5	9,0	
Macau	56,9	63,4	-6,4	-10,2	
Malaysia	8.955,9	8.819,5	136,4	1,5	
Mongolei	10,6	7,6	3,0	38,7	
Myanmar	857,9	548,3	309,5	56,4	
Nepal	27,8	29,2	-1,4	-4,8	
Neuseeland	742,2	697,1	45,1	6,5	
Papua-Neuguinea	211,9	196,6	15,3	7,8	
Philippinen	3.669,1	3.600,0	69,1	1,9	
Rep. Korea	12.179,4	11.316,0	863,5	7,6	
Singapur	6.568,9	6.286,4	282,5	4,5	
Sri Lanka	701,1	653,0	48,1	7,4	
Taiwan	10.202,1	9.560,7	641,4	6,7	
Thailand	6.111,4	5.955,3	156,0	2,6	
Timor-Leste	2,3	3,7	-1,3	-36,4	
Vietnam	9.763,5	9.582,3	181,2	1,9	
Volksrep. China	106.171,3	100.451,5	5.719,8	5,7	
ASEAN	41.466,0	40.340,7	1.125,3	2,8	
Summe Asien-Pazifik	214.291,8	204.283,4	10.008,4	4,9	
Deutschland gesamt	1.089.676,0	1.034.185,0	55.491,0	5,4	

Land	Deutsche Exporte ¹⁾		Veränderungen ²⁾		in %
	Jan.–Dez. 2018	Jan.–Dez. 2017	absolut	in %	
Australien	10.012,7	9.434,5	578,2	6,1	
Bangladesch	823,8	721,6	102,2	14,2	
Bhutan	1,8	2,3	-0,6	-25,0	
Brunei	112,7	51,6	-61,1	-118,4	
Dem. Volksrep. Korea	2,7	3,9	-1,1	-29,5	
Dem. Volksrep. Laos	29,9	29,9	0,0	-0,1	
Hongkong	6.071,0	6.872,8	-801,8	-11,7	
Indien	12.502,5	10.692,8	1.809,7	16,9	
Indonesien	2.863,6	2.693,7	169,9	6,3	
Japan	20.446,9	19.532,5	914,4	4,7	
Kambodscha	132,2	253,5	-121,3	-47,9	
Macau	96,7	70,1	26,7	38,1	
Malaysia	5.186,1	5.024,5	161,6	3,2	
Mongolei	133,9	103,8	30,0	28,9	
Myanmar	122,4	117,1	5,2	4,5	
Nepal	46,4	159,3	-112,9	-70,9	
Neuseeland	1.500,4	1.331,6	168,8	12,7	
Papua-Neuguinea	22,3	25,4	-3,1	-12,2	
Philippinen	2.579,5	2.037,3	542,1	26,6	
Rep. Korea	17.272,6	17.473,1	-200,5	-1,1	
Singapur	7.970,6	6.931,2	1.039,5	15,0	
Sri Lanka	350,8	570,6	-219,8	-38,5	
Taiwan	7.861,9	7.680,2	181,6	2,4	
Thailand	5.062,7	4.688,9	373,8	8,0	
Timor-Leste	0,2	2,0	-1,8	-89,0	
Vietnam	4.110,7	3.483,5	627,2	18,0	
Volksrep. China	93.126,5	86.194,7	6.931,8	8,0	
ASEAN	28.170,3	25.311,1	2.859,2	11,3	
Summe Asien-Pazifik	198.443,4	186.182,3	12.261,1	6,6	
Deutschland gesamt	1.317.936,0	1.279.683,0	38.253,0	3,0	

¹⁾ In Mio. EUR (vorläufige Zahlen 2018, endgültige Zahlen 2017).

²⁾ Im Vergleich zum Vorjahr – absolute Zahlen gerundet, Prozentzahlen errechnet aus ungerundeten Ausgangszahlen.



Mats Harborn
President of the European Union Chamber
of Commerce in China

China's New Foreign Investment Law: "Moving toward level playing fields"

The Foreign Investment Law was published on 15 March 2019. It was announced as the first time that PR China law has confirmed that Foreign Invested Enterprises shall receive the same treatment as domestic enterprises. Having worked in China for over 20 years, do you consider it a truly groundbreaking law in this regard, ensuring a level playing field for Foreign Invested Enterprises?

Mats Harborn: That the three laws that previously governed foreign investments in China are now abolished and that foreign investments come under the same rules as Chinese companies is groundbreaking. The Foreign Investment Law is a law stating a number of principles, most of which we welcome and that basically serve to confirm national treatment and equal treatment. We are moving toward level playing fields. What we object to is that the Foreign Investment Law maintains a clear definition between foreign and domestically invested companies. This may still provide room for discrimination against foreign invested companies. At the same time we understand that a foreign invested company needs to be defined with regard to the negative list and to the national security law, but that definition could have been made in another place. ”

The foreign business community has been demanding equal treatment for foreign companies in China for quite a while – why was the Foreign Investment Law only published now?

Mats Harborn: Very clearly China wanted to demonstrate toward the US that all the concerns that the US (and EU) have raised are now addressed in a law. We now need to monitor whether the principles expressed in the Foreign Investment Law really do get implemented and that either implementation rules are created or that existing legislation is identified to detail the implementation of these principles. ”

Under Article 40 of the Foreign Investment Law, PR China reserves the right to take corresponding measures against a country or region that takes discriminatory prohibitive, restrictive or similar measures against Chinese investments. Was this clause included to keep a back door open with regard to the tensions with the US and how do you think it could be applied in a European context?

Mats Harborn: Yes, this is a tit-for-tat clause or, as we like to call it, a "sand pit" clause. Unfortunately, there is a risk that Article 40 can be applied to any country and its companies. All such issues should be dealt with through existing bilateral agreements or through the multilateral trading system with the WTO at its core. The Foreign Investment Law was pushed through the system. Now it is law and now we will focus on its implementation. As a Chamber we are pleased that a few of our comments were actually picked up and incorporated into the Foreign Investment Law in spite of the fast pace at which it was pushed through. ” ■

Cheap China is over – Personal als Schlüsselfaktor für den Markterfolg im Reich der Mitte

Die Bereitschaft, Geld für höherwertige Produkte auszugeben, wächst in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt stetig – das birgt großes Potenzial insbesondere für deutsche Unternehmen. Doch wer hier erfolgreich sein will, muss bei der Personalsuche neue Wege gehen.

Der Welthandel befindet sich in einer volatilen Phase, die neben aggressiver Rhetorik von grundlegenden Verschiebungen der Weltordnung geprägt ist. Wie sich die weltweiten Beziehungen vor dem Hintergrund von Handelskriegen, unberechenbarer US-Administration, Brexit & Co. neu sortieren, ist ungewiss. Sicher ist dagegen, dass China für die deutsche Wirtschaft der wichtigste Handelspartner und zugleich einer der attraktivsten Märkte bleibt.

Auch wenn die Wachstumsraten inzwischen nicht mehr zweistellig ausfallen, legt die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt aktuell trotz des Handelskonfliktes mit den USA jährlich immer noch um mehr als 6 Prozent zu. Der chinesische Handelsüberschuss gegenüber den USA ist im vergangenen Jahr entgegen aller Annahmen sogar um 17 Prozent auf 332 Milliarden US-Dollar gestiegen. Auch die jüngste Prognose der OECD verheißt weiterhin ein robustes Wachstum.

Insbesondere der steigende private Konsum befeuert die Zuwächse im Reich der Mitte. Dazu trägt die dynamisch wachsende Mittelschicht, zu der laut „Zukunftsinstitut“ aktuell weit mehr als 100 Millionen Menschen mit einem Jahreseinkommen oberhalb von 35.000 Dollar zählen, mit ihrer Konsumfreude maßgeblich bei. Damit ist Chinas Mittelschicht inzwischen die größte der Welt und der Trend zu weiterhin starkem Wachs-

tum der „Middle Class“ wird voraussichtlich längerfristig anhalten – ein enormes Potenzial insbesondere für deutsche Unternehmen im Bereich Konsumgüter: Die Bereitschaft, Geld für höherwertige Produkte auszugeben, wächst stetig. Zudem ist Qualität „Made in Germany“ gefragt, vorausgesetzt, die Produkte treffen mit ihrer Ausrichtung den Nerv der chinesischen Konsumenten. Das beweisen die Erfolgsgeschichten deutscher Unternehmen wie zum Beispiel Gaggenau, Zwilling, Miele oder WMF. Und nicht zuletzt stärkt die chinesische Regierung aktuell den Binnenkonsum, z. B. durch Steuersenkungen und leichter verfügbare Verbraucherkredite. Die Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen auf dem Konsumgütersektor sind mithin insgesamt sehr positiv, zumal China bestrebt ist, seine Märkte weiter zu öffnen. „Mehr China wagen“ lautet die Devise. Aber zugleich steigen die Herausforderungen, nicht zuletzt im Bereich der Unternehmensführung.

Personal und Leadership sind Schlüsselfaktoren

Für einen erfolgreichen Markteintritt und einen langfristigen Geschäftserfolg in China kommt der Ressource Personal neben Produkten von ausgezeichneter Qualität und Begehrlichkeit eine besonders große Bedeutung zu. Insbesondere die passgenaue Besetzung von Managementpositionen entscheidet maßgeblich über Erfolg

oder Misserfolg auf dem chinesischen Markt. So muss eine Führungskraft in China nicht zuletzt in der Lage sein, die Unternehmenskultur mit interkultureller Sensitivität vor Ort aufzusetzen und zu entwickeln. Und Leadership muss, wenn sie funktionieren soll, den spezifischen Erfordernissen des Marktes im Reich der Mitte insgesamt Rechnung tragen. So ist zum Beispiel die persönliche Ansprache der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder externer Stakeholder durch die Führungspersönlichkeit in China deutlich wichtiger als in anderen Kulturen.

Lokale Manager oder Expatriate? „Guanxi“ zählt

Die Frage, ob bei der Besetzung der zentralen Managementposition auf dem chinesischen Markt auf eine lokale Führungspersönlichkeit oder einen Expatriate zurückgegriffen wird, beantwortet sich einzig auf Basis der Qualifikation im Abgleich mit dem Suchprofil. Denn beide Lösungen haben ihre grundsätzlichen Vor- und Nachteile, deren Abwägung nicht in eine dogmatische Präferenz einmünden sollte. *Von zentraler Bedeutung ist vielmehr, dass die zur Auswahl stehenden Kandidaten über ein belastbares Netzwerk im Reich der Mitte verfügen, „Guanxi“ ist gefragt:* Persönliche Beziehungen zu Politik und Behörden, national und regional, sind eine wichtige Qualifikation, um im Dschungel der Vorschriften zu bestehen. Lokale Expertise ist zudem er-

forderlich, wenn es um die Bewertung politischer und wirtschaftlicher Trends geht oder um das Antizipieren von Änderungen bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Und nicht zuletzt hilft die lokale Kompetenz bei der Identifikation von geeigneten Partnern, z. B. für den Bereich M&A oder Joint Ventures.

Qualität ist rar – und kostet

Für die Vergütung von Führungspersonal gilt: Cheap China is over, und zwar unabhängig davon, ob die Position mit einem Expatriate besetzt oder eine lokale Lösung gefunden wird. Bei der erforderlichen Managementqualität, die unter anderem von Branchen- und Marktkenntnissen, Führungskompetenz und dem eigenen Netzwerk geprägt ist, handelt es sich auch im bevölkerungsreichen China um ein Gut mit sehr limitierter Verfügbarkeit. Und diesem Umstand muss die Vergütung Rechnung tragen. „Ganz oder gar nicht“ – so sollte die Devise für deutsche Unternehmen lauten, wenn sie sich mit Gehaltwünschen konfrontiert sehen, die ihre – zuweilen romantischen – Vorstellungen sprengen. Wer zum Beispiel einen Jahresumsatz von 200 Millionen Euro in China anstrebt, kann davon ausgehen, dass der „Head of China“ dafür eine Jahresvergütung von 400.000 Euro inklusive Bonus und aller Nebenleistungen erwartet. Längerfristige individuelle Perspektiven, Gestaltungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, eine klare Unternehmens- und Markenstrategie sowie die Bereitschaft zu nachhaltigem Handeln mit klarem Commitment für den Markt im Reich der Mitte stehen neben monetären Anreizen auf der Erwartungsskala von Managern in China weit oben. Die unternehmenseigene digitale Kompetenz erhöht die Anziehungskraft für Kandidaten ebenso wie die Bereitschaft, nachhaltig zu einer Verbesserung der Lebensverhältnisse in China beizutragen.

Mehr China-Kompetenz für Deutschlands Vorstandsetagen

Die Herausforderungen für Geschäfte in und mit China nehmen eher noch zu. Die sich rasant entwickelnde Start-up-



Szene – einschließlich der inzwischen etwa 30 Einhörner mit einem Wert von mindestens einer Milliarde Dollar – sowie die sich rasch verändernden Vorlieben der Konsumenten in China schaffen ein dynamisches Marktumfeld, das von Übersee aus nur schwer zu managen ist. Auch die Anstrengungen der chinesischen Regierung, die großen staatseigenen Unternehmen im Hinblick auf den internationalen Wettbewerb besser aufzustellen, verschärfen die Marktbedingungen für ausländische Unternehmen. Für multinational deutsche Unternehmen, die bereits auf dem Markt im Reich der Mitte vertreten sind oder einen Markteintritt planen, wird im Interesse des Markterfolgs eine China-Expertise im Vorstand zu einem zentralen Faktor. Im Umkehrschluss stehen fehlende Insider-Kenntnisse für ein nicht unerhebliches Handicap. Aktuell bekleiden nur etwa 100 Vorstände chinesischer Abstammung Vorstandsposten bei börsennotierten Unternehmen in Nordamerika, Europa und Australien. In Deutschland nehmen Beiersdorf und BASF hier eine Vorreiterrolle ein. Der Markt für aus China stammende Führungskräfte hat sich verändert. So sind ehemalige Regierungsvertreter inzwischen für einen Zeitraum von fünf Jahren nach ihrem Ausscheiden für Vorstandsposten gesperrt. Und

China-Experten der nächsten Generation wie z. B. Start-up-Gründer oder ehemalige Berater, Banker und Anwälte, die den herkömmlichen Qualifikationsprofilen von Vorständen entsprechen, sind rar. Wer hier erfolgreich sein will, muss bei der Personalsuche neue Wege gehen. Dabei ist **die Erweiterung des Vorstandes um eine Führungspersönlichkeit chinesischer Herkunft keine Frage des Zeitgeistes:** Peking steckt derzeit seinen politischen und wirtschaftlichen Kurs für die nächsten 30 Jahre ab. Deutsche, international agierende Unternehmen sollten die Zusammensetzung ihres Vorstandes im Interesse ihres mittel- und langfristigen Markterfolgs und ihrer Shareholder kurzfristig überdenken.

→ Zum Autor:



Ulrike Wieduwilt (54), ist Deutschland-Chefin der international führenden Leadership Advisory Firm Russell Reynolds Associates und hat als China-Expertin unter anderem den unternehmenseigenen Standort in Shanghai ausgebaut. Weitere Infos zum Unternehmen und zur Person unter:

www.russellreynolds.com/consultants/ulrike-wieduwilt

E-Mobility in China and Japan

The automotive industry has been encountering a fundamental change in recent years with the emergence of electric mobility (e-mobility). Energy security, future export opportunities and limiting emissions are amongst the factors that have driven development in many countries across the world. Two major Asian economies, China and Japan, announced ambitious goals to become leaders in the e-mobility and battery markets.

In China, the development of policies first began at the end of 2008. Three years later, the government in Beijing had already proposed a strategy for the full implementation of electric driving. By 2020, China aims to have 4.6 million electric passenger cars on the road as well as 120,000 fast charging and 500,000 total public stations. In Japan, although e-mobility had been on the agenda before, it wasn't until 2009 when prime minister Hatoyama promised to cut carbon dioxide emissions that major policy plans were published. Japan aims to increase the share of next-generation vehicles in new vehicle sales to 50-70% by 2030, of which battery electric vehicles (BEVs) and plug-in hybrid electric vehicles (PHEVs) should account for 20-30% and hybrid electric vehicles (HEVs) for 30-40%. Additional goals are the installation of two million ordinary chargers and 5,000 quick chargers and the achievement

of a 50% market share for Japanese companies in the global storage battery market.

Since the announcements of their strategies, China and Japan have promoted the development of e-mobility at different stages of the implementation process. Both countries have launched and funded major R&D projects and cooperated with key players from the car industry, research institutions, and universities. In terms of infrastructure, the governments in Beijing and Tokyo have been active in launching and funding projects in major cities and along major traffic routes. In China, the funding of 88 designated pilot cities was crucial for the expansion of the charging network. To receive funding, cooperating cities were required to provide one charging point for every eighth vehicle, and charging stations were designed to be no farther away than one kilometer from any point within the center area of the city.

In Japan, the 'next generation vehicle charging infrastructure deployment' was one of the major undertakings to expand the number of charging stations. To get local governments, highway operators and other players to cooperate in this program, charging equipment and up to two-thirds of the installation costs were subsidized by the Japanese government.

Besides funding R&D and expanding the charging infrastructure, another key measure to increase the adoption rate of EVs is the cutting of high purchasing and maintenance costs. Therefore, both governments have provided financial incentives such as purchase grants, tax cuts and exemptions from registration and license fees. In China, for instance, buyers of electric cars were released from the obligation to pay vehicle purchase tax and the vehicle and vessel tax. At the same time, tax rates on traditional passenger cars were raised to make the purchase of

ELECTRIC PASSENGER CAR REGISTRATIONS IN 2017			
	China	Japan	Germany
BEV	468,000	18,100	25,100
HEV	-	1,385,300	55,200
PHEV	111,000	36,000	29,400
Total	579,000	1,439,400	109,700

Note:
HEV and PHEV are not listed separately in China; All numbers are rounded. Table 1.
Source: IEA, 2018; JAMA, 2018; KBA, 2018.



E-Mobility in China and Japan

conventional cars unappealing. The Japanese government, on the other hand, did not increase taxes on traditional cars. However, it created incentives by reducing or eliminating the vehicle purchase tax, the motor vehicle tax, the tonnage tax, and the mini-vehicle tax. Considering the heavy tax burden for Japanese car owners, a very attractive measure.

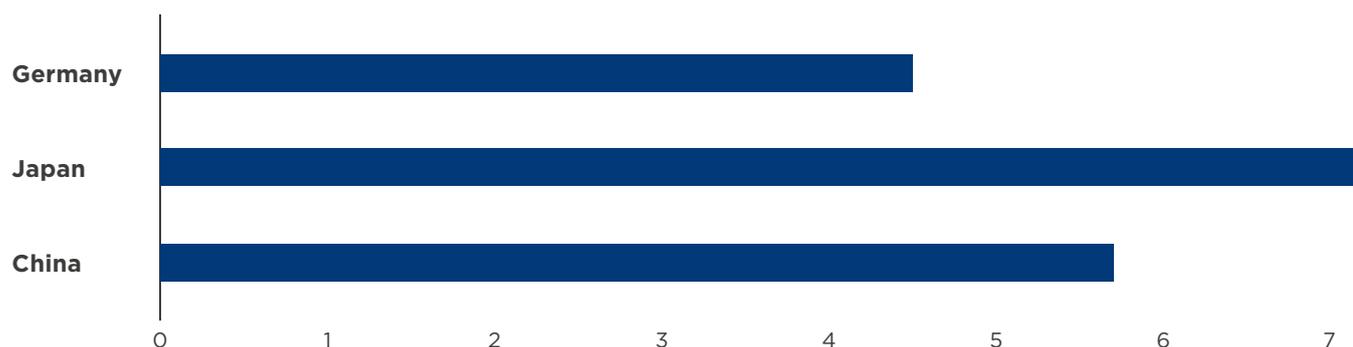
A method that has been introduced lately and that is rather unique to China is the dual-credit policy for manufacturers. To obtain so-called 'energy

credits', manufacturers need to produce a minimum number of EVs, and the number of credits they receive will be based on factors such as driving range and car weight. The policy requires that 10% of a car manufacturer's total credits must consist of new energy credits in 2019 and 12% in 2020. Manufacturers failing to meet the requirements will be fined or must buy credits from other companies.

As illustrated in table 1, 1,579,000 passenger cars (468,000 BEVs and 111,000 PHEVs) were sold on the Chi-

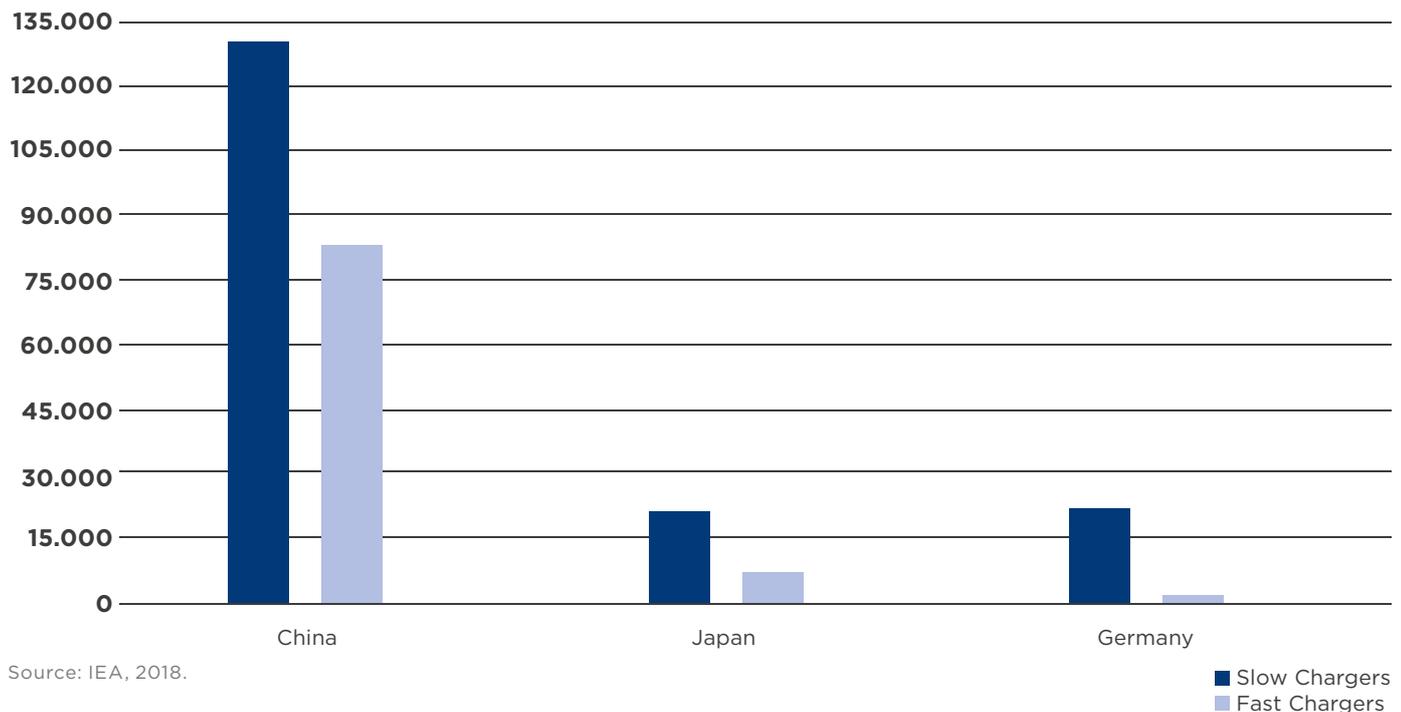
nese market in 2017. Adding this to the already existing stock, Chinese plug-in electric vehicles (PEVs) accounted for over 1.2 million units, which was 40% of the global fleet, and 2.2% of the domestic car market. In Japan, on the other hand, sales of a mere 54,100 PEVs were registered in 2017. As a result, Japan's domestic fleet rose to a total number of 205,400 (104,500 BEVs and 100,900 PHEVs). This was 6.6% of the global fleet and 1% of the Japanese car market. While these numbers are comparably low in relation to

Plug-In Electric Vehicle (PEV) per Charging Point



Source: IEA, 2018.

Publicly Accessible Chargers



Chinese levels, Japan clearly outranks China in terms of HEVs. With 1.4 million units in 2017, they accounted for 31% of all domestic new passenger car sales, making Japan the leading producer worldwide.

When we look at data for charging infrastructure, we can see that China is not just the largest producer of PEVs, but also the country with the biggest infrastructure network. In 2017, 213,900 charging points (130,500 slow and 83,400 fast charging stations) existed in China, compared to 28,800 charging points (21,500 slow and 7,300 fast charging stations) in Japan. While these numbers suggest that China is far ahead of Japan, when we look at the ratio of cars to charg-

ing stations, it becomes apparent that China and Japan are almost on equal terms. In China, one public charging point is provided for roughly six cars, while it is one charge point for every seventh PEV in Japan.

In conclusion, China and Japan have both shown their ambitions to become world leaders in the e-mobility and battery markets by actively employing the concept of e-mobility and providing incentives and funding at all stages of the implementation process. China is the largest market for PEV in the world, accounting for 40% of the global fleet. Yet demand is still highly concentrated, the uptake of environmentally friendly cars is largely driven by the policy environment and wheth-

er the goal of 4.6 million electric automobiles by 2020 can be achieved is more than questionable. Japan on the other hand has the biggest HEV market worldwide and holds almost 7% of shares in the PEV market. In 2017, it already met the targets for HEVs and fast charging stations. However, due to the slow adoption rate of PEVs and the slow expansion of the total public charging network, some deployment targets remain a big challenge.

→ About the author:



Alexander Rechberger was a research assistant at the German-Asia Pacific Business Association and is a student of East Asian Economy and Society (ECOS) at the University of Vienna.

Key Terms

- **Battery electric vehicle (BEV):** Runs exclusively on electricity via on-board batteries that are charged by plugging into an outlet or charging station.
- **Hybrid electric vehicle (HEV):** A vehicle that uses both an electric motor and a gasoline engine to power the vehicle.
- **Plug-in electric vehicle (PEV):** Is a subset of electric vehicles that includes battery electric vehicles (BEVs) and plug-in hybrid vehicles (PHEVs).
- **Plug-in hybrid electric vehicle (PHEV):** A hybrid vehicle that is capable of storing energy from the power grid in the on-board batteries.

Major Sources:

1. IEA (2018). Global EV Outlook 2018. In: <https://www.iea.org/gevo2018>. (Accessed on January 15, 2019).
2. JAMA (2018). The Motor Industry of Japan 2018. In: <https://www.jama.org/wp-content/uploads/2018/07/mij2018.pdf>. (Accessed on January 15, 2019).
2. KBA (2018). Jahresbilanz der Neuzulassungen 2017. In: https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/n_jahresbilanz.html. (Accessed on January 20, 2019).

China's Urban Future

oav GERMAN ASIA-PACIFIC
BUSINESS ASSOCIATION

Opportunities through smart cities

As part of the OAV Infrastructure Alliance, Siemens, Volkswagen Group China and the OAV collaborated on a comprehensive study on "China's Urban Future". The report explores the challenges of China's megacities and the potential of smart city technologies. OAV members present their approaches for supporting China with its endeavor to pursue its smart city agenda.

Find the report
here:





- 1 | Der Festsaal des Hamburger Rathauses
- 2 | Dr. Peter Schoof, deutscher Botschafter in Indonesien; Dr. Markus Rasner, Partner bei Oppenhoff & Partner; Clas Neumann, Senior Vice President, Head of Global SAP Labs Network & Fast Growth Market Strategy Group der SAP SE; Mark Hauptmann, Abgeordneter im Ausschuss für Wirtschaft und Energie im Deutschen Bundestag (v.l.)
- 3 | Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier und Dr. Peter Tschentscher, Erster Bürgermeister Hamburgs (v.l.), beim Eintritt in den Ehrenempfang
- 4 | OAV Young Leaders
- 5 | Matthias Claussen, Gesellschafter bei C. Melchers GmbH & Co. KG, empfängt den vietnamesischen Ehrengast S.E. Nguyen Chi Dung, Minister für Planung und Innovation
- 6 | Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier während der Ehrenrede
- 7 | Hans-Georg Frey, Vorsitzender des Vorstands der Jungheinrich AG und OAV-Vorsitzender; Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier; S.E. Nguyen Chi Dung, vietnamesischer Minister für Planung und Innovation; Dr. Peter Tschentscher, Erster Bürgermeister Hamburgs (v.l.)
- 8 | Dr. Clemens von Goetze, deutscher Botschafter in China, und Matthias Claussen, Gesellschafter bei C. Melchers GmbH & Co. KG (v.l.)
- 9 | Teilnehmer des 99. Ostasiatischen Liebesmahls
- 10 | Dr. Korinna Oehring, Referat Außenwirtschaft China, Taiwan und Korea der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Stadt Hamburg, im Gespräch mit Dr. Margot Schüller, Associate Senior Research Fellow beim GIGA Institut für Asien-Studien (v.l.)
- 11 | S.E. Nguyen Chi Dung während seiner Festrede
- 12 | Almut Rößner, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des OAV; Hans-Georg Frey, Vorsitzender des Vorstands der Jungheinrich AG und OAV-Vorsitzender; Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier; S.E. Nguyen Chi Dung, vietnamesischer Minister für Planung und Innovation; Dr. Peter Tschentscher, Erster Bürgermeister Hamburgs (v.l.)

Konstruktiver Austausch beim 99. Ostasiatischen Liebesmahl

Am 15. März 2019 veranstaltete der OAV zum 99. Mal sein traditionsreiches Ostasiatisches Liebesmahl im Hamburger Rathaus. Auch in diesem Jahr folgten mehr als 350 Gäste, darunter über 20 asiatische und deutsche Botschafter, der Einladung in die Räumlichkeiten des Ham-

burger Rathauses zum wichtigsten Netzwerktreffen der deutschen Asienwirtschaft. Neben Bundesminister für Wirtschaft und Energie Peter Altmaier war auch der vietnamesische Minister für Planung und Investition S.E. Nguyen Chi Dung diesjähriger Ehrengast.



6



7



8



9



10



11



12

Interview mit Prof. Dr. Rüdiger Frank:

„Ich sehe nicht, wieso Nordkorea seine Atomwaffen jemals aufgeben sollte“

Mit 2018 ging ein sehr ereignisreiches Jahr in Ostasien zu Ende. Neben Treffen mit den Nachbarn China und Südkorea kam es zur ersten Zusammenkunft zwischen Nordkorea und den USA in Singapur. Was Nordkorea zur Verhandlungsbereitschaft bewegt, ob dieses Momentum auch 2019 aufrechterhalten werden kann und ob eine Denuklearisierung der koreanischen Halbinsel realistisch ist, beantwortet Nordkoreaexperte Prof. Dr. Rüdiger Frank im Interview mit dem OAV.

Herr Professor Frank, im Mai 2018 fand Ihre letzte Reise nach Nordkorea statt. Wie haben sich die verschärften UN-Sanktionen auf das Leben der Bevölkerung ausgewirkt? Konnten Sie während Ihrer Reise sichtbare Veränderungen feststellen? Kam es zu Lebensmittelknappheiten oder dergleichen?

Hierzu muss man zunächst einschränkend sagen, dass man als westlicher Beobachter natürlich nicht alles mitbekommt. Die Behörden bemühen sich sehr, Ausländern nur die beste Seite ihres Landes zu zeigen. Allerdings entwickelt man als regelmäßiger Besucher im Laufe der Jahre ein Gefühl für die Situation und bemerkt Veränderungen durchaus – vor allem dann, wenn man immer wieder die gleichen Orte aufsucht. Man achtet auf Stromausfälle, die Zahl der auf den Straßen zu sehenden Fahrzeuge, ob Rauch aus Schornsteinen kommt, wie der Markt-Wechselkurs der einheimischen Währung ist, ob die Preise stabil und die Geschäfte voll sind oder was und wie am Straßenrand verkauft wird. Auf Basis dieser Faktoren konnte ich

im Mai 2018 keinerlei dramatische Veränderungen feststellen. Die Menschen leiden sehr wohl unter den Sanktionen und beklagen sich auch darüber, aber das ist schon seit Jahren so. Ich habe sogar hier und da positive Entwicklungen vermerkt, etwa eine steigende Zahl von neugebauten Tankstellen und Raststätten an den in Richtung China führenden Straßen. Das passt zum sichtbar zunehmenden Personen- und Warenverkehr per Kleinbus oder Lieferwagen. Dies ist ein Indikator für die wachsende wirtschaftliche Rolle des Mittelstandes.

Glauben Sie, dass die jetzige Verhandlungsbereitschaft Nordkoreas das Ergebnis der Sanktionen ist?

Nein, jedenfalls nicht auf die direkte Art, wie das in einigen westlichen Kommentaren dargestellt wurde. Es ist eher so, dass man sich in Nordkorea seit dem erfolgreichen Interkontinentalraketenstest vom November 2017 als Atommacht in einer Position der Stärke sieht. Außerdem sieht man mit Trump im Weißen Haus, Moon im Blauen Haus und dem zunehmenden

Selbstbewusstsein Chinas gegenüber den USA gute Chancen, eigene Interessen durchsetzen zu können. Daher kommt die Verhandlungsbereitschaft; sie ist definitiv nicht aus der Not geboren, sondern die Folge davon, dass sich Nordkorea in einer günstigen strategischen Situation sieht.

Wie wurden der Kim-Trump-Gipfel in Singapur sowie die letzten beiden Treffen mit Südkoreas Präsident Moon Jae-in in Nordkorea dargestellt? Wurden die Resultate der Treffen innerhalb des Landes kommuniziert oder wurden der nordkoreanischen Bevölkerung andere beziehungsweise gar keine Informationen zugespielt?

Es gab eine ausführliche und recht zeitnahe Berichterstattung, wobei das Ganze natürlich als großer Sieg der eigenen Führung verkauft wurde. Interessant fand ich vor allem ein etwa 45-minütiges Video, in dem ausdrücklich erwähnt wurde, dass Kim Jong-un „mit einem chinesischen Flugzeug“ nach Singapur geflogen sei. Das ist für die sonst so auf Eigenständigkeit be-

„Vertrauen gegenüber China oder den USA existiert nicht.“

„Die Verhandlungsbereitschaft ist definitiv nicht aus der Not geboren, sondern eine Folge davon, dass sich Nordkorea in einer günstigen strategischen Situation sieht.“

dachten nationalstolzen Nordkoreaner sehr ungewöhnlich und deutet auf aktive Bemühungen hin, das Verhältnis zu Beijing zu verbessern. Man erhofft sich einen Wettstreit der zwei Großen, China und USA, von dem man dann ebenso profitieren kann, wie das Nordkorea in den 1950ern eine Zeit lang beim Streit zwischen China und der Sowjetunion gelungen war.

China und Russland beteiligen sich an den UN-Sanktionen nur teilweise. Deshalb bezeichnete Präsident Trump erst kürzlich Chinas Nordkoreapolitik als wenig hilfreich und beschuldigte Peking, die Bemühungen der USA in Nordkorea aufgrund des Handelskrieges zu untergraben. Denken Sie, dass der Nordkorea-Konflikt von den Großmächten instrumentalisiert wird?

Korea hat eine lange Erfahrung damit, von Nachbarländern und Großmächten instrumentalisiert zu werden. In Pjöngjang ist man diesbezüglich sehr sensibel und gibt sich keinen Illusionen hin: Vertrauen gegenüber China oder den USA existiert nicht. Daher beobachten wir in beiden Koreas sehr deutliche Bemühungen, das Heft selbst in die Hand zu nehmen und aktiv zu werden, anstatt auf die Handlungen der Großmächte zu reagieren. Das wird aufgrund der nun einmal bestehenden Machtverhältnisse immer schwierig bleiben, weshalb ich oft den Versuch zu erkennen glaube, die Großmächte im eigenen Sinne zu manipulieren. 2018 war aus dieser Perspektive ein gutes Jahr für Korea.

Südkoreas Präsident Moon gilt als treibende Kraft und Vermittler in den Verhandlungen zwischen Nordkorea und den USA. Auch Präsident Trump ist anders als seine Vorgänger

gewillt, mit Nordkorea zu sprechen. Glauben Sie, dass dieses Momentum aufrechterhalten werden kann, sollte es zu einem Wechsel an der Regierungsspitze kommen?

In Südkorea formieren sich politische Kräfte, die jedwede Verhandlungen mit Nordkorea als Schwäche und Naivität ansehen. Sollten sie die Macht übernehmen, dann wäre die bisher sehr aktive Rolle Südkoreas bei der Annäherung schlagartig beendet. Würde Trump allein weitermachen? Auf jeden Fall, denn er scheint sich nicht sonderlich um die Meinung seiner Verbündeten zu scheren. Wird er weiter auf Kim Jong-un zugehen? Das kann wohl niemand so richtig sagen, da Trump eher impulsiv zu agieren scheint, was ihn schwer vorhersagbar macht. Eine interessante Variante für die Zukunft wäre der Fortbestand des Kooperationswillens in Südkorea und die Rückkehr der USA zur Konfrontation. In diesem Falle ist es nicht garantiert, dass sich Seoul dem Willen Washingtons beugen wird. China ist zunehmend gewillt, sich als Alternative zu den USA zu präsentieren und auch die Konsequenzen in Kauf zu nehmen. Korea könnte der erste Ort in der Weltpolitik sein, wo man sich in der Hoffnung auf chinesische Unterstützung bewusst für ein Ignorieren der Wünsche der USA entscheiden könnte. Wenn das funktioniert, dann würde die gesamte gegenwärtige Weltordnung erschüttert werden.

Wie realistisch ist aus Ihrer Sicht eine Denuklearisierung der koreanischen Halbinsel?

Ich sehe nicht, wieso Nordkorea seine Atomwaffen jemals aufgeben sollte. Selbst nach einer Wiedervereinigung besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass die Waffen auf der Halbin-

sel verbleiben. Aber das Problem ist ja nicht die Existenz dieser Waffen, sondern die von ihnen ausgehende Gefahr – ob es nun um den Einsatz, die Weiterverbreitung oder die technische Sicherheit geht. All diese Dinge kann man sehr wohl in den Griff bekommen, so wie das bei den USA, Russland, Indien, Pakistan, Frankreich und Großbritannien ja auch mehr oder weniger gelingt.

Gehen wir einen Schritt weiter in die Zukunft. Sollte es zu einer Aufhebung der Sanktionen und infolgedessen zu einer Öffnung Nordkoreas kommen, in welchen Branchen sehen Sie Chancen für deutsche Firmen und mit welchen Schwierigkeiten müsste man als ausländischer Investor in Nordkorea rechnen?

Nordkorea hat Bedarf an so gut wie allem. Das betrifft den Maschinenbau, die Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur, den Bergbau. Erneuerbare Energien sind auch ein Thema, da man die Abhängigkeit von ausländischem Erdöl als strategisches Problem ansieht. Zu den Risiken für deutsche Unternehmen gehört neben der noch immer fehlenden Rechtssicherheit die Konkurrenz mit China, Südkorea und Japan, die alle den nordkoreanischen Markt besser kennen. All das legt nahe, es besser in Kooperation mit einem Partner aus diesen Ländern zu versuchen, anstatt im Alleingang.

→ Zum Autor:



Univ.-Prof. Dr. Rüdiger Frank ist Professor für Wirtschaft und Gesellschaft Ostasiens an der Universität Wien und leitet dort das Institut für Ostasienwissenschaften.

CNY und CNH – Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Währungsmanagement

Der Offshore-Renminbi, kurz „CNH“, existiert nunmehr seit gut acht Jahren, seit 2014 ist er auch direkt in Frankfurt handelbar. Bei Importen von chinesischen Waren stellt der Renminbi als Handelswährung eine vorteilhafte Alternative zum US-Dollar dar. Denn was wenige wissen und noch weniger nutzen: der CNH bietet – im Gegensatz zur „Onshore“-Variante CNY – ein breites Spektrum an Absicherungsprodukten, die mit anderen Hartwährungen vergleichbar sind.

2017 überschritt der Wert der aus China importierten Güter und Dienstleistungen mit 101,84 Mrd. Euro erstmals in der Geschichte des deutschen Außenhandels für ein einzelnes Land die 100-Milliarden-Marke. Im Jahr 2018 stiegen die Importe aus China weiter an und erreichten 106,17 Milliarden Euro. Doch trotz all dieser Rekorde gibt es für die vertragliche Abwicklung der Import- und Exportgeschäfte zwischen Deutschland und China nach wie vor noch Optimierungspotenzial. Ein Großteil der Ein- und Ausfuhren zwischen beiden Ländern wird immer noch in US-Dollar fakturiert – und damit in einer Fremdwährung für beide Vertragsparteien. Gewohnheitsgemäß bevorzugen chinesische Vertragspartner den US-Dollar gegenüber dem Euro, schließlich ist der Außenhandel mit den USA durch Rekordüberschüsse von mehreren hundert Milliarden US-Dollar gekennzeichnet. Damit verfügen die Chinesen über reichlich US-Dollar-Devisen, die unter anderem zur Bezahlung von Importen aus Europa aufgewendet werden. Doch bei chinesischen Exporten nach Deutschland stellt die Verwendung des Renminbis als Handelswährung inzwischen für beide Seiten eine attraktive Alternative dar. Seit 2009 ermöglicht das RMB-Cross-Border-Transferabkommen zwischen der VR China und Hongkong die Verwendung des Renminbis als Handelswährung. Die VR China hat dabei ein in der Welt einmaliges Währungsregime mit einer faktischen Währung in zwei unterschiedlichen Systemen geschaf-

fen: Es wird beim Renminbi zwischen der Onshore- und der Offshore-Variante differenziert. Der CNY bezeichnet dabei die bekannte und stark regulierte Onshore-Variante, das heißt die in Festlandchina verwendete gesetzliche Währung. Der im Ausland gehandelte Renminbi wird als CNH, die Offshore-Variante der Währung, bezeichnet. Dabei stellt der CNH keine eigene Währung mit separatem ISO-Code dar, die Unterscheidung zwischen CNH und CNY erfolgt lediglich, um den Handelsmarkt der Währung zu unterscheiden.

Das RMB-Cross-Border-Transferabkommen sichert allen Ex- und Importeuren zu, dass die CNH beim physischen Transfer nach/aus China im Verhältnis 1:1 in/aus Onshore-Renminbi (CNY) konvertiert werden. Was anfangs nur wenigen ausgewählten chinesischen Im- und Exporteuren mit Geschäftspartnern in Hongkong und den ASEAN-Staaten gestattet war, breitete sich binnen fünf Jahren auf ganz China mit der ganzen Welt aus: Ausländische Ex- und Importeure können zur Bezahlung von Warengeschäften sowie Dienstleistungen, die in China unter der Handelsbilanz erfasst werden, mit Offshore-Renminbi (CNH) bezahlen beziehungsweise bezahlt werden. Dabei ist die synthetische Offshore-Variante CNH nicht nur wie alle anderen Hartwährungen in Offshore-Märkten ohne jegliche Auflagen frei handelbar – seit vier Jahren ist der CNH auch in Frankfurt direkt handel- und regulierbar –, sondern Ban-

ken bieten für CNH die gleiche Palette an Absicherungsprodukten an wie in US-Dollar, Schweizer Franken, Japanischen Yen oder anderen Hartwährungen. So ist es für deutsche Geschäftspartner bei der Verwendung des CNH als Handelswährung möglich, Wechselkursicherungen wie klassische Termin- oder Optionskontrakte oder auch strukturierte Absicherungsprodukte abzuschließen.

Daraus ergeben sich im Wesentlichen insbesondere für deutsche Importeure drei geschäftliche Vorteile:

1. Preisvorteile von bis zu drei Prozent

Da chinesische Handelspartner nicht in dem Umfang auf Wechselkursicherungsinstrumente von Banken zurückgreifen können, wie es in Deutschland üblich ist, werden diese beim Export chinesischer Produkte nach Deutschland Preisaufläge für Währungsumtauschrisiken und -kosten einkalkulieren. Ist ein deutscher Importeur bereit, CNY (beziehungsweise CNH) als Rechnungsfaktura zu akzeptieren, entfallen diese Risiken für die chinesische Seite und es verringert sich auch der Buchhaltungsaufwand für den chinesischen Partner. So kann der Importeur bessere Lieferbedingungen und Preise aushandeln: Je nach verhandelten Zahlungszielen sind damit gegenüber einer vergleichbaren Quotierung in US-Dollar oder Euro Kostenvorteile von gut drei Prozent, zum Teil sogar mehr, verhandelbar.

2. Nachverhandlungen bei „ungünstiger“ Wechselkursentwicklung können vermieden werden

Sofern bei chinesischen Vertragspartnern Waren mit längeren Liefer- und Vorlaufzeiten bestellt werden, kommt es regelmäßig zu nachträglichen Preisverhandlungen und dem Wunsch, Preisaufschläge zu akzeptieren, wenn sich die Wechselkurse zu Gunsten des deutschen Importeurs und damit zu Ungunsten des chinesischen Verkäufers entwickelt haben. Diese Mühe entfällt bei der Verwendung des Renminbis als Handelswährung, da das Wechselkursrisiko bei der Verwendung der chinesischen Währung ausschließlich auf der deutschen Seite liegt. Diese kann sich mit entsprechenden Instrumenten gegen die Wechselkursrisiken absichern.

3. Zinsvorteil des CNH in Kursvorteil für den Warenimport wandeln

Über geeignete, strukturierte Devisenterminprodukte kann der deutsche Importeur seine künftigen Zahlungsverpflichtungen in CNH wechselkursseitig optimieren und zusätzliche Kursgewinne realisieren, also den Zinsvorteil

des CNH gegenüber dem Euro in einen zusätzlichen Kursvorteil für den Importeur verwandeln. Denn die künftigen Wechselkurse spiegeln nicht nur erwartete Effekte auf Wechselkurse angesichts makroökonomischer Ungleichgewichte wider, sondern sind im Wesentlichen durch die Zinsdifferenzen zweier Währungen auf den Finanzmärkten für jeweils gleiche Laufzeiten zu erklären. Das bedeutet, dass ein deutscher Importeur bei der derzeitigen Zinslage beim Kauf von CNH auf Termin einen „besseren“ Wechselkurs gegenüber dem CNH-Kauf als Kassageschäft erhält, d.h. er erhält für ein Termingeschäft, das erst in 3, 6 oder 12 Monaten fällig ist, mehr CNH je Euro.

Fazit: Der CNH ist eine attraktive Währung zur Bezahlung deutscher Warenimporte aus dem Reich der Mitte. Das Cross-Border-Transfer-Abkommen sichert dabei allen Waren- geschäften, die in der Handelsbilanz erfasst werden, eine 1:1-Konvertierung vom Offshore- in den Onshore-Renminbi zu. Vor allem deutsche Importeure können in der gegenwärtigen Währungskonstellation von einem

Geschäftsabschluss in Renminbi profitieren. Grundsätzlich ist dabei festzuhalten, dass jede Strategie für ein aktives Währungsmanagement immer auf eine ausgewogene Diversifikation in den gewählten Währungsabsicherungsprodukten setzt, also ein Mix an diversen Absicherungsinstrumenten. Als Leitlinie empfiehlt sich eine Drittelung aus Absicherungsinstrumenten (z.B. klassische Termingeschäfte), Partizipationsinstrumenten (z.B. Devisenoptionen) und offene Position/Optimierungsprodukte (strukturierte Produkte, wie z.B. TARFs).

→ Zum Autor:



Frank Sperling ist seit über 25 Jahren bei der DZ BANK tätig und leitet die Auslandsfachberatung in den Regionen Nord/Mitte und Ost. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Chinageschäft und war bereits 1996/97 Leiter der Repräsentanz in Shanghai sowie von 2000 bis 2006 Leiter des German Desk in der DZ-BANK-Filiale in Hongkong.

LOCAL GLOBAL

Country Day India 24th June 2019 in Hamburg India after the elections: New opportunities

The world's largest democracy will surpass China as the most populous country soon. With general elections coming up in May 2019, the event will focus on economic analysis and new opportunities. Meet a high-level delegation of the Indo-German Chamber of Commerce in Hamburg and discuss with them what lies ahead.
www.events.dzbank.de/country-day-india

Drei Gründe, warum die Zukunft deutscher Health-Care Unternehmen in China liegt

Im Bereich der Aus- und Fortbildung von medizinischen Fachkräften besteht großer Aufholbedarf auf chinesischer Seite – und somit eine große Chance für eine deutsch-chinesische Zusammenarbeit.

Betritt man das Pekinger Krankenhaus „General Hospital of the People’s Liberation Army“, so wird man nicht von Krankenhauspersonal, sondern von Robotern des Herstellers Xiaomi begrüßt. Wohnt man in einer ländlicheren Region Chinas oder benötigt man zu später Stunde einen Arzt, so lassen sich über Apps oder Internet-Krankenhäuser digitale Sprechstunden abhalten, in denen erste Diagnosen und elektronische Rezepte erstellt werden können. Nach einer Diagnose – sei es via Telemedizin oder im Krankenhaus – erhält man über Social Media Feeds nicht nur individualisierte Werbung für passende Nahrungsergänzungsmittel oder Versicherungsangebote, sondern auch gesundheitsrelevante Fitness- und Ernährungstipps. Letztere Dienstleistungen werden durch das Health Tech Unicorn WeDoctor möglich. Das Start-up wurde im Jahr 2010 von KI-Experte Jerry Liao in Xiaoshang, Zhejiang, gegründet und 2018 bereits mit 5,5 Milliarden US-Dollar bewertet. Das Unternehmen, an welchem u.a. auch Tencent beteiligt ist, hat sich zum Ziel gesetzt, Staat, Krankenhäuser, Ärzte, Pharma-Unternehmen und Finanzinstitute zusam-

menzubringen, um der chinesischen Bevölkerung eine innovative und holistische Gesundheitsversorgung anzubieten.

Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen: neben den traditionellen Akteuren des Gesundheitsmarktes wie Versicherern, Medizintechnikunternehmen oder Krankenhäusern beeinflussen in China zunehmend Start-ups und Digitalfirmen wie Alibaba und Tencent die Gesundheitsversorgung. Ein weiteres Beispiel: Online-Plattformen wie JD.com können aufgrund des bestehenden umfassenden Logistiknetzwerkes Medikamente schneller und mit größerer Reichweite vertreiben als über traditionelle Apotheken und somit eine schnellere Medikamentendistribution ermöglichen. Das digitale Gesundheitsangebot sowie der Einsatz von Robotik und künstlicher Intelligenz in der Patientenbetreuung sind in China bereits weiter verbreitet als in Europa oder den USA. ***Diese zunehmende Digitalisierung des chinesischen Gesundheitsmarktes und die Offenheit der fast 1,4 Milliarden starken chinesischen Bevölkerung gegenüber E-Health-Lösungen mit Datenverarbeitung stellt***

auch für deutsche Unternehmen eine Chance in dem sich schnell weiterentwickelnden Markt dar.

Schaut man sich die Entwicklung des chinesischen Gesundheitsmarktes der letzten Jahre an, so unterstreichen dies sowohl die Dynamik als auch das weitere Wachstumspotential: Laut Angaben der Weltbank erreichte die chinesische Bevölkerung 2016 bei Geburt eine durchschnittliche Lebenserwartung von 76,2 Jahren, im Jahr 1960 lag diese noch bei 43,7 Jahren. Während im Jahr 2005 nur 50 Prozent der Bevölkerung krankversichert war, waren es 2016 bereits 95 Prozent. Mit dieser rasanten Aufholjagd in der ***Gesundheitsversorgung geht auch ein Wachstum des Gesundheitsmarktes im zweistelligen Bereich*** einher, laut nationaler Angaben wird bis 2020 der chinesische Gesundheitsmarkt bis 2020 insgesamt 1.200 Milliarden US-Dollar groß sein.

Diese rasante Entwicklung wird durch diverse Regierungsprogramme vorangetrieben, so gab die chinesische Regierung 124 Milliarden US-Dollar für die 2009 festgesetzten Programme „Ausweitung des Versicherungsschutzes“, „Etablierung ei-

ner nationalen Medikamentenliste“, „Verbesserung der primären Versorgung“, „Förderung vom gleichen Zugang zur Versorgung sowie Pilotierung der Reformprogramme für öffentliche Krankenhäuser“ aus. Die Zahlen sprechen für den Erfolg dieser Programme: Gemäß nationaler Statistik haben sich die Gesamtausgaben Chinas für die Gesundheitsversorgung im Zeitraum zwischen 2007 und 2017 mehr als vervierfacht (2007: 172,3 Milliarden USD, 2017: 782,9 Milliarden US-Dollar). Dabei erhöhte sich der staatliche Anteil der Ausgaben von 22 Prozent auf 42 Prozent. Obwohl dies dazu führte, dass die privaten Ausgaben für die Gesundheitsversorgung sich von 44 Prozent (2017) auf 29 Prozent verringerten, können sich viele Patienten noch keine umfassende Gesundheitsversorgung leisten. Der Leistungsumfang der Krankenversicherung ist noch defizitär. Für eine Vielzahl von Medikamenten, wie beispielsweise den Krebsmedikamenten, müssen die Kosten noch von den Patienten selbst getragen werden. Da gemäß der Weltgesundheitsorganisation 89 Prozent der Todesfälle in China auf nichtübertragbare Krankheiten wie Krebs, Diabetes und Fettleibigkeit zurückzuführen sind, stellt dies eine horrende Herausforderung für die chinesische Bevölkerung dar. Um diese Probleme zu bekämpfen und die Gesundheitsversorgung in China weiter voranzutreiben, hat Präsident Xi Jinping im Oktober 2015 die Strategie „Healthy China 2030“ ins Leben gerufen. Die Strategie sieht vor, bis 2030 die nationale Gesundheitsversorgung zu verbessern, große Risikofaktoren für die Gesundheit zu kontrollieren, die Kapazität der Gesundheitsleistungen zu erweitern und die Reichweite der Gesundheitsindustrie zu vergrößern sowie das Gesundheits-

system im Allgemeinen zu novellieren. Im März 2018 wurde die „National Health Commission“ als eine wichtige Institution für die Umsetzung der Healthy China 2030 Strategie gegründet. Konkrete Maßnahmen, die von der Kommission vorangetrieben werden, sind die Förderung der Innovationskraft chinesischer Unternehmen, Ausbau eines mehrstufigen, integrierten Versorgungssystems, Reform des Krankenhausmanagements, Standardisierung der Abrechnungsverfahren, Beschleunigung der Zulassungsprozesse, Stärkung von Qualitätsmanagement sowie Überwachungssystemen, um nur einige Beispiele zu nennen. Die im Rahmen dieser Programme bereitgestellten Fördermittel steigern folglich die Attraktivität des Marktes für ausländische Unternehmen.

Obwohl China inzwischen nach Japan der zweitgrößte Pharmazieproduzent der Welt ist, sind die deutschen Exporte medizinischer Produkte im Jahr 2017 um 8 Prozent (GTAI 2018) gewachsen. Die hohe Nachfrage an ausländischen Präparaten hat den Staat dazu veranlasst, die Zölle für importierte Pharmazeutika seit 2018 gänzlich zu erlassen. Zudem können besonders innovative und für China wichtige Medizingeräte per Express-Zulassung registriert werden, diese dauert im Schnitt nur 8,5 Tage. Der Import von Geräten für bildgebende Diagnostik, vaskuläre Intervention, Rehabilitation und In-vitro Diagnostik sowie orthopädische Materialien sind nach wie vor sehr beliebt, da bisher noch keine konkurrenzfähigen Produkte auf dem chinesischen Markt erhältlich sind. Auch im Bereich der Aus- und Fortbildung von medizinischen Fachkräften besteht großer Aufholbedarf auf chinesischer Seite – und somit eine große Chance für eine deutsch-chine-

sische Zusammenarbeit. Mittels moderner Technologien und hochwertiger Bildungsprogramme werden qualifizierte Ärzte und Pflegekräfte in China dank deutscher Expertise und Erfahrung ausgebildet. Die Bundesregierung fördert derzeit bereits die Ausbildung von Fachkräften in der Altenpflege mit privaten und staatlichen Partnern in China im Rahmen des „Sino-German-Eldercare-Project“. Mit der Aufwertung des Bereichs Digitalisierung im Bundesgesundheitsministerium ist auch die engere Zusammenarbeit mit China einen Schritt nähergekommen. So könnte Deutschland im Zuge der baldigen flächendeckenden Einführung von Gesundheitsakten und -karten von China lernen, wie man das kollektive Interesse eines Landes mit digitalen Technologien umsetzt. ***Diese Punkte verdeutlichen: die Expertisen der chinesischen und deutschen Akteure im Gesundheitsmarkt sind komplementär. Gleichzeitig stehen das chinesische und das deutsche Gesundheitswesen vor ähnlichen Herausforderungen***, wie die Behandlung von chronischen Krankheiten wie Krebs und Diabetes oder dem demographischen Wandel mit einer alternden Gesellschaft. ***Bündelt und kombiniert man die Expertisen aus Deutschland und China, so könnten für diese Herausforderungen adäquate Lösungen schnell gefunden werden.***

→ Zum Autor:



Chenchao Liu
Inhaber des
Unternehmens
Silreal

Made in Germany – Developed in China?

Deutsche Hochtechnologie-Unternehmen intensivieren seit Jahren ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in der Volksrepublik China. Dafür sind nicht mehr ausschließlich Kostenvorteile und eine engere Anbindung an den wichtigsten asiatischen Absatzmarkt verantwortlich – zunehmend lockt vor allem die Teilnahme an einem der dynamischsten Innovationssysteme der Welt.

Wenn 2020 das erste rein elektrisch angetriebene Modell der Marke BMW, der BMW iX3, vom Band läuft, werden sich Kunden rund um die Welt über ein weiteres gelungenes Stück deutscher Ingenieurskunst freuen – vielleicht ohne dabei zu ahnen, dass ein nicht unerheblicher Teil der Technologie, die in diesem Wagen steckt, nicht in Deutschland, sondern in China entwickelt wurde. Auch Volkswagen gab jüngst bekannt, dass man verstärkt Autotechnik für den weltweiten Markt in und mit China entwickeln wolle, wo insbesondere Fähigkeiten im autonomen Fahren und der E-Mobilität schon weit entwickelt seien. In Europa fehle es hingegen „teilweise an Fähigkeiten“, sagte VW-Chef Herbert Diess im Rahmen einer Pressekonferenz Anfang dieses Jahres in Peking. Man folgt damit unter anderem der strategischen Entscheidung der Siemens AG, die bereits 2017 bekanntgab, die globale Führung des zukunftsweisenden Robotik-Forschungsbereichs der Landesgesellschaft in China anzuvertrauen. Es drängt sich angesichts dieser Nachrichten die Frage auf:

Liegt die Zukunft der Hochtechnologie-Entwicklung deutscher Unternehmen in China?

Forschung auf höchstem Niveau

Um diese Frage zu beantworten, ist ein kurzer Rückblick auf Forschung und Entwicklung deutscher Unternehmen in China hilfreich. Kurz vor allem auch deshalb, weil eine umfassende Entwicklung von Produkten in und für China ein relativ junges Phänomen ist. Lange beschränkten sich die Aktivitäten deutscher Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) in China darauf, andernorts Produkte mit geringem Aufwand und niedrigen Kosten zu lokalisieren. Der technologische Vorsprung vor der chinesischen Konkurrenz bescherzte ausländischen Unternehmen auch ohne spezifisch für den chinesischen Markt entwickelte Produkte hohe Gewinnmargen. China war für deutsche Unternehmen in erster Linie Produktionsstandort und Absatzmarkt, keine Quelle für Innovation.

Diesen Zustand als verlängerte Werkbank der Welt zu verändern, ist be-

kanntermaßen seit geraumer Zeit das erklärte Ziel der chinesischen Industrie- und Innovationspolitik. Im Jahr 2006 legte die chinesische Regierung dafür mit dem „Staatlichen mittel- und langfristigen Plan für die wissenschaftliche und technologische Entwicklung“ den Grundstein für die technologische Aufholjagd des Reichs der Mitte, die danach konsequent durch Industrieprogramme und staatliche Förderungen verfolgt wurde. Dazu zählt auch der 2015 vorgestellte Entwicklungsplan „Made in China 2025“, welcher international Aufmerksamkeit erregte. Denn in ungewohnt deutlicher Weise beschrieb Peking darin die schrittweise und konsequente Ersetzung ausländischer Technologien durch chinesische. Damit stieß China einen entscheidenden Entwicklungsschritt an – von einer exportorientierten verarbeitenden Industrie, die sich in erster Linie durch niedrige Löhne, Skalenerträge und optimierte Produktionsprozesse auszeichnete, zu einer innovativen Volkswirtschaft. Aushängeschilder der neuen chinesischen Innovationskraft sind international erfolgreiche Hochtechnologie-Unternehmen wie Huawei, Geely und Lenovo, eine dynamische Start-up-Szene sowie Forschungsinstitute und Universitäten, die anwendungsbezogene Forschung auf höchstem Niveau zu leisten vermögen.

Chinesische Unternehmen operieren zunehmend auf Augenhöhe

Mit Hinblick auf die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in China bringt diese Entwicklung für deutsche Unternehmen zwei zentrale Aspekte





mit sich: Zum einen ist der einst vorhandene technologische Vorsprung deutscher Unternehmen auf dem chinesischen Absatzmarkt nicht länger garantiert, da zunehmend chinesische Unternehmen auf Augenhöhe operieren, welche sich nicht nur durch eine sehr gute Kenntnis ihres Heimatmarktes auszeichnen, sondern auch von staatlichen Förderungen profitieren. Um dieser Konkurrenz standzuhalten und den Bedürfnissen der inzwischen anspruchsvollen chinesischen Verbraucher gerecht zu werden, ist eine Produktentwicklung nah am chinesischen Markt für ausländische Unternehmen ein essentieller Bestandteil einer langfristig orientierten China-Strategie und Notwendigkeit bei der Verteidigung von Marktanteilen gegenüber lokalen Wettbewerbern.

Andererseits stellt die Neuausrichtung der chinesischen Industrie jedoch auch eine Chance für deutsche Unternehmen dar. Denn das chinesische Innovationssystem besitzt gewaltige Kapazitäten: 2017 erreichten die Gesamtausgaben des chinesischen Staats und der Unternehmen in Forschung und Entwicklung 279 Milliarden US-Dollar, eine Steigerung von über 70 Prozent im Vergleich zu 2012. Über 4,7 Millionen Absolventen in MINT-Fächern verließen 2016 die chinesischen Hochschulen, mehr als achtmal so viele wie im selben Zeitraum in den USA. Über eine Anbindung an dieses System, durch Kooperationen mit lokalen Universitäten,

Instituten und Unternehmen, der Zusammenarbeit mit verbrauchernahen Start-ups sowie der Anstellung lokalen Forschungspersonals, welches Know-how und ein Verständnis der chinesischen Marktes mitbringt, können auch deutsche Unternehmen profitieren. Insbesondere in den zukunftsträchtigen Forschungsbereichen der E-Mobility, Robotik, Künstlichen Intelligenz und Big Data hat sich China, teils durch die gezielte staatliche Förderung dieser Bereiche, bereits als Vorreiter positioniert. Hier scheinen gegenwärtig auch durch eine unternehmens- und innovationsfreundliche Gesetzgebung sowie eine technikaffine Bevölkerung eher radikale technologische Weiterentwicklungen umsetzbar zu sein, als in Europa. Die experimentelle Forschung und Entwicklung vor Ort verspricht also nicht nur einen besseren Zugang zum chinesischen Markt, sondern auch die Möglichkeit, von dessen Innovationssystem zu profitieren.

Attraktiver Innovationsstandort

Trotz der grundsätzlich günstigen Aussichten für die Entwicklung von Hochtechnologien in China, stehen deutsche Unternehmen beim Ausbau ihrer F&E-Operationen jedoch auch vor zentralen Schwierigkeiten. Denn mit einer stärkeren Anbindung an das lokale Innovationssystem zur Nutzung der Potenziale, geht auch eine Intensivierung der Risiken einher: Ungevollter Technologieabfluss durch die

Kooperation mit Forschungspartnern und die mangelhafte Durchsetzung des Schutzes geistigen Eigentums sind weiterhin abschreckende Argumente gegen die Entwicklung wertvoller Technologien in China. Die steigende Innovationskraft chinesischer Unternehmen bringt zudem auch neue Herausforderungen: 2008 strebten noch 70 Prozent der chinesischen Absolventen die Beschäftigung in einem ausländischen Unternehmen an. Im Jahr 2017 reduzierte sich dieser Anteil auf 18 Prozent. Die Herausforderung, in China geeignetes Personal zu finden und zu halten, hat sich somit weiter verschärft.

In der Breite scheinen deutsche Unternehmen in China diese Schwierigkeiten gegenwärtig zumindest in Kauf zu nehmen. Den Zahlen der Geschäftsklima-Umfragen der AHK Greater China zufolge wächst die Bereitschaft deutscher Unternehmen dazu, in China in F&E zu investieren, seit Jahren konstant. Insbesondere der Anteil der Unternehmen, die in China neue Produkte für den internationalen Markt entwickeln, wuchs laut der Greater Shanghai Innovation Survey zwischen 2017 und 2018 von 23 auf 34 Prozent an. Auch wenn ein Großteil der in China durchgeführten F&E nach wie vor Produktpassungen für den chinesischen Markt sind, wird deutlich, dass China punktuell als grundsätzlicher Innovationsstandort an Attraktivität gewinnt. Mittelfristig wird für deutsche Hochtechnologie-Unternehmen vor allem die Frage entscheidend sein, wie effizient die fraglos großen Potenziale des chinesischen Innovationssystems genutzt werden können und die Risiken zu umschiffen sind – und inwiefern eine deutsch-chinesische Technologiepartnerschaft auf Augenhöhe realisiert werden kann.

→ Zum Autor:



Sascha Michael Nies ist Absolvent des Masterstudiengangs Internationales Management Asien an der HTWG Konstanz. Im Rahmen seiner Abschlussarbeit untersuchte er in Zusammenarbeit

mit dem OAV F&E-Aktivitäten deutscher Unternehmen in China.

Die mongolische Regierung setzt mit ihrem neuen „Invest Mongolia Center“ ein Zeichen für ausländische Investoren

Am 25. Februar eröffnete die mongolische Regierung mit dem „Invest Mongolia Center“ den ersten One-Stop-Shop für ausländische Investoren. „Die Mongolei hat noch viel ungenutztes Potenzial, und Deutschland verfügt über das dringend benötigte Know-how, um dieses zu heben. Das Land bietet deutschen Unternehmen daher eine Vielzahl interessanter Investitionsmöglichkeiten“, sagt Stefan Duppel, Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in der Mongolei. „Dazu zählt auch das mit Unterstützung der Bundesregierung Anfang 2019 gegründete ‚Invest Mongolia Center‘ als zentrale Anlaufstelle für Unternehmen, die eine Präsenz vor Ort aufbauen wollen.“

Doch welche Sektoren sind attraktiv für ausländische Investments? Als eines der rohstoffreichsten Länder der Welt mit umfassenden Reserven an Kohle, Gold, Kupfer, Zink, Wolfram, Zinn, Eisen und Seltenen Erden mit einem geschätzten Rohstoffvorkommen im Wert von über drei Billionen US Dollar, stellt die Mongolei ein Land mit einem lukrativen Bergbau-sektor dar. Die Kupfer- und Goldmine Oyu Tolgoi, an welcher die mongolische Regierung sowie die Unternehmen Turquoise Hill und Rio Tinto beteiligt sind, ist dabei das derzeit größte Rohstoff-Projekt der Mongolei. Dass im mongolischen Rohstoffsektor auch Geschäftspotenzial für deutsche Unternehmen liegt, zeigt sich an einigen Projekten, bei denen deutsche Firmen involviert sind: 2015 schloss die Aurubis AG einen Abnahmevertrag für Kupfer und Molybdän aus der Mine Tsagaan Suvarga. Die deutsche Maschinenfabrik Niefhoff GmbH & Co. KG kooperiert mit dem Kupferkabelhersteller Erdmin Co. Ltd. seit 2008 im Anlagenbereich. Die deutsche Ferrostaal ist an mehreren Projekten beteiligt und führte im vergangenen Jahr gemeinsam mit einem mongolischen Partner eine Machbarkeitsstudie für

eine Flussspatverarbeitungsanlage in Chuluut durch.

Trotz des hohen Rohstoffvorkommens muss die Mongolei weiter verarbeitete Rohstoffe in großen Mengen importieren. Um eine nachhaltige Entwicklung der mongolischen Wirtschaft zu garantieren, setzt die Regierung daher zunehmend auf die verarbeitende Industrie. Bislang sind durchgängige Wertschöpfungsketten nur in der Textilindustrie zu finden. Für die Verarbeitung von Rohstoffen und den Aufbau einer Industrie fehlt häufig das notwendige Fachpersonal und das Know-How, diese Lücke kann Geschäftschancen für deutsche Unternehmen bedeuten. Neben dem Rohstoffsektor stellen dabei auch die Erneuerbaren Energien und die Agrarwirtschaft vielversprechende Investitionsfelder in der Mongolei dar. „Gerade jetzt ist ein guter Zeitpunkt, mit mongolischen Partnern ins Gespräch zu kommen: nach schwierigen Jahren nimmt die mongolische Wirtschaft merklich Schwung auf und hat großen Nachholbedarf. Zugleich verstärkt die mongolische Regierung ihre Bemühungen, ausländischen Unternehmen den Markteintritt zu erleichtern und größere Investiti-

onsicherheit zu garantieren“, betont Botschafter Duppel.

Um eine Plattform für den unternehmerischen Austausch zwischen deutschen und mongolischen Unternehmen im Bereich Bergbau und Rohstoffförderung zu bieten, hat das BMWI den einmal jährlich tagenden Deutsch-Mongolischen Wirtschaftsausschuss (DMWA) geschaffen, welcher in diesem Jahr am 20. Mai in Berlin tagen wird.

→ Über die Autoren:



Rebecca Schmücking
Geschäftsführerin
Deutsch-Mongolischer
Unternehmens-
verband (DMUV)



Felicitas Kaupp
Regionalmanagerin
Greater China,
Mongolia beim OAV

Young Leaders Botschafter-Talk 2019

Das erfolgreich eingeführte Veranstaltungsformat, der Botschafter-Talk für die OAV Young Leaders, fand am 15. März 2019 zum zweiten Mal statt, an dem 25 OAV Young Leaders teilnahmen. Der Botschafter-Talk als eine der Rahmenveranstaltungen zum Ostasiatischen Liebesmahl bietet den Young Leaders die exklusive Möglichkeit, sich mit Botschaftern aus der Asien-Pazifik-Region auszutauschen und offen Fragen zu stellen.

Als Gesprächspartner stand in diesem Jahr der deutsche Botschafter in Tokio, Herr Dr. Hans Carl von Werthern, für einen Austausch zur Verfügung. Gastgeber war die KPMG AG, die mit dem OAV Young Leaders Regional-Sprecher Norddeutschland Alexander Oldenburg, Manager Deal Advisory/China Desk, und Jörg Grünenberger,

Leiter der Global Japanese Practice in Deutschland, vertreten war.

Der Botschafter eröffnete die Gesprächsrunde mit einem kurzen Impulsvortrag, indem er die Unterschiede zwischen Deutschland und Japan hervorhob, die sich durchaus positiv auf die Beziehung dieser beiden Länder auswirken. Daraufhin stellten die Young Leaders hinsichtlich des EU-Japan Economic Partnership Agreements, welches am 1. Februar 2019 in Kraft getreten ist, besonders Fragen zur Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Japan sowie Markteinstiegschancen. Es wurden aber auch über spezifische Themen wie die Rolle der Frau oder die Bedeutung des Premierministers Abe in der japanischen Gesellschaft gesprochen.



Botschafter Herr Dr. Hans Carl von Werthern (2. v.l.) mit den Organisatoren vom OAV und der KPMG AG.



Auch in diesem Jahr nahmen wieder 25 OAV Young Leaders am Botschafter-Talk teil.

Neue Ansprechpartnerin für die OAV Young Leaders in der Geschäftsstelle



Anna Nguyen Pham

Seit dem 15. Januar 2019 ist Anna Nguyen Pham Hauptansprechpartnerin für die OAV Young Leaders in der Geschäftsstelle. Sie studierte Ostasienwissenschaften mit dem Schwerpunkt Koreanistik an der Universität Hamburg und absolvierte ein Auslandsjahr in Seoul, Südkorea. Ihre ersten Berufserfahrungen sammelte sie bei KOTRA, der Agentur für Außenhandels- und Investitionsförderung des koreanischen Wirtschaftsministeriums in Hamburg, wo sie in

der Kontaktvermittlung zwischen deutschen und koreanischen Unternehmen mitwirkte.

Die Vernetzung asienerfahrener Nachwuchsführungskräfte mit den Geschäftsführern und Asienexperten von heute ist das Ziel des OAV Young Leaders Programms, das Frau Nguyen Pham weiter ausbauen möchte. Zu bekannten Veranstaltungsformaten sollen neue hinzukommen, wie weitere Fortbildungsmöglichkeiten mit Asien-schwerpunkt.

Interview mit Axel Baumeister: Digitalisierung: Ein Praxisbericht zu den Chancen für deutsche Medizintechnikunternehmen in China

Bei der Einführung der digitalen Gesundheitsakte kann der chinesische Markt eine Vorreiterrolle einnehmen. Denn in China steht man dieser Entwicklung weitaus offener gegenüber als in westlichen Kulturen.

WEINMANN Emergency GmbH + Co. KG ist Hersteller von mobilen Medizintechniksystemlösungen aus den Hauptgruppen Beatmung, Defibrillation und Absaugung für Notfall-, Transport- und Katastrophenmedizin. Welche Trends prägen derzeit die Innovationen in der Notfallmedizin und in Ihrem Produktportfolio?

Da die Technologien von WEINMANN Emergency überwiegend im Rettungsdienst und der mobilen Gesundheitsversorgung zur Anwendung kommen, ist für uns vor allem eine stetige Verbesserung der Notfallversorgung von zentralem Interesse. Derzeit arbeiten wir daran, eine Vernetzung von medizinischen Geräten und Technologien über W-LAN und Bluetooth oder einer direkten Datenübertragung aus den Rettungswagen in die Krankenhäuser zu ermöglichen. Durch diesen Datenaustausch können Vital-Parameter und Bilder von Verletzungen direkt an die erstbehandelnden Krankenhäuser transferiert werden. Die frühzeitige Kommunikation ermöglicht es, den Patienten eine bestmögliche Versorgung zukommen zu lassen und Krankheitsbilder schneller zu beurteilen. Weiterhin stellt die Möglichkeit, die Kapazitäten von Krankenhäusern und deren Notfallaufnahmen vor Einlieferung neuer Patienten abzurufen, eine wichtige Innovation dar. Vor allem in China sind die Krankenhäuser oft überfüllt, dies beeinträchtigt die Notfallversorgung. In Großstädten

wie Shanghai sucht die Regierung aus diesem Grund nach solch neuen Technologien, um die Gesundheitsversorgung zu verbessern. Wir sind bereits an einigen Pilotprojekten beteiligt.

Das bedeutet, die Digitalisierung von Gesundheitsdaten stellt einen wesentlichen Antrieb zur Innovation im Bereich der medizinischen Notfallversorgung dar?

Die Chancen bei einer zunehmenden Digitalisierung sind vielfältig. Hersteller, Endanwender und Patienten können alle davon profitieren. Wir sehen unter anderem in der Etablierung einer digitalen Gesundheitsakte eine Chance, die Gesundheitsversorgung für die Patienten zu verbessern. Im Notfall kann der behandelnde Arzt sofort die Krankheitsvorgeschichte des Patienten einsehen und bei der Behandlung berücksichtigen. Bei der Einführung der digitalen Gesundheitsakte kann der chinesische Markt eine Vorreiterrolle einnehmen. Denn in China steht man dieser Entwicklung offener gegenüber als in westlichen Kulturen, zudem bestehen geringere Hürden bei den datenschutzrechtlichen Voraussetzungen. Neben einer Verbesserung der medizinischen Versorgung, bietet die Digitalisierung aber auch die Möglichkeit, die Serviceleistungen und Wartungsarbeiten der medizinischen Geräte zu vereinfachen. Derzeit werden aktuelle Softwareupdates direkt vor Ort installiert. Ziel ist es, diese von einem

Zentralserver aus über das Internet zu steuern. Dabei stoßen wir auf dem chinesischen Markt jedoch auf das Problem, dass hier ein separates System aufgebaut werden muss, da wir aufgrund der aktuellen Rechtslage die Daten zwischen unseren Unternehmenssitzen in Deutschland und China nicht transferieren können. Dies stellt uns als mittelständisches Unternehmen natürlich vor eine Herausforderung.

Der chinesische Markt hat einen Anteil von 7 Prozent am Gesamtumsatz Ihrer Unternehmensgruppe. Ökonomen und China-Experten warnen derzeit vor der sich abkühlenden Wirtschaft in China. Wie ist Ihre Prognose für die Entwicklung des chinesischen Medizintechnikmarktes für die nächsten Jahre?

Das Wachstumspotenzial in der Medizintechnik ist in China nach wie vor hoch. Die chinesische Regierung hat einige Initiativen im Gesundheitssektor geplant, in welche viel Geld investiert werden wird. Ein Beispiel dafür ist die Einführung einer staatlichen Krankenversicherung. Zudem ist ein Ausbau des Krankenhausesektors, vor allem in ländlichen Gebieten, geplant. Auch die Smart-City-Konzepte setzen auf neue medizinische Technologien und bieten damit weiteres Absatzpotenzial. Da unsere Produkte hochgradig spezialisiert sind, halten sie hohen Anforderungen stand. Außerdem bewegen wir uns in einer Nischensparte der Medizintechnik

„Das Wachstumspotenzial in der Medizintechnik ist in China nach wie vor hoch. Die chinesische Regierung hat einige Initiativen im Gesundheitssektor geplant, in welche viel Geld investiert werden wird.“

nologie. Dies bietet uns bislang einen erheblichen Vorteil. Doch deutsche Unternehmen müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie sich langfristig auf dem chinesischen Markt halten können. Derzeit haben wir einen Standort mit 11 Mitarbeitern in Shanghai und bieten von dort aus sowohl Serviceleistungen als auch den direkten Vertrieb an die Endkunden an. Dies macht in etwa 40 Prozent unseres Chinageschäftes aus. Die anderen 60 Prozent setzen sich aus dem Vertriebsgeschäft aus Deutschland zusammen. Das Direktgeschäft in China steigt und der Standort könnte sich in Zukunft selbst finanzieren. Eine Verlagerung unserer Produktion oder unserer Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten nach China ist für uns allerdings nicht denkbar. Denn damit ginge eine Offenlegung sämtlicher Details unserer Produktions- und Testprozesse einher, wenn wir die gleichen Qualitätsstandards, die wir an unseren westlichen Standorten anbieten, halten möchten. Die damit verbundene Gefahr der Reproduktion unserer Produkte durch chinesische Konkurrenten halten wir für zu groß, um diesen Schritt zu gehen.

Stellt die technologische Aufholjagd Chinas für WEINMANN Emergency eine Herausforderung dar?

Ja, wir geraten durch das industrielle Modernisierungsprogramm „Made in China 2025“ zunehmend unter Druck. Die chinesische Regie-

rung hat sich mit dieser Strategie das Ziel gesetzt, die hohe Importabhängigkeit im High-Technologie-Bereich zu reduzieren und bis 2030 etwa 95 Prozent der Medizintechnologie lokal zu produzieren. So schätzen wir die Chancen für ausländische Unternehmen, bei öffentlichen Ausschreibungen zu gewinnen, zukünftig als gering ein. Auch wenn der Umsetzungserfolg der „Made in China 2025“-Strategie derzeit noch nicht absehbar ist, ist dennoch klar, dass deutsche Unternehmen langfristig im Wettbewerb auf dem chinesischen Markt mit staatlich geförderten Unternehmen konfrontiert werden. Dies wird eine der größten Herausforderungen für unser Unternehmen in China darstellen.

Bestehen davon abgesehen Hürden, die Ihr China-Geschäft beeinflussen?

Die Registrierung von neuen Medizinprodukten kostet uns ca. 50.000 Euro und dauert drei bis vier Jahre. Zum Vergleich: Dies kostet für ein lokales Unternehmen maximal die Hälfte und der Prozess ist in ein bis zwei Jahren abgeschlossen. Vor allem diese verkürzte Zeitspanne macht die Kooperation mit lokalen Partnern in China besonders attraktiv. Wir setzen aus diesem Grund vor allem auf die Zusammenarbeit mit gut vernetzten lokalen Partnern vor Ort. Da jedoch bei der Produktregistrierung alle Schaltpläne und jedes einzelne Detail über die Produkte offengelegt werden müs-

sen, läuft man Gefahr, dass die eigenen Produkte nachgebaut werden. Wir haben diese Erfahrung bereits mit zwei Produkten unseres Sortiments gemacht. Diese werden inzwischen von einem staatlich geförderten chinesischen Anbieter in China vertrieben. Sie sind zwar funktional nicht auf dem gleichen Niveau wie unsere Originale, dennoch auf dem chinesischen Markt zu einem günstigeren Preis erhältlich. Das konnten selbst Anwälte nicht verhindern – wir benötigen einen besseren Schutz des geistigen Eigentums. Darüber hinaus stellt die neue „Two-invoice-policy“ eine gewisse Hürde dar. Sie zielt darauf ab, Zwischenhändler künftig zu reduzieren und vermehrt auf den direkten Vertrieb zu setzen. Krankenhäuser beispielsweise sollen ihre Kosten nur noch erstattet bekommen, sofern zwischen Hersteller und Endabnehmer nicht mehr als zwei Rechnungen ausgestellt wurden. Dies bedeutet, dass zukünftig maximal ein Zwischenhändler beteiligt sein darf, was uns vor Herausforderungen stellen wird.

→ **Zum Autor:**



Axel Baumeister
Vice President
International Sales der
WEINMANN Emergency
Medical Technology
GmbH + Co. KG

Das OAV-Netzwerk wächst!

*Folgende Neumitglieder sind dem OAV-Netzwerk zuletzt beigetreten.
Wir freuen uns auf die enge Zusammenarbeit sowie den Austausch.*



BAE Batterien GmbH

Since 1899 BAE has been a byword for quality and reliability in the market for industrial lead batteries.

The core business of BAE is the production of stationary batteries, especially wherever electricity needs to flow uninterrupted such as in the emergency power supply for data centers, electrical power supply facilities and telecommunications infrastructure. BAE has also operated in the renewable energy market for many years and provides solutions for a reliable and environmental-friendly electrical power supply. Moreover BAE produces batteries for motive power and railway applications. Nowadays we are an independent medium-sized company with a well-established position in the international battery market. BAE excels in its customer orientation and quality is our hallmark. A highly flexible and process-orientated structure enables us to provide our customers with tailor-made solutions.



HAINBUCH GmbH

Die HAINBUCH GmbH entwickelt und produziert Spannmittel zum Spannen von Werkstücken beim

Fräsen, Drehen und Schleifen auf Werkzeugmaschinen. Das Hauptaugenmerk gilt vor allem Produkten zur Rüstzeitoptimierung und Leichtbau-Spannmitteln aus Carbon. Die Produkte sind in den unterschiedlichsten Branchen zu finden – von Automobil- und Maschinenbau über die Luft- und Raumfahrt bis zur Medizintechnik – und HAINBUCH versteht sich nicht als Produkt-, sondern vielmehr als Systemanbieter. Neben den Produkten bietet HAINBUCH auch viele Dienstleistungen an. Die internationale Vermarktung der Produkte erfolgt über einen eigenen Außendienst und 12 Tochterunternehmen; der Exportanteil liegt bei rund 50 Prozent. Die 1951 durch Frida und Wilhelm Hainbuch in Marbach als Lohndreherei gegründete HAINBUCH GmbH wird heute durch Gerhard Rall, Sylvia Rall und Hans-Michael Weller inhabergeführt.



PFISTERER

Seit der Gründung im Jahr 1921 ist die Unternehmensgruppe PFISTERER an den Schnittstellen des elektrischen Energieflusses tätig. Als Spezialist für Energieübertragung und Energieverteilung bietet die PFISTERER-Gruppe ihren Kunden und Partnern ein hochdifferenziertes, zukunftsorientiertes Angebot. Rund 2100 Mitarbeiter entwickeln, produzieren und vertreiben Produkte und Komplettlösungen für alle Schnittstellen in den Bereichen Nieder-, Mittel-, Hoch- und Höchstspannung, von 110 V bis 1100 kV. Die Produkte werden u. a. in Stromnetzen, Offshore-Windkraftanlagen, Fahrleitungen elektrischer Eisenbahnen, Freileitungen sowie als Anschluss- und Verbindungskomponenten in industriellen Antrieben eingesetzt. PFISTERER ist ein deutsch-schweizerisches Familienunternehmen mit Hauptsitz in Winterbach bei Stuttgart und betreibt Produktionsstätten in Europa, Nord- und Südamerika sowie Vertriebsniederlassungen in 18 Ländern Europas, Asiens, Südamerikas und den USA. Weitere Informationen auf www.pfisterer.com.



Südwestmetall

Der Arbeitgeberverband Südwestmetall ist der starke Partner für die Metall- und Elektroindustrie (M+E) in Baden-Württemberg. Er organisiert als branchenübergreifender Zusammenschluss mehr als 700 M+E-Unternehmen im Südwesten. Diese gehören in erster Linie zu den Branchen Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektrotechnik, Metallverarbeitung sowie Medizin- und Umwelttechnik. Südwestmetall regelt für die Mitgliedsunternehmen mit Gewerkschaften in Tarifverträgen Entgelte, Arbeitszeit, Sozialleistungen und andere wichtige Bedingungen der Arbeitsverhältnisse.

Als größter von 22 Mitgliedsverbänden gehört Südwestmetall dem in Berlin ansässigen Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie - Gesamtmetall - an. Darüber hinaus stellt Südwestmetall in Personalunion die Geschäftsführung der Landesvereinigung Baden-Württembergischer Arbeitgeberverbände - Arbeitgeber Baden-Württemberg -, dem Dachverband von 41 Unternehmensverbänden des Landes aus Industrie, Dienstleistung, Handel, Handwerk und Landwirtschaft. Dadurch ist eine direkte Verbindung zur Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin gesichert.



DMG MORI AG

Die DMG MORI AG ist ein weltweit führender Hersteller von Werkzeugmaschinen mit einem Umsatz von über 2,6 Mrd. Euro und mehr als 7500 Mitarbeitern. Gemeinsam mit der DMG MORI COMPANY LIMITED erzielen wir als „Global One Company“ einen Umsatz von über 3,8 Mrd. Euro. Unsere ganzheitlichen Technologie- und Automatisierungslösungen umfassen Dreh- und Fräsmaschinen sowie die Advanced Technologies Ultrasonic, Lasertec und Additive Manufacturing. Mit Celos APPs, exklusiven Technologiezyklen und Powertools bieten wir einen einfachen, schnellen und skalierbaren Einstieg in die digitale Fertigung. Die modularen Produkte von ISTOS und WERKBLiQ ermöglichen darüber hinaus eine durchgängige Digitalisierung der gesamten Prozesskette. Die offene, herstellerunabhängige IoT-Plattform ADAMOS ergänzt das Angebot. Unsere Technologie-Exzellenz bündeln wir in den Leitbranchen „Aerospace“, „Automotive“, „Die & Mold“ und „Medical“. Unsere kundenorientierten Services beinhalten Training, Instandsetzung, Wartung und Ersatzteilservice. In der „Global One Company“ arbeiten über 12 000 Mitarbeiter. Mit 157 Vertriebs- und Servicestandorten - davon 14 Produktionswerke - sind wir weltweit präsent und beliefern über 100 000 Kunden aus 42 Branchen in 79 Ländern.



Direct HR Group

Die Direct HR Group hilft ihren Kunden bei der Weiterentwicklung der Geschäfte und ihrer Organisationen in China. Mit spezialisierten Teams bieten wir prämierte Lösungen in den Bereichen Führung, Rekrutierung, Assessment, Entwicklung und Vergütungsberatung an. Mit einem Team von 50 Mitarbeitern in vier chinesischen Städten - Shanghai, Peking, Shenzhen und Ningbo - sprechen wir mit unseren Kunden auf Augenhöhe und setzen Lösungen vor Ort um. Wir arbeiten mit Unternehmen aller Größen und Branchen, aber helfen insbesondere europäischen Mittelständlern bei ihrer strategischen und operativen Entwicklung. Langjährige Erfahrung und umfassende fachliche Kenntnisse im Verein mit einem schlagkräftigen Partnernetzwerk ermöglichen es uns, für jeden Kunden passgenaue Lösungen anzubieten.



Farmers Cut - Radically Rethinking Agriculture for the 21st Century

Farmers Cut is growing for consumers. Consumers want good tasting greens, clean, sustainable, local and year-round. For these consumers we designed a farm-to-fork process consisting of a proprietary indoor cultivation method and a smart retail solution for last mile delivery of fresh produce. Our Dryponics system is a water and soil saving cultivation method for pesticide free produced greens. Combining best in class agricultural and crop science with the use of automation, machine learning, IoT, big data and climate control technologies, we produce great tasting, fresh greens all year round in a highly efficient and sustainable way. Based in Hamburg, our farm in Kuwait will be the first major step for expanding further into the region and globally.

www.farmerscut.com



Termine 2019

Webinar: Sicher in Indien investieren – Bund übernimmt wieder Garantien für Investitionen

**07
MAI**

→ Webinar (Indien)

Informationsveranstaltung: Energieeffizienz im Verkehrssektor in China

**28
MAI**

→ Berlin (China (VR) mit Fokus auf Beijing, Tianjin und Hebei)

Informationsveranstaltung: Windenergie in Ostasien

**08
MAI**

→ Hamburg (Japan, Südkorea und Taiwan)

AHK-Geschäftsreise nach Tokio zum Thema Offshore Windenergie

**17
JUN**

→ Tokio, Japan

17.-20.

Luther China Talk: Neues Investitionsumfeld für ausländische Unternehmen in China

**14
MAI**

→ Köln (China (VR))

Country Day on India: New Opportunities after 2019 Elections

**24
JUN**

→ Hamburg (Indien)

8. Sitzung des Deutsch-Mongolischen Wirtschaftsausschusses

**20
MAI**

→ Berlin (Mongolei)

AHK-Geschäftsreise nach Guangzhou zum Thema Energieinfrastruktur mit Fokus auf Zulieferindustrie in Guangdong

**08
JUL**

→ Guangzhou, China (VR)

08.-12.

Treffen mit AIIB-Vize-Präsidenten Dr. Joachim von Amsberg

**22
MAI**

→ Frankfurt

Länderausschusssitzung Nordkorea

**16
AUG**

→ Hamburg (Korea (Nord))

→ **Nähere Infos:** www.oav.de/termine/aktuelle-veranstaltungen

**IMPRESSUM
HERAUSGEBER**

Insight Asia-Pacific 1/2019
OAV, Bleichenbrücke 9, 20354 Hamburg,
Tel: +49 40 35 75 59-0, Fax: +49 40 35 75 59-25, E-Mail: oav@oav.de, Internet: www.oav.de

REDAKTION

Almut Röbner (ViSdP), Julian Balkowski, Katerine Engstfeld, Yvonne Jungen, Felicitas Kaupp, Norman Langbecker, Daniel Marek, Daniel Müller, Anna Nguyen Pham, Trang Phung, Felix Rust, Barbara Schmidt-Ajayi

AUTOREN

Axel Baumeister, Prof. Dr. Rüdiger Frank, Felicitas Kaupp, Mats Harborn, Joe Kaeser, Chenchao Liu, Sascha Michael Nies, Anna Nguyen-Pham, Alexander Rechberger, Rebecca Schmücking, Frank Sperling, Ulrike Wieduwilt

**ART DIRECTION
BILDNACHWEIS**

Alphabeta GmbH, Hamburg
Shutterstock (Titelblatt, S. 3, S. 12/13, S. 14-16, S. 26-27); BDI/Kruppa (S. 6/7);
Christian Kruppa (S. 18/19, S. 29)

**DRUCK
ERSCHEINUNGSWEISE**

Riemer GmbH & Co. KG
vierteljährlich

www.melchers-techexport.com/advert



ZUSAMMEN WIRKEN

WIR ZEIGEN VERANTWORTUNG FÜR IHRE INVESTITIONSGÜTER

IHRE TECHNOLOGIEN - UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

- BERATUNG UND PLANUNG
- VERTRIEB UND INSTALLATION
- SERVICE UND WARTUNG



Rolls-Royce Power Systems Pioneering the Power



Rolls-Royce Power Systems with its core brand MTU is a division of Rolls-Royce plc. We provide pioneering, integrated solutions for the marine & infrastructure sectors and focus on digitalisation and electrification. To keep drive power permanently available, experts

are available to customers 24/7 in four Customer Care Centers worldwide in Singapore, Novi, Suzhou and Friedrichshafen working hand in hand with our Digital Solutions team. Based in Friedrichshafen, Germany we employ nearly 10,000 people worldwide.

