

# insight asia-pacific

02 | 2019



## Industrie- und Entwicklungsstrategien in Asien



OAV-Vorsitzender  
Hans-Georg Frey,  
Jungheinrich AG

## Erfolgsrezept Masterplan?

---

Angesichts eines gestiegenen Wettbewerbsdrucks erhöhen Staaten weltweit und speziell in Asien-Pazifik die Anstrengungen, ihre jeweiligen Vorzüge und Stärken effektiv zu bündeln. Ein gängiger Ansatz hierfür ist schon seit langem eine mehrjährige nationale Wirtschaftsplanung, etwa in Form von 5- oder gar 10-Jahres-Plänen. Ein relativ neuer Trend sind hingegen themenspezifisch ausgerichtete Entwicklungskampagnen. Pekings Monumentalstrategie „Made in China 2025“ hat hier den Ton gesetzt und stellt ohne Zweifel die globale Benchmark dar. Andere Staaten versuchen, dem im Rahmen ihrer Möglichkeiten nachzueifern. Auch die Bundesrepublik und die neue EU-Kommission werden eine adäquate Antwort auf diese Herausforderung finden müssen. All diese Projekte verbindet, dass vom Staat industriepolitische Schwerpunkte definiert und diese dann administrativ und mit erheblichen Finanzmitteln gefördert werden. Noch ist unsicher, wie erfolgreich solche Großinitiativen im Ergebnis sein werden. In jedem Fall handelt es sich um eine Entwicklung, mit der wir uns näher befassen müssen, auch um daraus entstehende Chancen nutzen zu können.

In der vorliegenden Ausgabe unseres Magazins stellen wir entsprechende Ansätze aus einigen Ländern überblicksartig vor. Zur Abrundung haben wir wieder einige aktuelle Asien-Themen aufgearbeitet. Neben einem Meinungsartikel des ADB-Präsidenten und einem Rückblick auf die jüngsten Wahlen in der Region erwartet Sie eine Analyse über zwei zentrale asiatisch-pazifische Freihandelsinitiativen. Letzterer Artikel ist auch der Auftakt zu einer neuen Rubrik, in der wir in den kommenden Ausgaben Freihandelsthemen genauer beleuchten wollen. In einer weiteren neuen Sparte werden weibliche Führungskräfte aus dem OAV-Netzwerk vorgestellt. Wie immer wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre!

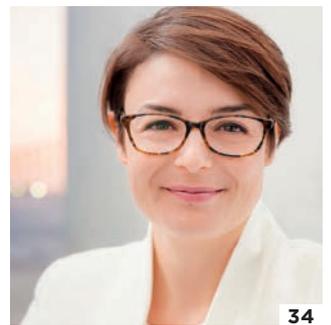
Herzlichst  
Ihr Hans-Georg Frey



06



16



34

## INHALT - INDUSTRIE- UND ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN IN ASIEN

- 04 PERSONALIEN**  
Neue Köpfe im OAV-Netzwerk
- 06 HINTERGRUND**  
The ADB is Strengthening Support for Sustainable Development in Asia and the Pacific
- 09 3 FRAGEN - 3 ANTWORTEN**  
„Für Deutschland ist der Wertepartner Japan wichtiger denn je!“
- 10 HINTERGRUND**  
Ein Blick hinter die Kulissen von Chinas „Neuer Seidenstraße“
- 12 STATISTIK**  
Wirtschaftsdaten Asien-Pazifik
- 14 HINTERGRUND**  
Society 5.0 – Japans Reaktion auf „Industrie 4.0“
- 16 HINTERGRUND**  
“Make in India”: A boost to Indian manufacturing
- 18 OAV IM BILD**  
8. Sitzung des Deutsch-Mongolischen Wirtschaftsausschusses
- 20 HINTERGRUND**  
A shifting growth strategy for Asia
- 22 HINTERGRUND**  
Vier Wahlen in Asien-Pazifik: Siege für die Amtsinhaber
- 24 PRAXIS**  
Deutsche Unternehmen erkundeten auf der Business Opportunities Fair (BOF) Chancen bei ADB-Ausschreibungen
- 26 FREIHANDEL**  
Asien setzt im Freihandel neue Maßstäbe
- 28 PRAXIS**  
Die neue konzernstrategische Ausrichtung der Georg Nordmann Holding: Konzentration auf eine operative Matrixstruktur
- 30 PRAXIS**  
M&A-Transaktionen mit chinesischen Investoren – durch W&I-Versicherung strategische Vorteile nutzen
- 32 SERVICE**  
Das OAV-Netzwerk wächst
- 33 SERVICE**  
Termine 2019: August–November
- 34 FRAUENPOWER IN ASIEN**  
Angela De Giacomo

# Neue Köpfe im OAV-Netzwerk



**Jan Kupfer** joined the OAV Board in November 2018, succeeding Dr. Michael Diederich. Jan has been a Member of the Management Board at UniCredit Bank AG and Head of Corporate & Investment Banking Germany since March 2018. Moreover,

as Deputy Head of the CIB Division of UniCredit Group, he is a member of the global CIB Executive Committee. Jan held various management positions including as Global Head of Credit Risk Management at HVB from 1998 to 2004, followed by a positions as CEO & Head of HVB Americas and Head of CIB Americas based in New York. In 2014, he became Head of Region North Unternehmer-Bank in Hamburg, followed by the position as Global Co-Head of Global Transaction Banking CIB in 2016 before he assumed his new role as Board Member. Our International Network is an integral part of the UniCredit Group franchise where we support our home markets clients to carry out business in the Asia Pacific Region or help Asian companies to enter the European market - particularly given the strong trade flows from Italy, Germany and Austria to Asia and vice versa. China in particular is the largest trading partner outside Europe for Germany and the second largest for Italy. Jan is therefore delighted to assume this role as part of the OAV Board and to foster this direct dialogue with its members.



Neu im OAV-Vorstand ist **Arno Gärtner**, CEO der KARL MAYER Gruppe. Die KARL MAYER Gruppe hat eine marktführende Position im Textilmaschinenbau und operiert in den Geschäftsbereichen Wirkmaschinen, Kettvorbereitung, Technische Textilien und digitale Lösungen. 90 Prozent des Umsatzes entfallen auf das Exportgeschäft, dabei zählen die asiatischen Länder zu den größten Absatzmärkten. Arno Gärtner wurde 2013 zum Geschäftsführer der KARL MAYER Holding berufen und verantwortet als CEO und Sprecher der Geschäftsführung die strategische Ausrichtung und weltweiten Geschäfte der Gruppe. Seine berufliche Laufbahn startete der Diplomingenieur Maschinenbau bei der MAN ROLAND Druckmaschinen AG. Nach dem Wechsel im Jahre 2001 zu KARL MAYER übernahm Gärtner die Leitung der Strategischen Einheit Spitze und Gardine. Gärtner setzt einen klaren Fokus auf Internationalität und Wachstum der KARL MAYER Gruppe. Dazu zählt der Ausbau der Produktionsstandorte in China, Japan und Indien und die jüngste Unternehmensgründung der KM.ON GmbH, ein Software-Start-up zur Entwicklung von digitalen Lösungen.

Neu im OAV-Vorstand ist **Arno Gärtner**, CEO der KARL MAYER Gruppe. Die KARL MAYER Gruppe hat eine marktführende Position im Textilmaschinenbau und operiert in den Geschäftsbereichen Wirkmaschinen, Kettvorbereitung, Technische Textilien und digitale Lösungen. 90 Prozent des Umsatzes entfallen auf das Exportgeschäft, dabei zählen die asiatischen Länder zu den größten Absatzmärkten. Arno Gärtner wurde 2013 zum Geschäftsführer der KARL MAYER Holding berufen und verantwortet als CEO und Sprecher der Geschäftsführung die strategische Ausrichtung und weltweiten Geschäfte der Gruppe. Seine berufliche Laufbahn startete der Diplomingenieur Maschinenbau bei der MAN ROLAND Druckmaschinen AG. Nach dem Wechsel im Jahre 2001 zu KARL MAYER übernahm Gärtner die Leitung der Strategischen Einheit Spitze und Gardine. Gärtner setzt einen klaren Fokus auf Internationalität und Wachstum der KARL MAYER Gruppe. Dazu zählt der Ausbau der Produktionsstandorte in China, Japan und Indien und die jüngste Unternehmensgründung der KM.ON GmbH, ein Software-Start-up zur Entwicklung von digitalen Lösungen.

„Der asiatische Raum ist von herausragender Bedeutung für unsere Geschäftsentwicklung, ich freue mich auf einen aktiven, branchenübergreifenden Austausch im OAV und die Mitarbeit bei strategischen Planungsansätzen.“

Arno Gärtner



Mr. **Ken Wu** presented the letter of credence to the federal president Steinmeier one week after his arrival in Berlin, hence beginning his duty as the Chinese Ambassador to Germany in March of 2019. After joining the Ministry of Foreign Affairs in 1986, ambassador Wu was sent to study economics at Goethe University in Frankfurt. He was first posted in Berlin at the Chinese embassy to the former GDR. With the reunification of Germany, Mr. Wu transferred to the embassy in Bonn. After his return to Beijing, Mr. Wu served in the personnel department in the Foreign Ministry for more than 10 years, most recently as general director (2003–2007).

Between 2007 and 2019, he was the Chinese Ambassador to Austria (2007–2010), Switzerland (2010–2013) and the Netherlands (2016–2019). From 2013 to 2016, he worked as vice secretary general in the Guangdong Province of China, which enriched his personal understanding of the national circumstances. Upon his arrival in Berlin as the 11th Chinese ambassador to Germany, Mr. Wu has begun his hard work to deepen the strategic partnership between both countries. China has been the biggest trade partner for Germany three years in a row. The bilateral ties have been unprecedentedly strong. He will do his best to maintain and even strengthen the existing relationships in economic and trade terms, including working closing with OAV, which Mr. Wu very much looks forward to.



Im November 2018 wurde auch der Rechtsanwalt **Michael-Florian Ranft** in den Vorstand des OAV gewählt. Er ist seit 1996 Partner der internationalen Rechtsanwaltssozietät Taylor Wessing und Head der China Group. Seit Anfang der 90er-Jahre ist er spezialisiert auf Geschäftstätigkeiten in und mit China, ist Gründer der Büros in Shanghai (1996), Peking (2008) und Hongkong (2015). Zu seinen Mandanten zählen vor allem deutsche Konzerne und mittelständische Unternehmen sowie Staats- und Privatunternehmen der VR China mit einem Schwerpunkt in technologieorientierten Branchen. Die Förderung und Gestaltung eines wirtschaftlichen und kulturellen Austausches zwischen Europa und Asien, insbesondere mit China, ist seine Leidenschaft und Programm. Dazu dienen unter anderem auch seine Tätigkeit als Generalsekretär der Deutsch-Chinesischen Juristenvereinigung (DCJV e.V.) und als Co-Leiter der deutschen Delegation der Arbeitsgruppe Recht unter dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und dem Ministry of Commerce.



Neu im Vorstand seit November 2018 ist **Ivonne Julitta Bollow** (\*1981). Sie ist seit Juli 2018 Global Director Corporate Public Policy der METRO AG. In dieser Position verantwortet sie die politische Interessenvertretung und die Außenbeziehungen des Konzerns auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene. Zuvor leitete Bollow die Abteilung International Affairs

und lernte in diesem Kontext auch die Arbeit des OAV kennen. Bollow kam 2013 als Managerin für die Interessenvertretung in Mittel- und Osteuropa zur METRO AG. Ab 2015 verantwortete sie zudem die Interessenvertretung des Handelskonzerns in Asien, wo METRO mit Cash & Carry sowie Classic Fine Foods in 14 Ländern vertreten ist. Vor ihrem Einstieg bei der METRO war Bollow ebenfalls international tätig: Im Bundestag unterstützte sie den Präsidenten der Parlamentarischen Versammlung der NATO als persönliche Referentin. Im Auswärtigen Amt arbeitete sie für den Koordinator der deutsch-russischen zwischen-gesellschaftlichen Beziehungen. Bollow studierte Politikwissenschaften und Osteuropastudien an der Universität Hamburg.

„Früh bin ich in meiner Tätigkeit mit dem OAV in Berührung gekommen und habe ihn als zentrale Plattform für die Verständigung, Ausbau und Pflege der Beziehungen zwischen Deutschland und Asien schätzen gelernt. Hieran in Zukunft aktiver mitzuwirken, ist eine schöne Herausforderung.“

Michael-Florian Ranft

## ANKÜNDIGUNG OAV-DELEGATIONSREISEN

### BANGLADESCH

Vom 8. bis 12. September 2019 findet eine vom OAV in Zusammenarbeit mit dem DIHK organisierte branchenübergreifende Delegationsreise nach Bangladesch statt. Eine kurzfristige Teilnahme ist noch möglich. Interessenten richten sich bitte an Frau Schmidt-Ajayi unter [schmidt-ajayi@oav.de](mailto:schmidt-ajayi@oav.de)

### VIETNAM

Laut einem aktuellen GTAI-Bericht steht Vietnam stark im Fokus ausländischer Investoren. Vor allem Produzenten aus den ostasiatischen Nachbarstaaten Südkorea, Japan, Taiwan, Hongkong und China drängen ins Land, um vom Freihandelsabkommen zu profitieren und Handelsstreitigkeiten zu um-

gehen. Der OAV bietet auf einer branchenübergreifenden Delegationsreise vom 19. bis 26. November 2019 teilnehmenden Unternehmen Einblicke in attraktive Sektoren sowie Firmenbesichtigungen, Treffen mit Ministerien sowie Austauschmöglichkeiten mit bereits in Vietnam tätigen deutschen Unternehmen an. Philipp Rösler, 2011-2013 deutscher Vizekanzler und Bundesvorsitzender der FDP, begleitet einen Teil der Reise. Interessenten melden sich bitte bei Herrn Marek unter [marek@oav.de](mailto:marek@oav.de)

**oav** GERMAN ASIA-PACIFIC  
BUSINESS ASSOCIATION

# The ADB is Strengthening Support for Sustainable Development in Asia and the Pacific

*When the Asian Development Bank (ADB) was established in 1966, Asia and the Pacific was a primarily agricultural and still largely poor region. Today it's a very different story. Extreme poverty (\$1.90 per day) declined from 55% in 1990 to about 7% of the total population of developing Asia of 3.8 billion people in 2015. The region is now a leading engine of global growth.*

ADB has played a meaningful role in this transformation by financing high-quality development projects, providing policy advice, and mobilizing funding from outside the region. A key reason for ADB's establishment was to attract resources from international capital markets. ADB issued Deutschemmark-denominated bonds in

Despite rapid progress, the region's sustainable development agenda remains unfinished. Years of economic growth have caused severe environmental degradation and social impacts. Some cities in East and South Asia suffer from high levels of air pollution and are less livable. Inadequate waste management results in

investments in infrastructure alone over 2016–2030 to maintain growth, eradicate poverty, and respond to climate change. More private investment is urgently needed but can be difficult to secure, especially given concerns about the risk of investing in developing countries.

How can multilateral development banks (MDBs) help countries achieve sustainable development? I see several key actions:

## ADB's Strategy 2030 will guide their future efforts

Germany in 1969, followed by Austria and Japan (through the first yen-denominated Samurai bond) in 1970, and in the United States (with a AAA rating) in 1971.

ADB's support for sustainable development has evolved with the region. In 2018, our lending and grant operations were a record \$21.6 billion, an increase of 55% from 2013 when I became President. Our new long-term corporate strategy—Strategy 2030—will guide our future efforts. Its priorities include (i) addressing remaining poverty; (ii) accelerating gender equality; (iii) tackling climate change, building disaster resilience, and enhancing environmental sustainability; (iv) making cities more livable; and (v) promoting rural development and food security.

water pollution, including ground water. Deforestation and land degradation accelerate biodiversity loss and contribute to climate change.

A central challenge is how to help countries finance efforts to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs). Given the size of the region's population, meeting key SDGs on poverty, hunger, and lack of access to social services will depend critically on Asia and the Pacific's success. The region also has opportunities to shape global efforts to reduce greenhouse gas emissions, as it accounted for 48% of global carbon dioxide emissions in the energy sector in 2016.

The scale of the funding needed is too great for governments to deliver on their own. ADB estimates that \$1.7 trillion is needed annually for in-

**First is to increase support for private sector investment.** In 2018, ADB's private sector operations climbed to a record high of \$3.1 billion. This was complemented by a record \$7.2 billion in commercial cofinancing. We intend to expand private sector operations to number one-third of our total operations by 2024.

ADB's lending and equity investments in private companies help generate jobs, growth, and innovation. We plan to expand and diversify these operations into new and frontier markets, scale up financing for agribusiness, support social sectors such as health and education, and widen coverage in transport, water, waste and sanitation, and information and communication technology. In terms of product innovation, ADB will strengthen credit enhancement activities to mobilize more cofinancing from private sector partners.



Asian Development Bank (ADB)

ADB private sector investments are already supporting efforts to combat climate change in many countries. In Samoa, for example, ADB supported the installation of up to 4 megawatts of solar power generation owned and operated by an independent power producer. The project is helping the country lower its dependence on fossil fuels and reduce carbon emissions.

**Secondly, MDBs must support public-private partnerships (PPPs).** Well-designed and implemented PPPs can tap the significant funding and management expertise of the private sector for infrastructure and social services. ADB is providing transaction advisory services for projects in such countries as Bangladesh, Myanmar, Pakistan, and the Philippines. In addition to delivering much-needed transport, energy, and urban infrastructure, these advisory services are expected to strengthen the capacity of involved agencies and create a template for future PPPs. ADB's involvement in PPPs, including through the use of its credit enhancement products, can effectively reduce investors' risks and promote bankable projects.

**The third step is to explore new options to mobilize finance such as third-party funds for ADB's private sector operations.** Leading Asia's Private Infrastructure (LEAP) Fund, established in August 2016 with \$1.5 billion of equity investment from Japan,

has so far committed \$497 million to education, health and clean energy projects in India, Indonesia, Mongolia, the Philippines and Thailand.

**A fourth action is to address climate change.** In 2018, ADB approved \$3.6 billion in financing for climate change adaptation and mitigation. Our work includes scaling up support to address climate change, disaster risks, and environmental degradation; accelerating efforts to reduce greenhouse gas emissions; ensuring a comprehensive approach to building climate and disaster resilience; promoting environmental sustainability; and increasing the focus on the water-food-energy security nexus.

ADB aims to ensure that by 2030 at least 75% of its committed operations will support climate change mitiga-

tion and adaptation. Climate finance from ADB's own resources is targeted to reach \$80 billion for 2019–2030. ADB has successfully accessed concessional financing from multilateral climate funds such as the Green Climate Fund and Climate Investment

Funds to scale up its climate operations. In addition, multi-donor trust funds such as the Asia-Pacific Climate Finance Fund, established in 2017 with initial support from Germany, will enable ADB to support the development and implementation of innovative financial risk management products such as guarantees and insurance to help unlock capital for climate investments.

**A fifth priority is to integrate advanced technologies such as AI, robotics, and satellite imaging into our operations and to pursue quality.** There are many opportunities to use technologies in financial inclusion, health, and education in remote areas, and make infrastructure more resilient to severe and frequent weather events. ADB's procurement policy encourages borrowers to place

## 8 key actions to achieve sustainable development

## Major role of German companies in ADB projects

shared across regional departments and partnerships with knowledge institutions across the world are strengthened.

**Sixth is implementing safeguard policies regarding social and environmental impacts** – critical elements of MDB projects. Although safeguard policies are sometimes regarded as a burden to countries, they are in fact a service to help countries address such issues as resettlement of indigenous people and environmental damage to forests and river basins. ADB is sharing its knowledge about safeguard policies with the newly established Asian Infrastructure Investment Bank.

**Seventh, MDBs should integrate social considerations into infrastructure investment**, in line with Princip-

le 5 of the G20 Principles for Quality Infrastructure Investment adopted at the G20 Finance Ministers and Central Bank Governors Meeting in Fukuoka, Japan, in June 2019. For instance, ADB includes gender equality elements in its infrastructure work such as women-friendly facilities in transport and urban projects, and in health and education projects. In Bangladesh we support scholarships for women engineers in an energy transmission project.

**Finally, stronger partnerships are crucial.** Cooperation between countries is a prerequisite for sustained development. ADB is the region's leading multilateral sponsor of regional cooperation and will continue to foster regional cooperation through subregional cooperation platforms in the Greater Mekong Subregion, Central Asia, South Asia, Southeast Asia, and the Pacific.

No single development organization can hope to address sustainable development challenges without help. In each of these areas, therefore, collaboration with other development partners is central to our work.

ADB places great importance on collaboration with bilateral development institutions in member countries, including Germany. Over the past 5 decades, Germany has contributed \$6.39 billion in capital subscriptions and \$2 billion in resources for Special Funds, dedicated to ADB's poorest developing member countries. German companies have played a major role in ADB projects, with nearly \$6 billion in procurement contracts involving goods and services originating in Germany.

Achieving the SDGs will require intensified cooperation between development organizations, their member countries, and increasingly with the private sector. With the strong support of partners like Germany, ADB will continue to play a meaningful role in completing the region's development agenda.

## ADB is the leading multilateral sponsor of regional cooperation

### → About the author:



**Takehiko Nakao** is the President of the Asian Development Bank (ADB) and the Chairperson of ADB's Board of Directors. He was elected President by ADB's Board of Governors and assumed office in April 2013.

Before joining ADB, Mr. Nakao was the Vice Minister of Finance for International Affairs at the Ministry of Finance of Japan.

In a career spanning more than three decades, Mr. Nakao has gained extensive experience in international finance and development. He has held senior positions in the Ministry of Finance in Japan, which he joined in 1978, including Director-General of the International Bureau, where he fostered close ties with leading

figures in the Asia-Pacific region, and G20 nations.

He was assigned as Minister at the Embassy of Japan in Washington D.C. between 2005 and 2007, and from 1994 to 1997 served as economist and advisor at the International Monetary Fund.

He has published books and numerous papers on financial and economic issues, and in 2010 and 2011 was a Visiting Professor at the University of Tokyo.

Born in 1956, Mr. Nakao holds a Bachelor's degree in Economics from the University of Tokyo and a Master of Business Administration from the University of California, Berkeley.

# 3 Fragen Antworten



**Claudia Schmitz**

ist seit dem 1. August 2018  
Generalsekretärin des  
Japanisch-Deutschen  
Zentrums Berlin.

## „Für Deutschland ist der Wertepartner Japan wichtiger denn je!“

**Frau Schmitz, Sie haben im letzten Jahr Ihr Amt als Generalsekretärin des Japanisch-Deutschen Zentrums Berlin (JDZB) angetreten. Die deutsch-japanischen Beziehungen entwickeln sich mit Inkrafttreten des Handelsabkommens dynamisch wie lange nicht. Welche Themen stehen in nächster Zeit im Mittelpunkt Ihrer Agenda?**

„**Claudia Schmitz:** Die Entwicklungen im internationalen Umfeld, insbesondere die Infragestellung einer regelbasierten Weltordnung und Skepsis gegenüber multilateralen Strukturen, haben in der Tat die Partnerschaft zwischen Deutschland und Japan ganz neu in den Fokus gerückt. Für Deutschland ist der Wertepartner Japan in der Region Asien wichtiger denn je. Hoch auf unserer Agenda stehen daher Themen zu aktuellen Herausforderungen, die nicht national, sondern nur in internationaler Zusammenarbeit gelöst werden können, wie etwa Fragen zu Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz, Nachhaltigkeit oder Energiesicherheit. Daneben widmen wir uns auch weiter unseren „Dauerbrennern“, wie zum Beispiel dem demografischen Wandel.“

**Jenseits der hohen Politik stehen wichtige Ereignisse an: 2019 das 25. Jubiläum der Städtepartnerschaft zwischen Berlin und Tokio sowie 2020 die Olympischen und Paralympischen Spiele in Tokio. Was bedeuten diese Ereignisse für die Arbeit des JDZB?**

„**Claudia Schmitz:** Wir greifen aktuelle Anlässe gerne auf, um Themen im Rahmen unserer Veranstaltungsformate zu bearbeiten. Zwei Beispiele: Im unmittelbaren Vorfeld des diesjährigen G20-Gipfels in Osaka veranstaltete das JDZB in Berlin eine Konferenz zu „KI und Innovation“. Im Zusammenhang mit dem 25. Jubiläum der Städtepartnerschaft zwischen Berlin und Tokio sowie den Olympischen und Paralympischen Spielen ist im Herbst eine Konferenz zu einem städtebaulichen Thema in Planung.“

**Wie kann es gelingen, auch die jüngere Generation in Deutschland und in Japan für das jeweils andere Land nachhaltig zu interessieren? Was tut das JDZB in diesem Bereich?**

„**Claudia Schmitz:** Während innerhalb Europas Mobilität und Reisen in Nachbarländer Normalität geworden sind, bleibt zwischen Deutschland und Japan aufgrund der geografischen Entfernung und der Sprachbarrieren die Schwelle höher. Seit wir mit einem eigenen Auftritt auf Facebook präsent sind, gewinnen wir über soziale Medien vor allem für kulturelle Veranstaltungen zunehmend auch jüngeres Publikum. Schon seit Jahren führen wir außerdem spezialisierte Austauschprogramme für junge Erwachsene und Schüler durch. Ein ganz besonderes Programm ist das „German-Japanese Young Leaders Forum“ (YLF), das sich unter anderem an Nachwuchs-Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien aus beiden Ländern richtet. Hieraus ist eine sehr aktive Alumni-Vereinigung entstanden, die dazu beiträgt, ein weitreichendes und tragfähiges Netzwerk zwischen deutschen und japanischen Führungskräften zu schaffen.“

# Ein Blick hinter die Kulissen von Chinas „Neuer Seidenstraße“

---

*Ende April 2019 traten Regierungschefs und Minister aus 150 Ländern vor der Großen Halle des Volkes in Peking gemessenen Schrittes vor Xi Jinping. Einer nach dem anderen schüttelte dem Staatspräsidenten Chinas die Hand. Eine große Respektsbekundung angesichts der Tatsache, dass der Anlass auf den ersten Blick weder von großer außen- noch sicherheitspolitischer Bedeutung war. Im Gegenteil: Es handelte sich um eine Konferenz rund um das Thema Verkehr – das „One Belt, One Road“-Gipfeltreffen.*

„One Belt, One Road“, das ist ein Slogan, der bereits seit einiger Zeit – manchmal auch als Kürzel „OBOR“ – durch die westlichen Medien geistert. Dabei wird allerdings nur selten richtig klar, worum es wirklich geht: ein gigantisches Paket aus verschiedenen Verkehrsprojekten, die allesamt das Ziel verfolgen, China besser mit Asien, Europa und Afrika zu verbinden. Mit dem Ausbau und der Finanzierung internationaler Eisenbahnnetze, Flughäfen, Hafenanlagen und Autobahnen – sei es in Kasachstan, in Kenia oder auf Sri Lanka – will Peking seine eigene Version der antiken Seidenstraße ins Leben rufen.

Was erst mal nicht weiter tragisch klingt, ruft im Ausland seit nunmehr fünf Jahren sehr geteilte Reaktionen hervor. Mancherorts wird das Projekt als gelungene Globalisierungsmaßnahme „made in China“ gepriesen. Anderswo zittert man vor Angst und befürchtet, dass die OBOR-Initiative den ersten Schritt in ein chinesisches Jahrhundert markieren könnte, in dem Peking die Fäden zieht und sich als neue Weltmacht etabliert.

Merkwürdig ist derweil, dass der Rausch um OBOR in China selbst viel bescheidener ausfällt. Bange fragen sich die Amtsökonomien der Kommunistischen Partei (KP) dort, ob das Projekt überhaupt sinnvoll ist. Kann es wirklich dabei helfen, die Überkapazitäten loszuwerden, welche die chinesische Industrie seit Jahren plagen? Und tut China der Welt nicht einen allzu großen Gefallen damit, das globale Verkehrsnetz auf Kosten der eigenen Währungsreserven auszubauen? Hört man sich in China um, dann zollte die Welt im April 2019 mit Xi Jinping zwar vielleicht dem richtigen Mann Respekt, aber nicht dem richtigen Projekt. Im Land der Mitte ist die Neue Seidenstraße umstritten. Das dürfte nicht zuletzt daran liegen, dass es sich bei rund 70 % der bereits unterschriebenen Dokumente um nichts weiter handelt als vage Absichtserklärungen, von denen überhaupt nur rund die Hälfte echte Infrastrukturprojekte betreffen. Wer genauer hinschaut, stößt stattdessen auf ein reichlich konfuse Bild: Hier eine Vereinbarung

zur Verbesserung der Schulbildung in Afrika, da eine Ab-sprache für besseren Umweltschutz in Zentralasien – und zwischendrin eine ganze Reihe von unverbindlichen Vereinbarungen über den Austausch handelsüblicher Waren- und Dienstleistungen. Wird bei der OBOR-Initiative also viel Lärm um nichts gemacht? Handelt es sich bei dem Projekt am Ende vielleicht gar nicht um eine visionäre Strategie, sondern nur um business as usual?

## **Keine durchdachte Kommunikationsstrategie**

Tatsächlich ist schon allein die Entstehungsgeschichte des Projekts reichlich bizarr. Der Plan, die antike Seidenstraße wiederzubeleben, wurde von Xi Jinping erstmals im September 2013 bei einem Staatsbesuch in Kasachstan erwähnt. Rund einen Monat später wiederholte Chinas Ministerpräsident Li Keqiang dieselbe Idee in der indonesischen Hauptstadt Jakarta, sprach allerdings von einer „maritimen Seidenstraße“. Kurz darauf herrschte dann allerdings Funkstille. Mehr als neun Monate vergingen und die chinesische Propagandamaschine schwieg. Kein Wort mehr zur „Neuen Seidenstraße“. Eine durchdachte Kommunikationsstrategie war nicht zu erkennen.

Erst im August 2014 regte Peking sich wieder, allerdings mit ganz neuem Vokabular: Nun sprach die KP-Führung von einem „chinesischen Marshallplan“. Dieser solle helfen, die eigenen Warenüberschüsse ins Ausland zu exportieren und Chinas kontinentale Energie- und Rohstofflieferungen zu diversifizieren. Neben diesen wirtschaftlichen Ambitionen schienen aber plötzlich auch geopolitische Gesichtspunkte eine Rolle zu spielen. Yan Xuetong, Professor an der renommierten Universität Peking, argumentierte etwa, dass sich China mit dem Ausbau der Neuen Seidenstraße gen Westen auch vor der Konkurrenz aus dem Osten schützen könne. Gemeint waren damit vor allem die USA und ihre asiatischen Verbündeten – von Japan, Südkorea und Taiwan über die Philippinen bis hin zu Singapur und Thailand. In Peking befürchtete man wohl, dass die-

se Allianz China im Falle eines Krieges schnell schachmatt setzen könnte, da fast 80 % der chinesischen Produktionskapazitäten an der östlichen Küste des Landes liegen. Dementsprechend handelte es sich bei der Initiative, die Ende 2014 unter dem Namen „Topdesignierte Staatsstrategie ‚One Belt, One Road‘“ von der KP verabschiedet wurde, nicht nur um ein Verkehrs- und Infrastrukturprojekt, sondern auch um eine sicherheitspolitische Strategie.

Doch damit nicht genug der Verwirrung darüber, was die chinesische Regierung mit der Neuen Seidenstraße nun eigentlich bewirken wollte. Im Januar 2015 wurden fünfzehn Risikoanalysen für das Projekt öffentlich, die allesamt konstatierten, dass die OBOR-Initiative nicht nur „enorme Risiken“ und „vergeudetes Geld“ für die beteiligten Anrainerstaaten aus Zentralasien, Südost- und Südostasien, dem Mittleren Osten, dem Balkan und Ostafrika bedeuten würde, sondern auch für China selbst. Zudem seien in China sowohl „innenpolitische Verwerfungen sowie geopolitische Risiken in Anrainerstaaten“ als auch „geopolitischer Widerstand“ aus dem Ausland zu befürchten.

Als Reaktion schwenkte die KP einmal mehr um. Im August 2015, also genau ein Jahr nach dem Beginn der amtlich verordneten Debatte über die Neue Seidenstraße, ruderte man wieder zurück. Alle staatlichen Medien wurden angewiesen, Vergleiche zwischen OBOR und dem Marshallplan aus der Berichterstattung zu streichen. Weder plane China eine solche Initiative, hieß es plötzlich aus Peking, noch sei der Marshallplan eine geeignete Vergleichsgröße für das Seidenstraßen-Projekt: Dieser sei nach dem Zweiten Weltkrieg vielmehr ein imperialistisches Eroberungsinstrument der USA gewesen. OBOR hingegen sei ein Ausdruck chinesischer Großzügigkeit und diene der ganzen Welt. Längst war vergessen, dass alle drei ursprünglichen Ziele – der Export von Überkapazitäten, die Diversifizierung der Lieferwege sowie die Absicherung eines strategischen Rückzugsgebietes für China im Falle eines großen Krieges – ausschließlich national-egoistischen Prinzipien dienten.

### Ein Projekt chinesischer Großzügigkeit?

Nun begann China, seine zuvor selbst ausgerufenen Zielsetzungen zu dementieren. Niemand habe die Absicht, die Welt mit chinesischen Überschusswaren zu überschwemmen, ließ die staatliche Nachrichtenagentur Xinhua verlauten und erfinderische Agenturen in Peking erschufen immer neue Euphemismen, um das Projekt in ein besseres Licht zu rücken. Statt vom „Export von Überkapazitäten“ zu sprechen, redete man jetzt von „channeng duijie“, was zu Deutsch so viel wie „Anschluss an Produktionskapazitäten“ bedeutet. Doch auch diese Sprachregelung hielt nicht lange und wurde genauso wie der Ausdruck

„Diversifizierung der Lieferwege“ schnell wieder verboten. Ende 2016 war es dann sogar so weit, dass die KP auch das Wort „Strategie“ aus dem offiziellen Wortschatz strich. Alle diplomatischen Vertretungen Chinas wurden angewiesen, OBOR weicher zu definieren und auch nicht mehr mit dem Projekt zu werben. Im April 2017 sagte Shi Mingde, Chinas Botschafter in Berlin, bei einer öffentlichen Veranstaltung: „OBOR ist noch nie Strategie gewesen, sondern war von Anfang an eine offene Plattform.“ Zur selben Zeit war die Originalfassung der „topdesignierten Staatsstrategie ‚One Belt, One Road‘“ aber noch immer auf der Homepage des chinesischen Handelsministeriums abrufbar. Anzunehmen ist, dass es sich bei den meisten der vermeintlichen Ausrutscher bis Ende 2016 bloß um propagandistische Tricks handelte, welche die geopolitischen Dimensionen des Großprojektes verbergen sollten. Mittlerweile scheint aber selbst in China niemand mehr so recht an die Erfolgsaussichten der Strategie zu glauben. 2017 änderte die chinesische Führung den Titel zwar noch ein letztes Mal – OBOR wurde zu „BRI“, der „Belt and Road Initiative“ –, wusste aber anscheinend selbst nicht mehr, wieso und weshalb, wo doch schon beim OBOR-Gipfel 2019 wieder das alte Kürzel verwendet wurde.

In der Zwischenzeit sind die Ziele des Projekts immer weiter verwässert worden und bleiben weiterhin maximal vage: Gemeinsam mit internationalen Partnern sollen Handels- und Verkehrsprojekte geplant und globale Infrastrukturen finanziert werden. Für den Rest der Welt bedeutet das wohl Folgendes: China mag zwar eine Strategie für seinen Aufstieg zur Weltmacht schmieden, mithilfe der OBOR-Initiative wird das aber nicht gelingen – und auch wenn die Neue Seidenstraße im Westen gerne besprochen wird: Es scheint nicht unwahrscheinlich, dass das chinesische Megaprojekt am Ende genauso unglaublich ist wie die „Strategien“, die derzeit aus dem Weißen Haus kommen.

*(Nachdruck aus: „KULTURAUUSTAUSCH – journal for international perspectives“, Ausgabe 3/2019)*

→ Zum Autor:

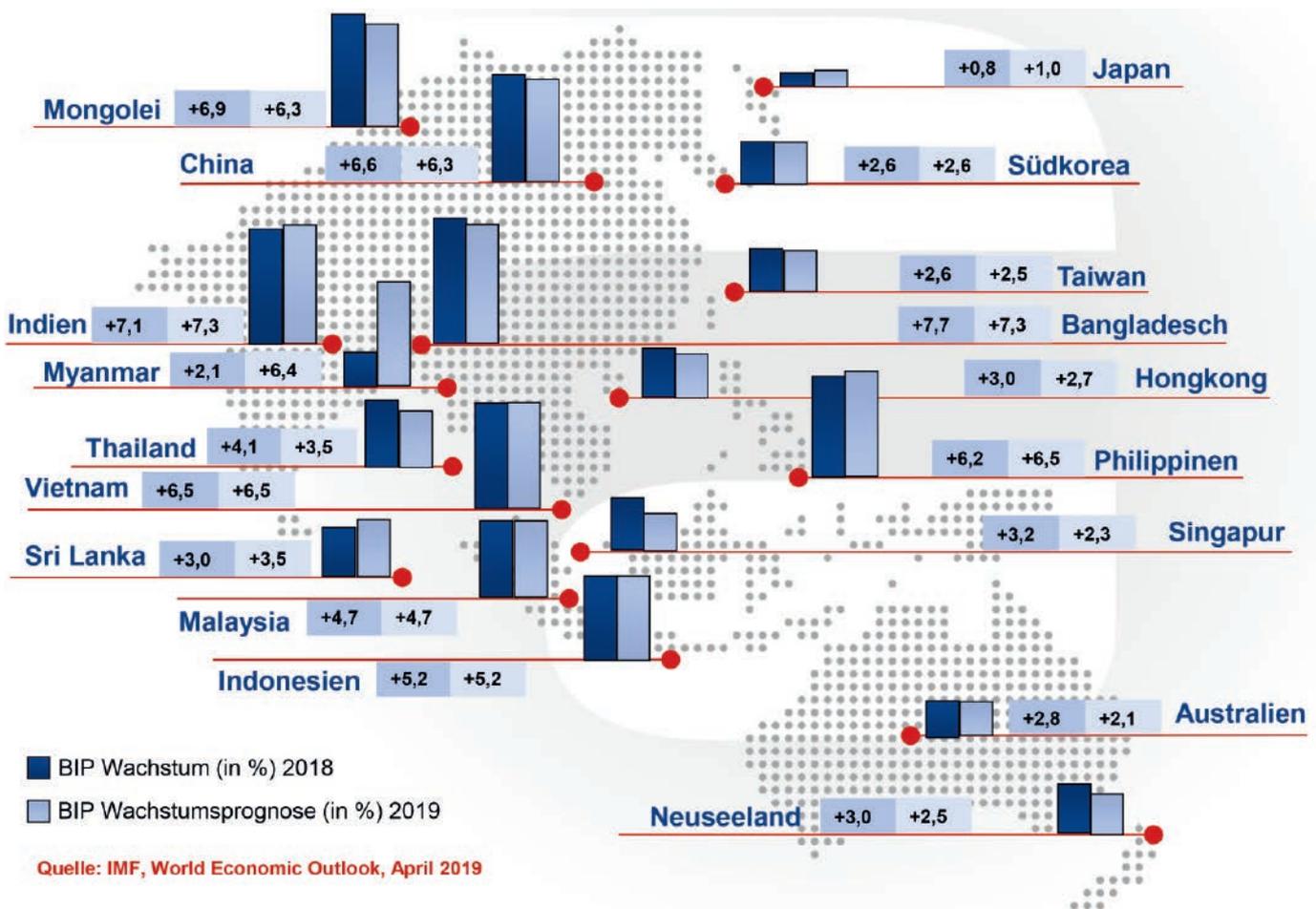


**Shi Ming** ist freier Journalist. Er stammt aus Peking, wo er auch aufwuchs. Er studierte Germanistik und Jura. Arbeitete als Journalist und als Jurist. Seit 1990 lebt und arbeitet er freiberuflich in Köln, Freiburg und Berlin.

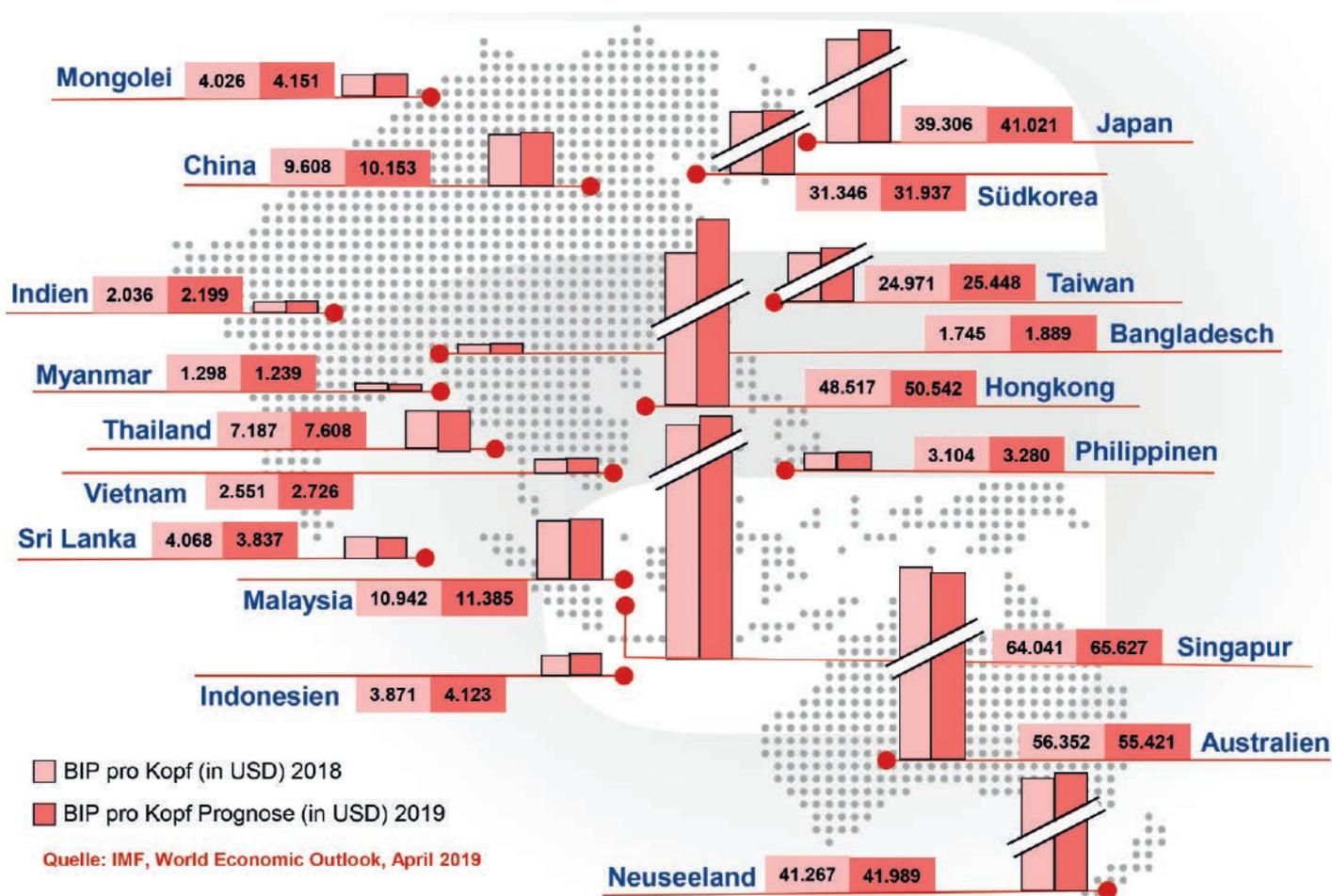
# Wirtschaftsdaten Asien-Pazifik

Laut IWF wird sich das Wirtschaftswachstum im Jahr 2019 auch in der Asien-Pazifik-Region leicht abschwächen. Die Aussichten bleiben dennoch positiv, mit durchschnittlich 1,7 % Wachstum in den entwickelten Volkswirtschaften bzw. 6,3 % in den aufstrebenden Märkten.

## Asien 2018-2019 Prognose BIP Wachstum



Asien 2018–2019 Prognose BIP pro Kopf



# Society 5.0 – Japans Reaktion auf „Industrie 4.0“

---

*Premierminister Abe präsentierte im Jahr 2017 sein gesellschaftspolitisches Zukunftskonzept „Society 5.0“ auf der CEBIT in Hannover der Weltöffentlichkeit. Was sind die Ziele der Regierung und kann das Konzept auch für andere Länder Anwendung finden?*

Japans „Society 5.0“ soll über wirtschaftliche Ansätze hinaus gesellschaftspolitische Antworten geben auf Veränderungen wie Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung. Vor allem drei Aspekte stehen hervor:

**A)** Maschinenkommunikation (AI/IoT), Big Data, Robotik, Fintech- und Block-Chain-Technologien, Cyber-Physical Security Framework und das Zusammenspiel dieser Elemente sollen dazu beitragen, Japans wirtschaftliche, soziale und ökologische Herausforderungen zu lösen. Dafür will die japanische Regierung die technologischen und regulatorisch-organisatorischen Voraussetzungen schaffen.

**B)** Gleichzeitig ist das Ziel erkennbar, Japan im globalen Wettbewerb mit dem weltweit am weitesten entwickelten Gesellschaftskonzept als kraftvolle Zukunftsvision zu positionieren. Die Frage ist, ob Society 5.0 ein Konzept für Japan als Insellösung bleibt oder für einen globalen Dialog auf Augenhöhe geöffnet werden soll.

**C)** Schließlich nutzt Abe das Konzept innenpolitisch zum Abbau von Zukunftsängsten, zur nationalen Integration und zur Sicherung der politischen Basis des Premierministers und seiner Partei.

## **Einzelheiten des Konzepts einer Super Smart Society**

Japan betrachtet sich für die nächste Entwicklungsstufe der menschlichen Gesellschaft, deren technologische

Basis eine vernetzte Entwicklungsplattform erfordern wird, bereits besser aufgestellt als andere Gesellschaften. Die in Japan vorhandenen gesellschaftlichen und politischen Grundlagen sollen daher weiter gestärkt werden. Folglich sieht die japanische Regierung ihre Aufgabe für die nächsten Jahre darin, die Infrastruktur der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, der Normen und Standards, der Bereitstellung von Daten, der Resilienz und Sicherheit und die Verfügbarkeit der nötigen Arbeitskräfte zu gewährleisten. Auf dieser Grundlage sollen dann Bereiche wie intelligente Produktions- und Transportsysteme, integrierte und nachhaltige Energie- und Materialkreisläufe sowie neue Lösungen in Einzelhandel, Gesundheit etc. in enger Koordination mit der Wirtschaft und anderen Stakeholdern gezielt gefördert werden.

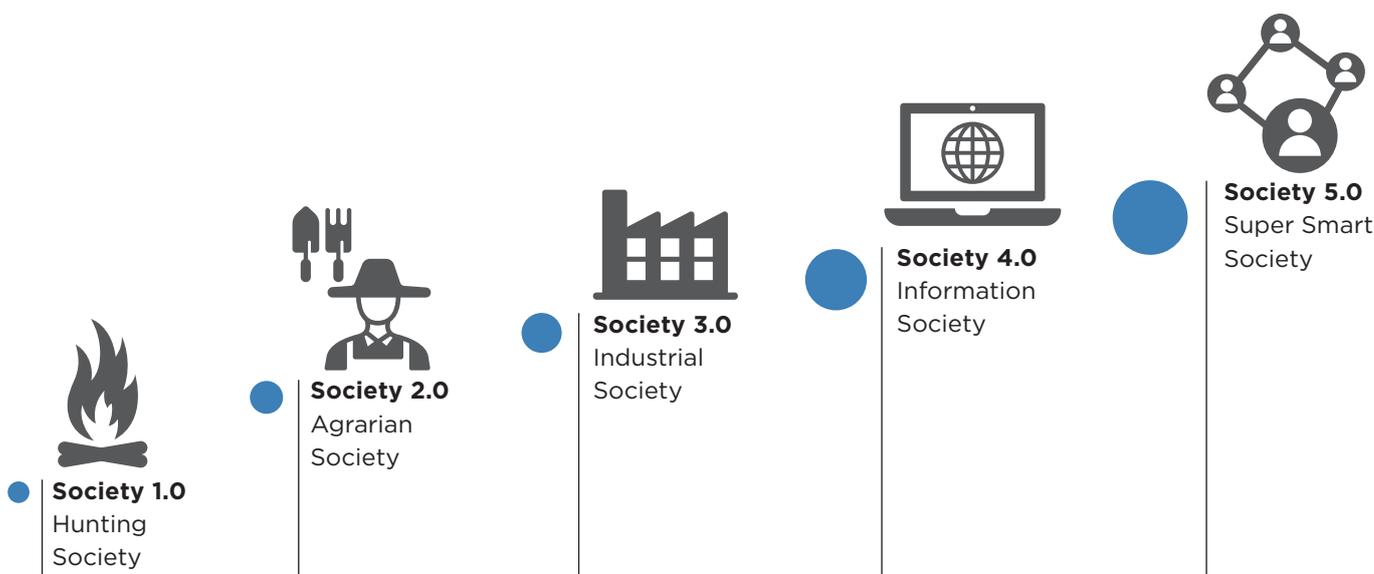
Die Regierung von Premier Abe rechnet sich einen unmittelbaren politischen Nutzen des Konzepts aus. Der „Dritte Pfeil“ von Abenomics, Strukturereformen insbesondere in der Sozialpolitik, stößt mit sinkenden Realeinkommen bei immer breiteren Schichten der japanischen Bevölkerung auf zunehmende Skepsis. Deshalb braucht der Premier eine Vision von einer erfreulicheren Zukunft für alle Japaner. Technologie, deren ethische Grenzen noch gar nicht diskutiert werden, dient der Regierung auch als Mittel, dem Wähler eine futuristische Politik schmackhaft zu machen, ohne

kurzfristiges politisches oder monetäres Kapital in die Waagschale werfen zu müssen. Erwartungen bzgl. wirtschaftlichem Wachstum werden so geschickt in die Zukunft verlegt.

Eine zentrale Rolle sollen drei Stakeholder einnehmen: Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung. Der 2016 veröffentlichte erste Arbeitsplan für Society 5.0 richtet sich an die Verwaltung, Wissenschaft, Industrie und Bürger, um durch Zusammenarbeit Japan in das innovationsfreundlichste Land der Welt zu verwandeln. Für die Großunternehmen ist Society 5.0 vor allem eine Gelegenheit, weltweit und auch national die Leistungsfähigkeit japanischer Produkte und Dienstleistungen zu präsentieren und diese gezielt weiterzuentwickeln. Gleichzeitig erhoffen sie sich Subventionen für ihre Forschung. Die Wissenschaft soll der japanischen Wirtschaft das technische Know-how bereitstellen. Die konkreten Ziele des Wissenschaftsministeriums bleiben vage, entsprechende Strategien sind aber zu erwarten. Das Bildungswesen soll Menschen heranziehen, die sowohl über Allgemeinwissen verfügen als auch Humanressourcen darstellen, die eine neue Gesellschaft führen können.

## **Gesellschaftliche Diskussion über Society 5.0 in Japan und Deutschland**

Society 5.0 zeigt, dass das Hineintragen aller Herausforderungen – auch ethischer Fragestellungen – in die Arena der gesellschaftlichen Diskussion notwendig ist. Hier sind unter-



schiedliche Voraussetzungen in Japan und Deutschland zu erkennen.

Ausgangspunkt der deutschen Strategie „Industrie 4.0“ ist die Technologieentwicklung unter dem Druck ausländischer Konkurrenz und unter Veränderungen der globalen Wettbewerbsregeln. Von Anfang an wurde ergebnisoffen gearbeitet. Die gesellschaftliche Einbettung wird breit und kontrovers diskutiert. Dies macht das Konzept global diskussionsfähig und möglicherweise übertragbar. Dass für Deutschland keine Insellösung möglich sein wird, ist selbstverständlich.

Anders Japan: Technologiefelder mit einheimischen Lösungen stehen im Mittelpunkt. Der Traum, Japan trotz technologischer Veränderungen in Kern und Seele zu erhalten, scheint wie ein ferner Lichtglanz durch das ganze Konzept. Japaner sind aus ihrer Tradition heraus eher unkritisch gegenüber technisch Neuem – neue Technologien werden von Konsumenten begeistert aufgenommen und der Staat beschränkt seine Rolle bisher darauf, nicht haftbar gemacht zu werden. Gerade die Stärke des japanischen Konzepts Society 5.0, die Einbettung der neuen Technologien in die gesamte Gesellschaft, wird bisher wenig für eine Diskussion in Japan selbst zum Anlass genommen, da zumindest für einige der politischen Protagonisten die Ergebnisse und Prioritäten bereits feststehen.

In Deutschland zeigt die breite gesellschaftliche Diskussion über „Arbeit 4.0“ und über die Machtverhält-

nisse in der digitalen Gesellschaft, dass ethische Leitplanken erarbeitet werden und in der Zivilgesellschaft auf demokratischem Weg Akzeptanz erst finden müssen, die in Japan bereits vorausgesetzt wird. Deutschland verfügt mit den Mechanismen der sozialen Marktwirtschaft über eine etablierte Experimentier- und Korrekturplattform. Diese Diskussionen und Entwicklungen in Deutschland könnten auch Japan Impulse geben.

### Vorsichtige Öffnung von Society 5.0 – Streben nach einem Ausblick

Genau wie der technische Dialog über Industriestandards ist der gesellschaftspolitische Dialog zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erst dann nachhaltig, wenn er im Kontext globaler Verantwortung geführt wird. Dabei wohnt dem bisherigen Konzept von Society 5.0 ein Antagonismus inne: Einerseits möchten die politischen Protagonisten Society 5.0 als japanisches Erfolgskonzept in die Welt hinaustragen. Andererseits ist der Grundgedanke national exklusiv gedacht: Japan soll zumindest in den Augen des einheimischen Publikums als führende Nation in der Gesellschaftspolitik positioniert werden.

Das Cabinet Office hat diesen Spannungsbogen in jüngerer Zeit angedeutet und betont, dass Society 5.0 ein Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen sein kann – während Japan die erste Gesellschaft sein soll, die das

Niveau einer Society 5.0 erreicht. Der japanische Industrieverband Keidanren denkt einen Schritt weiter: Die weltweite Teilhabe und ein globaler Wettbewerb würden möglich, indem in- und ausländische Produkte ebenbürtig einbezogen werden. Durch diesen Schritt könnte die Society 5.0 sich dem internationalen Wettbewerb um Ideenkonzepte stellen.

Die deutschen Stakeholder können durch die schnellere Durchdringung der japanischen Gesellschaft mit neuen Technologien viel über deren Wirkung lernen. Bereits heute kann das Konzept von deutscher Seite genutzt werden, um im Kontext von „Technologie und Gesellschaft“ zuzuhören und mehr über Japan und die Denkweise seiner Entscheidungsträger zu erfahren und diese zurückzuspiegeln. Die so gewonnenen Erkenntnisse können die Diskussion über die digitale Zukunft in beiden Ländern bereichern und den zivilgesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Dialog bi- und multinational voranbringen.

→ Zum Autor:



**Dr. Martin Pohl**,  
Diplom-Kaufmann, lebt seit 2006 in Japan. Er hatte verschiedene Funktionen in Japan inne, unter anderem war er Professor für Betriebswirtschaft an einer staatlichen japanischen Universität.

# “Make in India”: A boost to Indian manufacturing

---

*Make in India was launched by Hon'ble Prime Minister of India Mr. Narendra Modi as a holistic strategy to promote the manufacturing sector of the country. The formal program was unveiled in 2015 and was launched at the Hanover Messe in the presence of Chancellor Angela Merkel and Prime Minister Modi.*

The Make in India is a seminal initiative in India's current growth story. Launched with the objective of facilitating investment, fostering innovation, enhancing skill development, protecting intellectual property and building best in class manufacturing infrastructure, the initiative focuses on 25 key sectors of the economy, including automobiles, aviation, biotechnology, defense manufacturing, electrical machinery, food processing, oil & gas, and pharmaceuticals, among others.

The Make in India initiative has been built on layers of collaborative effort, based on four critical pillars, namely: new processes, new infrastructure, new sectors, and new mindset. The key focus areas included Ease of Doing Business, attracting foreign direct investments, strengthening the intellectual property rights regime and developing infrastructure.

## **How well has Make in India fared?**

It's been five years since the launch of the Make in India initiative in 2014. Under each of the pillars of the strategy, substantial policy work has been carried out.

### **Ease of Doing Business**

With their focus on a strong mission, the country managed to improve its ranking in the Doing Business report of the World Bank from 142 to 77, greatly facilitating business procedures through online, transparent and quick processes.

Introduction of a digital online application and tracking processes have replaced paperwork and red tape. A number of new initiatives have been launched in order to streamline and rationalize procedures including in the Federal States, aligning them with global best practices. These include amendments in labor returns, online applications and returns, rationalization of the regulatory environment, increasing the validity of industrial licenses, and many others.

### **FDI reforms**

Under the rubric of Make in India restrictions on foreign direct investments were relaxed and rules and procedures have been simplified. FDI liberalization in 87 policy areas across 21 sectors is paying off. Now, most of the sectors are under the automatic approval route. Sectoral caps across major sectors including defense and aviation have been increased to 100%. With these changes, India is now one of the most open economies in the world for FDI.

### **Tax reforms**

The Goods and Services Tax (GST) became a reality in July 2017, making India a single market and streamlining processes for paying taxes. Indirect taxes in different states were subsumed under a single structure, thus removing tax cascading and reducing production costs.

### **Industrial Corridors**

Five industrial corridor projects across India have been identified, planned and launched by the Government of India. These corridors are spread across India, with a strategic focus on inclusive development to provide an impetus for industrialization and planned urbanization. Smart Industrial Cities are being developed along the Corridors. These cities are being developed to integrate the new workforce that will power manufacturing and lead to planned urbanization.

The Government has also fast-tracked the Delhi-Mumbai Industrial Corridor along the Western Dedicated Freight Corridor for railway lines. The project includes eleven industrial regions and three industrial areas of which eight industrial townships are underway.

### **IPR regime**

India's IPR regime compares with global benchmarks in terms of legislation. The Government has now brought out a new IPR policy to strengthen the implementation of the policies. This has led to a higher number of offices and staffing for the structure.

About 1,000 global companies have set up development

centers in India to lead their design initiatives through competitive and quick models.

### **Insolvency and Bankruptcy Code**

Enacted on May 28, 2016, the Insolvency and Bankruptcy Code 2016 consolidates all rules and laws relating to insolvency into a single legislation and brings India's bankruptcy code on a par with global standards. The code is designed to promote entrepreneurship—it enables companies to tide over financial difficulties and opt for restructuring while still fulfilling orders. It also promotes greater confidence among investors and increases the availability of credit, by strengthening procedures.

### **Electronics manufacturing**

With a high level of imports of mobile phones, India brought out a new policy for encouraging electronics manufacturing in the country. The Phased Manufacturing Program (PMP) has significantly reduced imports of cheaper mobile phones, with more than 250 manufacturers starting up in India.

### **Infrastructure Boost**

Programs to build infrastructure and connect India are picking up pace. New railway lines have been constructed. The roads and highways program has picked up considerable speed with about 27 kilometers of roads being constructed every day.

The Sagarmala project focuses on connectivity by sea. It envisages a role for multiple central ministries and agencies as well as state governments to complete 415 projects in just 20 years by 2035. The projects comprise port modernization, new port development, port connectivity enhancement, port-linked industrialization and coastal community development

### **Renewable Energy**

India ranks four in the world in terms of installed capacity to harness power from wind, and ranks six in terms of installed solar power capacity. The Government of India has set an ambitious target to install 175 GW of renewable power capacity by the end of 2022. This includes 60 GW from wind power, 100 GW from solar power, 10 GW from biomass power and 5 GW from small hydro power. Considerable progress has been made towards this goal.

### **Education & skill development**

The Government has stepped up its focus on skill development and rolled out a new Apprenticeship policy to incentivize companies to take up skill development. Under higher education, the upgrading of 20 universities to institutes of eminence is planned. India currently has the second largest number of graduates in the fields of

science, technology, engineering and mathematics (STEM), a pool which is helping create good capacity for R&D, design and product development.

### **Sectors**

Make in India has identified 25 sectors for special support,, including services and infrastructure sectors apart from manufacturing sectors. To boost these, national policies have been introduced in various sectors such as capital goods, textiles and garments, defense production, and others.

### **Outcomes**

Manufacturing outcomes are seen in significant increases in production in certain sectors. Electronics manufacturing has been a definite success story, inviting foreign investors to set up production facilities in India. In the automotive sector, too, production has increased from 2.3 million to 3.1 million from 2014-15 to 2018-19. Various other sectors are also doing well. India's exports went up by 9% in 2018-19 compared to the previous year, to over \$330 billion.

### **Conclusion**

Make in India involves a mindset change to ensure that manufacturing grabs attention among domestic and global investors. This has certainly taken place and businesses are viewing the changes in India's business environment positively. We in CII (Confederation of Indian Industry) are happy to see the strong focus on the manufacturing sector and are working with the Government to implement the strategy.

With the slowdown in the global economy, manufacturing has remained subdued in the last fiscal year. As a new Government under the leadership of Hon'ble Prime Minister Modi is now well settled back for a second term, the Make in India mission can be expected to go to the next level of development.

---

#### **→ About the author:**



**Chandrajit Banerjee** has been the Director General of the Confederation of Indian Industry (CII) since 2008, and responsible for overall operations of CII. He did his Masters (MS) in Economics specializing in the Economics of Planning and Econometrics at the University of Calcutta. The CII serves as a reference point for Indian industry and the international business community.

# 8. Sitzung des Deutsch-Mongolischen Wirtschaftsausschusses

Am 20. Mai 2019 fand die 8. Sitzung des Deutsch-Mongolischen Wirtschaftsausschusses (DMWA) unter der Leitung der Co-Vorsitzenden Laurenz Melchers, Chairman der MSM Group LLC, und Gankhuu Purevjav, CEO der Erdenes Mongol LLC, in Berlin statt.

Gegründet wurde der DMWA auf Basis des Abkommens zur Zusammenarbeit im Rohstoff-, Industrie- und Technologiebereich, das die Regierungen beider Länder im Jahr

2011 geschlossen hatten. Seither tagt der DMWA jährlich, um die deutsch-mongolische Zusammenarbeit im Sinne des Abkommens zu unterstützen, Hürden der Zusammenarbeit abzubauen und um deutschen sowie mongolischen Unternehmen eine Plattform zum gemeinsamen Austausch zu bieten. Die Anliegen und Ergebnisse des DMWA werden in der nach dem DMWA tagenden Regierungsarbeitsgruppe zur Zusammenarbeit in diesem Bereich platziert.



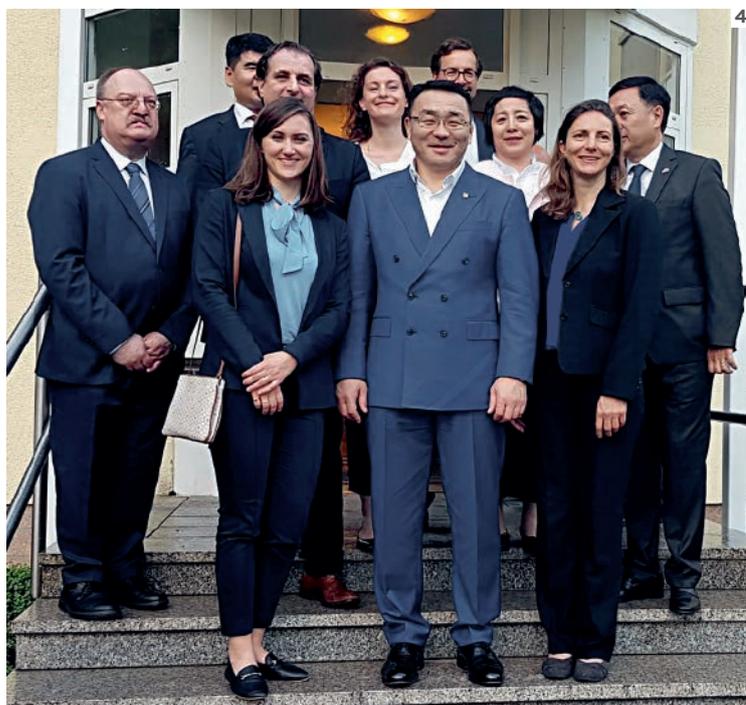
1



2



3



4

- 1 | Teilnehmer der 7. Sitzung der Deutsch-Mongolischen Regierungsarbeitsgruppe zur Zusammenarbeit im Rohstoff-, Industrie- und Technologiebereich unter der Leitung von Oliver Wittke, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, und Sumiyabazar Dolgorsuren, Minister für Bergbau und Schwerindustrie
- 2 | Die Co-Vorsitzenden des Deutsch-Mongolischen Wirtschaftsausschusses Laurenz Melchers, Chairman der MSM Group LLC, und Gankhuu Purevjav, CEO der Erdenes Mongol LLC
- 3 | Teilnehmer der 8. Deutsch-Mongolischen Wirtschaftsausschusssitzung
- 4 | Abendempfang in der Residenz der mongolischen Botschaft in Berlin mit Sumiyabazar Dolgorsuren, Minister für Bergbau und Schwerindustrie Bergbauminister, zwischen Almut Rößner, Geschäftsführerin des OAV, (re.) und Felicitas Kaupp, Regionalmanagerin Greater China & Mongolia beim OAV, (li.)

# Lead-up-Event zum Jahrestreffen der Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB)

## Die Asian Infrastructure Investment Bank – ein strategischer Partner für deutsche Unternehmen?

Am 22. Mai lud der Asien-Pazifik-Ausschuss der deutschen Wirtschaft zu einem Lead-up-Event in Frankfurt am Main anlässlich der erstmals in Europa stattfindenden Jahrestagung der Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) ein. Joachim von Amsberg, Vize-Präsident der AIIB, gab im

Rahmen der Veranstaltung einen Überblick über die bisherige Arbeit der 2016 gegründeten Entwicklungsbank und erläuterte die Leitlinien der Bank sowie die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit zwischen deutschen Unternehmen und der AIIB. Anschließend standen er sowie Marianne Kothé, Unterabteilungsleiterin internationale Finanz- und Währungspolitik des Bundesfinanzministeriums, für eine rege Diskussion mit den Teilnehmern zur Verfügung.



1



2



3

- 1 | Teilnehmer der Veranstaltung  
 2 | Joachim von Amsberg, Vize-Präsident der AIIB  
 3 | V.l.n.r.: Thomas Heck, Partner und Leader der China Business Group bei PwC; Marianne Kothé (BMF), Unterabteilungsleiterin Internationale Finanz- und Währungspolitik beim BMF; Joachim von Amsberg, Vize-Präsident der AIIB; Almut Rößner, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied beim OAV; Felicitas Kaupp, Regionalmanagerin Greater China & Mongolia beim OAV; Thomas Walenta, Senior Investment Officer bei der AIIB

Der OAV dankt PwC herzlich für die freundliche Unterstützung und Bereitstellung der Räumlichkeiten.



## A shifting growth strategy for Asia

---

*Much of Asia is still delivering stellar rates of growth, comfortably beating other parts of the world. But the growth process that has long underpinned much of the region's prosperity is becoming unstuck. It's time to ask, therefore, what will drive Asian economies in years to come?*

Since the Global Financial Crisis, tired markets in the US and Europe have offered far less enticing prospects for Asian manufacturers. Moreover, successive waves of outsourcing – starting with apparel in the early years, then shifting to things like furniture and other household items, and culminating in a wholesale shift of electronics assembly to the East – have started to ebb. Few major industries are now left to be offshored into Asia, thus curtailing local opportunities for growth by increasing export manufacturing for developed markets. Such structural shifts are worth keeping in mind amid the current trade frictions. Even a swift resolution might not prompt a sudden renaissance in Asian export-led growth. The world has moved on and the region's traditional growth model has largely run its course. Hence the question: what else is there that might keep growth

at such a lofty pace as in recent decades? Two pillars come to mind, regionalization and reforms, each reinforcing the other, yet both requiring courageous policy choices.

First, regionalization. Despite the traditional importance of exports in Asia, the region is in many ways 'punching below its weight' when it comes to trade. Although roughly half its shipments end up in neighboring economies, most of these are components for goods ultimately intended for exports to the West. In part, that's because the region still maintains relatively high import and investment restrictions. Tariff rates, for example, are still above the world average, and despite some open sectors and the ubiquity of liberal export processing zones, many barriers remain for foreign companies to access local markets. Intra-Asian trade liberalization

would thus present a major avenue for further growth. The IMF calculates that if Asian economies lowered their trade barriers to the world average, the resulting benefits would be enormous – nearly 12 percent of GDP for the region overall, with some seeing gains of nearly 20 percent.

Efforts at more rapid integration are already under way. The Regional Comprehensive Economic Partnership, potentially by quite some distance the biggest trade bloc on earth, is currently being negotiated. To be sure, talks have ground on for a number of years now, marked more by vacillation than alacrity. But there is now a palpable sense of greater urgency among all participants to get over the finish line, not least because of the risks posed by ongoing US-China trade tensions, which due to the region's integrated production networks, worries all participants.

Regional integration, however, isn't entirely dependent on free trade agreements as well as a whole range of smaller multilateral and bilateral deals. Physical connectivity matters equally: as much as the region has lagged in genuine trade integration in recent decades, this was reflected in the poor transport links connecting individual economies. This is starting to change, rapidly. China's Belt and Road Initiative is merely the most prominent example. Yet other projects are making a huge difference as well: Japan, for instance, still finances more infrastructure in ASEAN than China does.

The first pillar, in short, is tying the region more closely together. This will require courageous policy choices, especially the reduction of import barriers and investment restrictions, to pry open hitherto comfortably sheltered markets.

All this, however, may not be enough. For a second pillar is needed to secure growth for generations to come. Trade, after all, is a powerful driver of growth and prompts efficiency gains that would otherwise be harder to attain. But it will not be sufficient nor sustainable unless local demand keeps pace, providing the necessary ballast for economies that might otherwise become too reliant on exports alone. Over the past decade, however, the momentum of local reforms has also dissipated. Low interest rates and the easy availability of credit were partly to blame. The ability to leverage up swiftly blunted the need to make tougher choices, ones that would have spurred productivity gains but involve difficult political decisions.

As debt has now soared in many places, this comfortable avenue of prosperity is also becoming ever more congested. Household debt has reached such lofty levels in some places that

consumers will be unable, or at least unwilling, to splurge much further. Many companies and governments, too, will become more constrained in raising their debt loads, even if interest rates may fall over the coming quarters. What's required, then, is a more determined stab at reforms. It is not that the region's economies have entirely stood still: from Korea to India, and China to Indonesia, important reforms are underway, but these will need to gather pace and often cut much deeper if productivity growth is to make the necessary gains.

The precise agenda varies from one economy to the next. But common threads are present nonetheless. One runs through state-owned enterprises. These still retain a prominent role in much of the region, not just in China where their role is most frequently discussed. On the whole, such companies tend to curtail economy-wide efficiency in two ways. First, they often deploy capital less efficiently, frequently hemmed in by conflicting or inflated mandates that stretch well beyond the profit-maximizing goals of their private sector counterparts. While understandable, a balance needs to be struck between commercial viability and the provision of public goods. The second drawback is that public firms may curtail competition, itself among the most powerful drivers of efficiency. This may be simply because they deprive others of necessary investment capital, or because of their privileged positions within the marketplace. Pruning such privileges, therefore, might not only entice greater competition but also prompt greater efficiency among public enterprises themselves.

Another crucial reform, and one arguably more urgent now than in the past, relates to improvements in human capital. For all the vaunted educational attainments in Asia, there are still many pockets in the region, including

in countries that have reached already admirable standards, where better access to, and better quality, education is required. Meanwhile, public health demands a lot more investment as well: as populations age, and environmental degradation takes its quiet toll elsewhere, a dynamic workforce will require greater ready and affordable access to quality health care. But neither argument holds: as income levels rise, and job opportunities progress from simply assembly to ever more complex manufacturing and service provision, only a highly trained workforce, through all layers of society, will be able to guarantee that productivity advances at the required speed. For political leaders, moreover, in Asia as elsewhere, considerable courage is required to mobilize scarce public resources to what amounts to such less flashy, yet highly worthwhile, causes that will show their benefits only quietly, if powerfully, over time.

For all those headlines and fretting about trade frictions between the US and China, the episode thus offers a chance at deeper changes. Asia's traditional growth model, reliant on exports to the West, had long looked tired anyways. The recent trade tiff only raises the urgency to find a new pathway to sustained prosperity. This will be built on two pillars: regional integration and vibrant, productivity-driven local demand. It'll take courage to achieve this, but there's hardly any choice.

→ Zum Autor:



**Frederic Neumann,**  
Co-head of Asian  
Economics Research,  
HSBC

# Vier Wahlen in Asien-Pazifik: Siege für die Amtsinhaber

*Superwahljahre gibt es auch auf kontinentaler Ebene: Mit Indien und Indonesien haben das zweit- und drittbevölkerungsreichste Land in Asien-Pazifik ihre politische Führung bestimmt. Hinzu kamen das Schwellenland Thailand und der Industrie- und Rohstoffstaat Australien. Dass alle Regierungen in den Ämtern verblieben, ist – neben teils unfairen Wahlbedingungen – vor allem Ausdruck einer starken Orientierung am Status quo angesichts vielfältiger Herausforderungen.*

## Scharia-konforme Wirtschaft in Indonesien

Weitgehend wie erwartet fiel das Resultat in Indonesien aus, wo der Amtsinhaber und einstige Shootingstar Joko Widodo alias „Jokowi“ die Bilanz seiner ersten fünf Jahre zu verteidigen hatte. Auch wenn diese eher gemischt ausfiel und die versprochenen 7% Wirtschaftswachstum nicht erreicht wurden, verband sich nur mit ihm die Perspektive einer weiteren Öffnung des Landes. Übersattet wurde der klare Sieg Jokowi von 55,5% zu 44,5% der Stimmen gegen seinen erneuten Gegner Prabowo Subianto durch teils gewalttätige Reaktionen von dessen Anhängern nach Verkündung des Ergebnisses. Dass diese Proteste im Schulterschluss mit islamistischen Gruppen stattfanden, wirft ein Schlaglicht auf die herausfordernde Sicherheitslage im Land. Denn die nicht zuletzt politisch motivierte zugespitzte Betonung islamischer Identität hat auch zu einem erneuten Aufwind dschihadistischer Milieus geführt. Indonesiens Sicherheitskräfte haben erprobte Erfahrungen bei der effektiven Terrorismus-Bekämpfung, aber das verstärkt polarisierte politische Klima macht diese Aufgabe künftig schwieriger. Positiv stimmt derweil, dass die Wahl selbst – ein logistischer Kraftakt – bei einer hohen Beteiligung von 82% insgesamt regelkonform ablief. Jokowi hat auf den Druck aus dem islamischen Lager reagiert, indem er einige von dessen Positionen übernommen hat.

Dafür wurde er teils stark kritisiert – nüchtern betrachtet, handelte es sich wohl um einen nötigen Kompromiss. Ökonomisch relevant dürfte sich dieser Schwenk primär bei der Etablierung einer „Scharia-konformen Wirtschaft“ auswirken: Jokowi hat einen Masterplan vorgelegt, der vorsieht, dass Indonesien bis 2024 zu einem führenden Anbieter von „halal“ produzierten Waren und Dienstleistungen wird. Im Fokus stehen dabei speziell Nahrungsmittel, Modebekleidung und Finanzdienste. In seiner im Oktober beginnenden zweiten und letzten Amtszeit wird er zudem seinen Entwicklungsansatz des großflächigen Ausbaus der Infrastruktur in Form von Flughäfen, Straßen, Häfen und Kraftwerken fortführen und intensivieren. Besonders bessere Transportwege sind akut notwendig, um den Gesamtarchipel entwickeln zu können. Hierfür wurde die Investitionssumme von 400 Mrd. US-Dollar für fünf Jahre genannt. Jedoch bestehen Zweifel, dass diese Mittel so tatsächlich fließen werden. Das Gros der Gelder wird die Regierung selbst aufbringen müssen und die budgetären Spielräume sind begrenzt. Angekündigt wurde ferner ein „Neubau“ der Hauptstadt Jakarta, wobei es eher um eine Verlagerung der Regierung inkl. dazugehöriger Behörden nach malaysischem Vorbild geht.

## Reformmandat in Indien

Eine zweite fünfjährige Amtsperiode konnte sich auch Narendra Modi sichern. Und dies entgegen konträ-

rer Prognosen internationaler Medien, bei denen augenscheinlich Wunschenken im Spiel war. Trotz bisher eher mäßiger ökonomischer Erfolge und eklatanter Defizite auf dem Arbeitsmarkt konnte Modis hindu-nationalistische Bharatiya Janata Party (BJP) einen Erdrutschsieg erzielen. Von den 542 Sitzen in der Lok Sabha, dem indischen Unterhaus, entfielen 303 auf die BJP, sodass die Partner in der National Democratic Alliance (NDA) nicht mehr für die absolute Mehrheit benötigt werden. Deren Stimmen eingerechnet, kommt Modi auf 353 Sitze. Die Sitzmajorität ist infolge der hohen Heterogenität Indiens mit vielen Regionalparteien sehr selten. Der sozialliberalen Kongresspartei mit Nehru-Urenkel Rahul Gandhi an der Spitze gelang es nicht, sich von der historischen Niederlage 2014 zu erholen. Während Gandhi sich trotz bodenständigen Auftretens nicht des Makels der Herkunft aus einer politischen Dynastie entledigen konnte, profitierte Modi weiter von seinem volksnahen Hintergrund – sowie von einer überaus professionellen Wahlkampfführung.

Zupass kam ihm auch, dass die Indianer mehrheitlich offensichtlich einen *strong leader* mit markigen Ansagen wünschen. „My-country-first“-Ansätze scheinen weltweit im Trend zu liegen, wobei im Falle von Modis BJP wohl von einem „Hindu-first“ gesprochen werden muss. Man darf davon ausgehen, dass das forschere weltpolitische Auftreten des Nachbarn China die Erwar-



tung erhöht hat, auch die eigene Nation konsequent in den Vordergrund zu stellen. Wirtschaftlich gesehen, verfügt Indiens Premier nun über das klare Mandat, den Reformprozess deutlich zu forcieren und dies auch zu müssen. Die komfortable Mehrheit ermöglicht ihm, weniger Kompromisse machen zu müssen. Die Barrieren, die einer Freisetzung der fast schon legendären indischen Potenziale im Weg stehen, sind weithin bekannt. Anders als in Modis erster Amtszeit, als große Industriepläne geschmiedet wurden, dürfte nun ein Schwerpunkt auf kleinteiligeren Reformen liegen, welche insbesondere die Arbeit der Regierungsagenturen effektiver machen. Gelänge ein signifikantes Zurückstutzen der überbordenden Bürokratie, wäre schon viel gewonnen. Damit die vielzitierte „demografische Dividende“ nicht zum Mühlstein wird, wird sich die Regierung prioritär um die Förderung arbeitsintensiver Sektoren wie Bau und Textilien bemühen müssen.

### Stagnation in Thailand

Anders als die Indonesier und Inder kamen die Thailänder nicht in den Genuss einer freien und fairen Wahl. Zumindest fand erstmals seit dem Militärputsch im Mai 2014 wieder eine formelle Stimmabgabe statt. Allerdings hat die Verfassung von 2016, die eigens konzipiert wurde, um den Militäreinfluss festzuschreiben, eine echte Wiedergabe des Mehrheitswillens verhindert. Der alte Premier ist mit Prayuth Chan-ocha daher auch der neue. Obwohl die Prayuth-Partei auf nur 115 von 500 Sitzen im Unterhaus kam, ermöglichten diverse Koalitionspartner sowie die fast 250 Sitze

des komplett vom Militär bestellten Senats die nötige Mehrheit von 376 der 750 Stimmen in der Nationalversammlung. Im Regierungsalltag sind indes nur die Kräfteverhältnisse im Unterhaus relevant. An der scharfen politischen Spaltung hat sich nichts geändert. Auch das Ziel, sein Wirken mit demokratischer Legitimität zu versehen, hat Prayuth nicht erreicht.

Die politische Stagnation wird sich auch wirtschaftlich bemerkbar machen. Zwar hat die letzte Administration eine Reihe infrastruktureller und industriepolitischer Großkampagnen lanciert, die schon wegen der unterlegten Milliarden-Mittel größere Effekte entfalten werden. Unter ihnen sticht der Eastern Economic Corridor (EEC) hervor, eine große Sonderwirtschaftszone mit sehr attraktiven Anreizen südöstlich von Bangkok. Allerdings bleibt das Problem, dass Technokraten nur begrenzt genuine unternehmerische Impulse erzeugen können. Beim EEC dürfte der Fachkräftemangel tendenziell begrenzend wirken. Überdies wird die dünne Unterhausmehrheit der Regierungskoalition aus 19 Parteien die Zurückhaltung bei den Investoren weiter verlängern. Profitieren könnte Thailand hingegen mittelfristig von Investitionsumlenkungen infolge des US-China-Handelsstreits.

### Australisches Zaudern

Eine Überraschung gab es in Australien, wo eine Wahlpflicht besteht. Ein Sieg der oppositionellen sozialdemokratischen Labor Party galt schon als ausgemachte Sache. Als wahlentscheidend gilt im Nachhinein, dass die von Labor in Aussicht gestellte

Fundamentalwende in der Klima- und Migrationspolitik letztlich doch zu viele Wähler abgeschreckt hat. Wobei auch der starke Einfluss der Murdoch-Presse auf die australische Politik, in der schon immer mit harten Bandagen agiert wurde, in Rechnung zu stellen ist. Speziell der Vorschlag einer CO<sub>2</sub>-Steuer und eine mit deutlichen Arbeitsplatzverlusten verbundene Beschneidung der enorm wichtigen Kohleindustrie lagen offenbar außerhalb des Vermittelbaren. Hinzu kam die zunehmend kritische Haltung der Regierungskoalition gegenüber dem nach Einfluss strebenden China, welche in der Bevölkerung Anklang findet. So kann sich Scott Morrison mit seiner liberal-konservativen Koalition glücklich schätzen und in eine zweite Amtszeit gehen. Auch wenn Australiens Wirtschaft, die – trotz schwächelnder Konjunktur in China – schon seit einer kleinen Ewigkeit auf Wachstumskurs ist, weiter positiv in die Zukunft schauen kann, ist auch hier Veränderungsdruck unübersehbar. Die zunehmenden Dürren und Überschwemmungen zeigen, dass der hohe CO<sub>2</sub>-Ausstoß dringend reduziert und erneuerbare Energien gefördert werden müssen.

→ Zum Autor:



**Daniel Müller**  
ist Regionalmanager  
ASEAN beim OAV



- 1 | Geschäftsführender Direktor der ADB für Österreich, Deutschland, Luxemburg, Türkei und Vereinigtes Königreich, Helmut Fischer, stellt der Delegation die ADB vor
- 2 | Der deutsche Botschafter Dr. Gordon Kricke begrüßt die deutsche BOF-Delegation zum Abendessen in seiner Residenz
- 3 | V. li.: Shovan Kr. Ghosh, GWK Consult GmbH; Beschaffungsdirektor der ADB Jeff Taylor und Dr. Gordon Kricke; Karl Peter Schleich, Fichtner GmbH & Co. KG
- 4 | V. li.: Christine Falkenberg, Generaldirektorin Beschaffung der ADB Risa Z. Teng, Vizepräsidentin Administration und Corporate Management Deborah Stokes und Almut Rößner im Austausch beim Cocktail-Empfang anlässlich der BOF
- 5 | Ländermanager Manmohan Parkash der Bangladesch Resident Mission erläutert den Delegierten die Geschäftsmöglichkeiten bei ADB-finanzierten Ausschreibungen in Bangladesch
- 6 | Delegierte, Vertreter der Stadtverwaltung und Projektdurchführer beim Besuch der ADB-finanzierten Abfall- und Fäkalschlammverwertungsanlage in Jessore



# Deutsche Unternehmen erkundeten auf der Business Opportunities Fair (BOF) Chancen bei ADB-Ausschreibungen

*Bereits zum dritten Mal hat der OAV zusammen mit dem EZ-Scout-Programm vom 26. bis 31. März eine Delegationsreise zur BOF mit anschließendem Besuchsprogramm in Bangladesch durchgeführt. Kooperationspartner waren diesmal die AHK Philippinen, der German RETech Partnership e. V. sowie der Fachverband Biogas e. V.*

An der diesjährigen Reise beteiligten sich zwölf Vertreter von Unternehmen aus dem Infrastrukturbereich, vornehmlich der Biogasbranche. Der EZ-Scout im OAV, Christine Falkenberg, leitete die Delegation und das Geschäftsführende Vorstandsmitglied Almut Rößner stieß am Eröffnungstag hinzu. Auf der ersten Etappe in Manila erfuhren die Delegierten in der ADB-Zentrale, wie sie ihre Chancen bei Ausschreibungen von ADB-finanzierten Projekten zielgerichtet erhöhen können und welche Vorbereitungen hierfür im Einzelnen nötig sind. Sie konnten sich aus erster Hand über die wirtschaftspolitische Lage und die staatlichen Entwicklungsprogramme des Projektlandes Philippinen informieren, die derzeit der fünftgrößte Kreditnehmer der ADB sind. Ein zentrales Ziel der ADB ist die Schaffung einer widerstandsfähigen Infrastruktur in den asiatischen Entwicklungs- und Schwellenländern und somit einen Beitrag zur Erfüllung der UN-Nachhaltigkeitsziele (SDG) der Agenda 2030.

Während des zweitägigen BOF-Fo- rums gaben die Fachleute der ADB einen komprimierten Überblick zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen, Beschaffungsregelungen und Bieterverfahren und erläuterten, länder- und sektor-spezifisch, die aktuellen und künftigen Geschäftsmöglichkeiten und Auftragsbestände. Im Rahmen des Programms

traf die Delegation sowohl mit Leitungsvertretern der Entwicklungsbank als auch zu arrangierten bilateralen Gesprächen mit ADB-Spezialisten zusammen. In einem weiteren Programmpunkt stellte der Geschäftsführer der AHK, Dr. Martin Henkelmann, den Teilnehmern das Infrastrukturentwicklungsprogramm „Build, Build, Build“ (BBB) der philippinischen Regierung vor. Abgerundet wurde der Manila-Teil mit einem Abendessen in der Residenz des deutschen Botschafters Dr. Gordon Kricke.

Auf der zweiten Etappe der Reise in Bangladesch stellte der ADB-Landesdirektor den Teilnehmern die Geschäftsmöglichkeiten bei ADB-finanzierten Projekten im Land vor, das schon lange ein Schwerpunktpartner der ADB ist. Im Jahr 2018 war Bangladesch der zweitgrößte Kreditnehmer, wobei die wichtigsten Projektsparten Energie, Transport und Bildung, vor allem berufliche Qualifizierung, waren. Höhepunkt des Aufenthaltes war ein Besuch des ADB-Projektes „Regional Integrated Landfill & Resource Recovery Facility Center“ (IL&RRC) in der im Westen des Landes gelegenen Stadt Jessore. Es handelt sich hierbei um die erste kommunale Abfall- und Fäkalschlammverwertungsanlage für Strom, Biogas und Kompostdünger in Bangladesch. Die Anlage könnte, auch durch den gezielten Einsatz von lokalen Maschinen und Ma-

terialien, ein wegweisender Ansatz für den Umgang mit der wachsenden Abfallmenge sein. Für die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens sei vor allem die wohlwollende Flankierung der Premierministerin hilfreich gewesen.

Von Vertretern des German Business Council (BGC), eines Zusammenschlusses von in Bangladesch ansässigen deutschen Unternehmen, erhielten die Teilnehmer einen praxisnahen Einblick in die lokalen Rahmenbedingungen und Geschäftspraktiken. Der Geschäftsträger der deutschen Botschaft in Dhaka, Michael Schultheiss, gab eine differenzierte Schilderung der politischen und wirtschaftspolitischen Lage des Landes, die sich zwar stabilisiert hat, aber durch einen zunehmend autoritären Regierungsstil gefährdet ist. Gelingt es dem Land sein Defizit an Infrastruktur abzubauen, könnte es angesichts seiner hohen Wachstumsraten und seines starken Bevölkerungswachstums für noch mehr deutsche Unternehmen interessant werden. Der Leiter Internationales „Business Development“ der Rädlinger primus line GmbH, Andreas Gross, bewertete „...die sehr gut organisierte und sehr interessante Reise“ positiv. Bereits vor- merken kann man sich das vierte ADB-Ausschreibungsseminar, das der OAV und sein EZ-Scout in der ersten Novemberhälfte wieder in Deutschland durchführen werden.

# Asien setzt im Freihandel neue Maßstäbe

*In Zeiten großer Unsicherheit über das weltweite Handelssystem hat die EU ihre Freihandelsaktivitäten mit den Abkommen mit Japan, Singapur und Vietnam deutlich forciert. Auch in Asien-Pazifik selbst finden derzeit tektonische Verschiebungen statt. In der Region mit viel Wachstums- und Marktöffnungspotenzial wird der handelspolitische Diskurs zurzeit von zwei multilateralen Freihandelsabkommen geprägt: Die „Umfassende und Fortschrittliche Transpazifische Partnerschaft (CPTPP)“ und die „Regionale und Umfassende Wirtschaftspartnerschaft (RCEP)“. Wohin bewegen sich die asiatischen Akteure und was heißt das für die deutsche Wirtschaft?*

Der diesjährige G20-Gipfel in Japan wurde vom Handelskrieg zwischen China und den Vereinigten Staaten beherrscht. Die bilateralen Gespräche und die Entscheidung zur Wiederaufnahme der Verhandlungen zwischen US-Präsident Donald Trump und seinem chinesischen Amtskollegen Xi Jinping überschatteten zahlreiche bilaterale Treffen zwischen den anwesenden Staats- und Regierungschefs. Während eine Verschiebung von neuen Vergeltungszöllen und die Aufhebung der Blockade gegen den Telekomriesen Huawei Schlagzeilen machten, wurde vergleichsweise wenig über regionale Bemühungen der asiatisch-pazifischen Länder berichtet, dem Protektionismus entgegenzuwirken.

## **Multilaterale Freihandelsabkommen: Asia's way forward**

Seit einigen Jahren hat sich eine neue handelspolitische Stoßrichtung im asiatischen Raum etabliert, die durch den Abschluss von multilateralen Freihandelsabkommen gekennzeichnet ist. In der Region mit viel Marktöffnungspotenzial haben diese Freihandelsabkommen maßgeblich zur Schaffung und Vertiefung von regionalen Wertschöpfungsketten geführt sowie zur regionalen Integration und zum Wirtschaftswachstum beigetragen. Heute kann ein in Singapur produzierendes Unternehmen zwischen drei Freihandelsabkommen (einem bilateralen und zwei multila-

teralen) wählen, um seine Güter zollfrei nach Japan einzuführen. Bei der Ausfuhr nach Indonesien sind es sogar sechs.

Während die Anzahl der bilateralen und multilateralen Freihandelsabkommen in Asien von Jahr zu Jahr stark angestiegen ist, haben zwei Freihandelsabkommen überwiegenden Einfluss auf den handelspolitischen Diskurs in der Region genommen: RCEP und CPTPP. Beides sind moderne Abkommen, die sich aber anhand unterschiedlicher Mitglieder und Inhalte unterscheiden. CPTPP und RCEP gelten als wichtige Motoren der Marktintegration und bilden einen fundamentalen Baustein des freien Handels und Multilateralismus.

## **Ocean's Eleven: CPTPP als Vorläufer der Wirtschaftsintegration**

Am 30. Dezember 2018 trat die Transpazifische Partnerschaft (TPP) ohne die USA als CPTPP oder TPP-11 in Kraft, was viele Beobachter aus Politik und Wirtschaft lange für unmöglich gehalten hatten. Nach dem US-Austritt aus dem ehrgeizigen TPP-Abkommen und der unerwarteten Rettung des Abkommens durch die elf verbliebenen Mitglieder (Australien, Brunei, Chile, Japan, Kanada, Malaysia, Mexiko, Neuseeland, Peru, Singapur und Vietnam) ist nun eine völlig neue Dynamik entstanden. CPTPP umfasst einen Wirtschaftsraum mit 500 Mio. Menschen und repräsentiert 13 % des Welt-Bruttoinlandsproduktes

(BIP) sowie 15 % des Welthandels. Mit 30 Kapiteln zählt dieses Abkommen zu den ambitioniertesten Freihandelsabkommen im Raum Asien-Pazifik.

Mit dem Inkrafttreten des Abkommens wurden knapp 90 % aller Industrie- und Agrarzölle sofort abgeschafft (weitere Zollsenkungen finden nach Auslauf verschiedener Übergangsfristen statt) und beinahe alle Sektoren für Investitionen und Dienstleistungen liberalisiert. CPTPP ermöglicht also einen nahezu nahtlosen Handel zwischen den 11 Vertragspartnern, was zu Kosteneinsparungen bei den Unternehmen führt und letztlich auch den Verbrauchern dient. Die daraus resultierenden Auswirkungen haben sich unmittelbar bemerkbar gemacht. Laut Angaben der vietnamesischen Zollbehörde sind Vietnams Exporte von chemischen Erzeugnissen seit Inkrafttreten des Abkommens um ganze 70 % gestiegen. Langfristig können sich solche Trends festigen und so globale Wertschöpfungsketten beeinflusst werden.

Zudem überzeugt CPTPP dadurch, dass die vereinbarte Liberalisierung über das Regelwerk der WTO hinausgeht und Bereiche abdeckt, die noch nicht oder nicht umfänglich Bestandteil der WTO sind (etwa Beschaffungswesen, digitaler Handel, Wettbewerb, Umwelt, Arbeitsrecht sowie kleine und mittlere Unternehmen). So schränkt CPTPP erzwunge-

nen Technologietransfer von Software ein, ermöglicht zeitkritische Sendungen (Express Shipments) und nimmt sich einer Reihe nicht-tarifärer Hemmnisse an, indem es sektorspezifische Regeln für Kosmetika, Arzneimittel und Medizintechnik vorschreibt. Die Einführung solcher fortschrittlichen Handelsregeln wird sich voraussichtlich auf künftige Freihandelsverhandlungen auswirken oder sogar als Blaupause gelten. In Singapur wird bereits über die „CPTPP-nization“ von Freihandelsabkommen gesprochen.

#### **RCEP: Der neue kleinste gemeinsame Nenner in Asien?**

Die Regionale und Umfassende Wirtschaftspartnerschaft (RCEP) ist ein geplantes Freihandelsabkommen zwischen 16 Vertragspartnern (den zehn ASEAN-Mitgliedern Brunei, Indonesien, Kambodscha, Laos, Malaysia, Myanmar, den Philippinen, Singapur, Thailand und Vietnam sowie Australien, China, Indien, Japan, Südkorea, Neuseeland). Entgegen allgemeiner Auffassung ist RCEP keine handelspolitische Antwort Chinas auf die CPTPP, sondern eine ASEAN-geführte Initiative, die zur wirtschaftlichen Integration in Asien beitragen soll. Das Freihandelsabkommen wird dementsprechend in vielerlei Hinsicht der Architektur eines typischen ASEAN-Freihandelsabkommens folgen. Es wird den Zollabbau fördern, bei der Liberalisierung von Dienstleistungen und Investition über das Regelwerk der WTO hinausgehen und ansatzweise Bereiche abdecken, die noch nicht umfänglich Bestandteil der WTO sind (wie zum Beispiel digitaler Handel und Wettbewerb).

Aufgrund der Vielzahl von Verhandlungspartnern und deren unterschiedlichen Interessen erweisen sich die Verhandlungen als sehr schwierig. So ist es unklar, wie ambitioniert die Liberalisierungsziele ausfallen wer-

den. Es ist zu erwarten, dass die Vertragspartner rund 90 % der tarifären Zölle abbauen und Konzessionen im Dienstleistungsbereich – vergleichbar mit der Liberalisierung in dem ASEAN-Australien-Neuseeland Abkommen (AANZFTA) – eingehen werden. Es werden sicherlich auch einige nicht-tarifäre Handelshemmnisse angegangen und handels erleichternde Regeln (etwa im Bereich Zollabwicklung) vereinbart werden.

Dieses gegenseitige Entgegenkommen entspricht zwar nicht der Tiefe von CPTPP, dennoch prägt auch RCEP die handelspolitische Entwicklung in Asien. Sollte ein Verhandlungsabschluss erzielt werden, so wird nicht nur die weltweit größte Freihandelszone (RCEP umfasst 45 % der Weltbevölkerung und 30 % des Welthandels) etabliert, sondern ein neuer Benchmark der Liberalisierung in Asien-Pazifik gesetzt.

Die Europäische Union (EU) sollte Führungsrolle in Asien übernehmen. Als Handels-Champion begreift sich auch die EU. Sie setzt nach jahrelang enttäuschenden Verhandlungen auf WTO-Ebene auf bilaterale Abkommen mit besonderem Fokus auf Asien. Zwei bilaterale Freihandelsabkommen mit Südkorea und Japan hat die EU bis dato in Kraft. Ein Freihandelsabkommen mit Singapur wurde An-

fang des Jahres ratifiziert und ein Abkommen mit Vietnam wurde am 30. Juni 2019 unterzeichnet. Des Weiteren laufen bis auf Brunei mit allen CPTPP-Mitgliedern Verhandlungen oder Vorbereitungen hierfür. Verhandlungen mit China und Indien stehen zurzeit nicht in Aussicht.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Ausrichtung der Handelspolitik der USA sollte die EU ihre Politik der offenen Märkte und globalen Regeln mit neuen Partnern entschlossen fortsetzen. Freihandelsabkommen wie CPTPP und RCEP machen viele Märkte auch für deutsche Unternehmen attraktiver, insbesondere wenn sie bereits vor Ort agieren. Daher sollte die EU CPTPP und RCEP als Ansporn nehmen, um die Handelsbeziehungen mit Südostasien weiter zu intensivieren. Die geplanten Abkommen sollten etwa im Bereich digitaler Handel zukunftssicher verhandelt und mittelstandsfreundlich ausgestaltet werden, damit sie allen Unternehmen zugutekommen können. Die zahllosen in der Vergangenheit abgeschlossenen bilateralen asiatischen Freihandelsabkommen mit ihren unabgestimmten Ursprungsregeln haben den Unternehmen in der Region eher wenig gedient. Die EU sollte daher den Vorbildcharakter der umfassenderen CPTPP und RCEP nutzen und nachhaltig zukunftsfähige Abkommen in der Region abschließen.

→ Zum Autor:



**Robin Hoenic** ist Referent für Handelspolitik in Asien und Südostasien an der AHK Singapur. Er bildet das Kompetenzzentrum Handelspolitik des AHK-Netzwerks im Raum Asien-Pazifik und arbeitet eng mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) zusammen. Herr Hoenic berät Unternehmen zur Nutzung von Freihandelsabkommen. Für weitere Informationen können Sie sich an ihn unter [robin.hoenig@sgc.org.sg](mailto:robin.hoenig@sgc.org.sg) wenden.

# Die neue konzernstrategische Ausrichtung der Georg Nordmann Holding: Konzentration auf eine operative Matrixstruktur

---

*Die in Hamburg ansässige Georg Nordmann Holding Aktiengesellschaft (GNH) mit ihren aktuell zwei Teilkonzernen – dem Chemiedistributor NORDMANN und der ROWA GROUP –, die Produkt- und Servicelösungen für die kunststoffverarbeitende chemische Industrie fertigt, stellt sich mit strukturellen Anpassungen den veränderten Herausforderungen der Weltmärkte.*

Geführt wird die GNH in einer operativen Matrixstruktur von der Vorstandsvorsitzenden Irina Zschaler, verantwortlich für Sales und Marketing, sowie ihrem Vorstandskollegen Marco Bröning, der die Bereiche Finance und Controlling leitet. Sie sind gemeinsam angetreten, eine weitere nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts zu erreichen, unter anderem durch eine Stärkung der Synergien der Teilkonzerne im Verbund. Operativ bedeutet in dem Zusammenhang, dass sich der Vorstand aktiv um die synergetischen Gesamtthemen der Gruppe kümmert. Deren erfolgreiche Umsetzung sowie das jeweilige Kerngeschäft liegen in der Verantwortung der Teilkonzerne.

Erreicht werden soll damit die nachhaltige Zukunftssicherung in einem Markt, der sich nach wie vor in einem Veränderungsprozess mit starken Konsolidierungstendenzen befindet. Internationale Präsenz in den jeweiligen Kernmärkten – im Fokus steht dabei auch ein stärkerer Auftritt in den wachsenden Märkten wie Asien-Pazifik –, aber auch gemeinsame Lösungen für eine fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung mit der dafür notwendigen Anpassung der kommunikativen und technischen Möglichkeiten werden als entscheidende Benchmarks angesehen.

Diese Herausforderungen haben auch den Teilkonzern Nordmann, Rassmann GmbH mit den dazugehörigen Töchtern dazu bewogen, seine strategische Ausrichtung zu schärfen. Aufgrund der verstärkten Internationalisierung wurde im Rahmen der Positionierung ein neuer Markenname NORDMANN entwickelt. Kernelement der Strategie sind die Attribute Visible, International und Partnership (VIP), die treffend beschreiben, wie sich das Unterneh-

men im Markt und gegenüber seinen Geschäftspartnern bewegt. Die Internationalisierung wurde durch zahlreiche Akquisitionen forciert, zuletzt die der Melrob Group Ende 2017. Dadurch konnte die bis dahin europaweite Präsenz global erweitert werden um die USA, Japan, Singapur, Indien und Korea auf mittlerweile 26 Niederlassungen in 23 Ländern. Insbesondere im asiatischen Raum wird mit der Produktion die lokale Expertise erweitert. Einher geht dieser Prozess mit einer Modernisierung des Unternehmens und einer stärkeren Wahrnehmung als internationaler Distributor, der mit hervorragender Expertise einen Mehrwert für seine Lieferanten schafft.

Die ROWA GROUP hat sich bereits sehr gut auf die Themen seiner Märkte eingestellt, ob sie nun Brexit, Handelskonflikt USA/China oder Herausforderungen in der Automobil-Industrie heißen. Es wurde beispielsweise in neue und in den Ausbau bestehender Maschinen investiert, personelle Kapazitäten erweitert und die Implementierung der Manufacturing Execution System (Automatisierung) wird demnächst abgeschlossen sein. Was den Firmenverbund auszeichnet, ist, neben effizienten Synergien, die Produktqualität – auch in der Nische. Unternehmensgeschichtlich prägend wird das noch recht neue Color Competence Center sein, welches die Farbexpertise aus allen Bereichen bündelt: fertig eingefärbte Kunststoffe (ROMIRA GmbH), Masterbatche in Granulatform (ROWA Masterbatch GmbH), Flüssigfarben (ROWASOL GmbH) und feinstdispertierte Pigmentpräparationen (ROWA Lack GmbH). Dadurch haben Kunden die Sicherheit, genau das Produkt zu erhalten, das für ihre Produktion und Anwendung perfekt geeignet ist und die beste Farbe und Konstanz liefert.



## Georg Nordmann Holding

AKTIENGESELLSCHAFT

# Mit transparenten Strukturen Synergien stärken

Ein Interview mit dem Vorstand der Georg Nordmann Holding Aktiengesellschaft (GNH)  
Irina Zschaler und Marco Bröning zur operativen Matrixstruktur

### Welche Vorteile erhoffen Sie sich von der Matrixstruktur der GNH, die sie verstärkt auch operativ mit Leben füllen?

*Irina Zschaler:* Ausgangspunkt war die Herausforderung der sich weiter konsolidierenden Märkte, die zunehmend Stärke durch Größe erfordern, um zukunftssicher wachsen zu können. Als Struktur setzen wir daher auf ein operatives, d.h. aktives Eingreifen bei Themen, die Synergien mit der Holding aufweisen oder Auswirkungen auf die gesamte Gruppe haben. Die Verantwortung für das Core Business liegt bei den Teilkonzernen. Durch diese Klarheit und Transparenz stärken wir die Gemeinsamkeiten und unterstützen gleichzeitig die individuellen Anforderungen der Teilkonzerne. Unsere gemeinsame Größe, Stärke, Präsenz und ein breiterer Handlungsspielraum kommen nicht nur allen Unternehmen der GNH, sondern vor allem auch unseren Geschäftspartnern zugute.

### Welche synergetischen Gesamthemen der Gruppe sehen Sie?

*Marco Bröning:* Gemeinsames Wachstum ist das übergeordnete Ziel, aber nicht um jeden Preis. International auf fast allen Kontinenten aktiv zu sein, erfordert ebenfalls Weitblick hinsichtlich Trends, Entwicklungen oder sich verändernder Anforderungen. Zudem recherchieren wir aktuell innovative oder gewinnbringende Businessmodelle, die gut zu uns passen könnten. Dabei bewegen wir uns nicht notwendigerweise in den eigenen Geschäftsfeldern. Neben M&A-Aktivitäten und Gründungen prüfen wir auch Investitionen zum Beispiel in Start-ups. In Zeiten der Digitalisierung ist zudem ein optimal aufgestellter Daten-Pool die Voraussetzung für eine zeitgemäße Zusammenarbeit mit unseren Geschäftspartnern. Nicht nur über unsere eigene Plattform, sondern auch über elektronische Schnittstellen zu unseren vielfältigen Kontakten, seien es Kunden, Lieferanten, Dienstleister, Mitar-

beiter oder auch Bewerber. Ihnen allen muss ein international aufgestellter Konzern unserer Größe Informationen und den Zugang zu den gewünschten Bereichen ermöglichen.

### Welche Auswirkungen hat die Struktur auf die beiden Teilkonzerne NORDMANN und ROWA GROUP?

*Irina Zschaler:* Wir verstehen die Matrixstruktur als die Möglichkeit, Fachkompetenzen klar, transparent und einvernehmlich aufzuteilen. Damit erhalten die Teilkonzerne den Freiraum, den sie brauchen, um sich auf ihr jeweiliges Core Business zu konzentrieren – was wiederum dem nachhaltigen Wachstum der gesamten Gruppe zugutekommt. Denn verlässliche Strukturen schaffen Vertrauen. Aus unserer Sicht die notwendige Voraussetzung, um im Team die anspruchsvollen Wachstumsziele, denen wir uns gegenüber den Shareholdern verantwortlich zeigen, auch mit Leidenschaft für die Sache gemeinsam erfüllen zu können.

#### → Über die Autoren:



**Irina Zschaler** feiert in diesem Jahr 30-jährige Unternehmenszugehörigkeit. In der Nordmann, Rassmann GmbH durchlief sie verschiedene Stationen im Sales und Marketing und verantwortete seit 2012 die Tochtergesellschaften in Zentral- und Osteuropa. Mitglied der Geschäftsleitung seit 2015, wurde sie ein Jahr später in den Vorstand der GNH berufen, auf dessen Vorsitz sie sich seit Januar 2019 konzentriert.



Der gebürtige Norddeutsche **Marco Bröning** wurde im Juli 2017 in den Vorstand der Georg Nordmann Holding AG berufen und übernahm die Verantwortung für die Bereiche Finance und Controlling. Er verfügt über eine langjährige Expertise als Finance-, HR- sowie Managing Director bei den weltweit präsenten Konsumgüterkonzernen Dole und General Mills. Gemeinsam mit Irina Zschaler ist er angetreten, den strategisch-nachhaltig ausgerichteten Wachstumskurs mit zu gestalten.

# M&A-Transaktionen mit chinesischen Investoren – durch W&I-Versicherung strategische Vorteile nutzen

*Eine aktuelle Entwicklung bei M&A-Transaktionen ist die Einbindung einer „Warranty & Indemnity (W&I)“-Versicherung zur Absicherung der Verkäufergarantien. Während die W&I-Versicherung lange ein Nischenprodukt war, entwickelt sie sich zunehmend zu einem Standardinstrument in M&A-Transaktionen. Bei Unternehmensverkäufen an chinesische Investoren erlangt sie besondere Attraktivität, da sie einen strategischen Mehrwert bietet, der über den reinen Versicherungsschutz hinausgeht.*

Chinesische Direktinvestitionen ins Ausland haben ihren bisherigen Höhepunkt im Jahr 2016 erreicht. Nach Angaben der Rhodium Group summierten sich Chinas Direktinvestitionen in Europa in dem Jahr auf einen Wert von 37,2 Milliarden Euro. Obwohl die chinesischen Direktinvestitionen in Europa seitdem – aufgrund strengerer Kapitalverkehrskontrollen durch die chinesischen Behörden einerseits und aufgrund erweiterter Screening-Mechanismen von ausländischen Investitionen durch die westlichen Behörden andererseits – auf 17,3 Milliarden Euro (2018) zurückgegangen sind, ist davon auszugehen, dass chinesische Direktinvestitionen für Europa zukünftig eine wichtige Rolle spielen werden. **Denn viele chinesische Unternehmen stehen noch am Anfang ihres Internationalisierungsprozesses** und haben gerade erst begonnen, grenzüberschreitende M&A-Transaktionen als einen ergänzenden Treiber für Wachstum und Unternehmensentwicklung für sich zu nutzen. Aufgrund der hiesigen Wirtschaftsstruktur bleibt der deutschsprachige Raum ein attraktives Zielland für chinesische Direktinvestitionen, und der Verkauf eines Unternehmens(-teils) an Investoren aus China kann für deutsche Verkäufer aus strategischen und finanziellen Gründen attraktiv sein.

Jedoch gilt es für den Verkäufer, neben den Chancen auch die betriebswirtschaftlichen Risiken einer M&A-Transaktion im Blick zu haben und diese zu managen. Einen wichtigen Punkt stellen dabei die im Unternehmenskaufvertrag zu regelnden Haftungsfragen dar. In einer Unternehmenstransaktion erwartet die Käuferseite regelmäßig umfangreiche Garantieerklärungen und Freistellungen (engl. Warranties & Indemnities, kurz: W&I) vom Verkäufer über einzelne Facetten des Zielunternehmens. Dies betrifft etwa Bilanzgarantien, Erklärungen zu latenten Steuerrisiken, den Bestand und die Werthaltigkeit abgeschlossener Verträge sowie die umweltrechtliche oder produktrechtliche Haftung. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine abgegebene Garantieerklärung nach Abschluss der Transaktion als nicht richtig erweist, ist vielfach gering. Das mögliche Schadenspotenzial aus dieser Garantieverletzung bleibt jedoch hoch.

Dabei gibt es in puncto Garantien und Freistellungen widerstreitende Interessen: Der Käufer möchte möglichst umfassende Garantien über das Zielunternehmen erhalten, aber einen niedrigen Kaufpreis zahlen. Der Verkäufer hingegen möchte seine Haftung auf ein Minimum begrenzen, zugleich aber einen möglichst hohen Kaufpreis

erzielen. Deshalb gehören Garantien und Freistellungen typischerweise zu den am meisten diskutierten Themen in einer M&A-Transaktion. Die Einbindung der W&I-Versicherung kann diese Verhandlungen deutlich erleichtern, denn sie bietet wertvolle Vorteile:

1. Festgefahrene Verhandlungssituationen über Garantien und Freistellungen können aufgelöst werden („bridging the gap“), da die Haftung für Garantieverletzungen nicht mehr vom Verkäufer, sondern vom Versicherer getragen wird.
2. Dem Verkäufer ermöglicht die W&I-Versicherung zudem einen „clean exit“: Zur Sicherstellung der faktischen Durchsetzbarkeit eines möglichen Garantieanspruchs wird in der Regel ein Teil des Kaufpreises vom Käufer einbehalten oder auf ein Treuhandkonto („Escrow“) hinterlegt und erst später, typischerweise nach Ablauf der Verjährungsfrist, an den Verkäufer ausgezahlt. Durch die Einbindung der W&I-Versicherung kann der Verkäufer hingegen unmittelbar nach Abschluss der Transaktion den gesamten Kaufpreis realisieren.
3. Darüber hinaus verhindert der Versicherungsschutz, dass der Käufer im Garantiefall (gerichtlich) gegen den Verkäufer vorgehen muss. Die Ansprüche des Käufers richten

## Financial Safety



sich allein gegen die Versicherung. Die fortlaufende Geschäftsbeziehung zwischen Käufer und Verkäufer bleibt damit unbelastet.

Wichtig ist dabei, dass die W&I-Versicherung keineswegs eine gründliche Due Diligence ersetzt, sondern diese vielmehr voraussetzt. Versicherbar sind nur jene Bereiche, die in der Due Diligence auch untersucht wurden. Denn die W&I-Versicherung sichert nur das unbekannte Risiko einer Garantieverletzung ab. Wurde hingegen ein Risiko in der Due Diligence identifiziert, so kann dies oftmals durch eine gesonderte Lösung für bekannte Risiken, die Contingent-Risk-Versicherung, abgesichert werden.

Der Versicherungsnehmer der W&I-Versicherung ist in der Regel der Käufer. Der Verkäufer kann allerdings – gerade im aktuellen M&A-Marktumfeld – den Abschluss des Versicherungsschutzes zur Verkaufsbedingung machen und schon frühzeitig das Thema der W&I-Versicherung in den Verkaufsprozess einbinden. Gerade bei chinesischen Käufern ist das Interesse an diesem Schutz häufig hoch. Denn **seit 2017 hat die chinesische Regierung die Kontrolle und Prüfung von Auslandsinvestitionen chinesischer Unternehmen deutlich erhöht**: Staatseigene Betriebe („SOEs“) sind angewiesen, geeignete Schutzmaßnahmen zu ergreifen, um die finanziellen Risiken von Auslandsinvestitionen einzugrenzen. Für dahingehen-

des Fehlverhalten sollen verantwortliche Manager auch persönlich haftbar gemacht werden. Diesem besonderen Schutzinteresse entspricht die W&I-Versicherung. Mit dem Versicherer steht dem chinesischen Käufer ein solven-ter Anspruchsgegner gegenüber, sollte der Garantiefall eintreten. Zudem lassen sich durch die W&I-Versicherung höhere Garantiesummen vereinbaren und die Haftdauer sogar über die übliche Verjährungsfrist hinaus verlängern.

Im Ergebnis bietet die W&I-Versicherung damit vielfältige Vorteile für den deutschen Verkäufer wie auch den chinesischen Käufer. Die W&I-Versicherung sollte deshalb frühzeitig in die Strukturierung der M&A-Transaktion eingebunden werden.

### → Über die Autoren:



**Thomas Wang** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Funk Gruppe, Deutschlands größtem eigenständigen Versicherungsmakler und Risk Consultant. Er leitet die Funk China Division und verantwortet die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Inhouse-Brokern.  
Kontakt: [t.wang@funk-gruppe.de](mailto:t.wang@funk-gruppe.de)



**Stephan Kuntner** ist Head of China Corporate Business der Funk Gruppe. Sein Spezialgebiet sind Versicherungslösungen für deutsch-chinesische M&A-Transaktionen. Er spricht chinesisch und war zuvor mehrere Jahre für eine internationale Anwaltskanzlei in Shanghai im Bereich Gesellschaftsrecht und M&A tätig.  
Kontakt: [s.kuntner@funk-gruppe.de](mailto:s.kuntner@funk-gruppe.de)

# Das OAV-Netzwerk wächst!

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

## FreightHub GmbH



Als Europas erste digitale Spedition bietet FreightHub Transportdienstleistungen für See-, Luft- und Bahnfracht an, setzt dabei aber auf digitalisierte Prozesse – von der Buchung über die Kommunikation, den Datenaustausch, die Einbindung von Lieferanten und das Dokumentenmanagement bis zur Optimierung der Lieferkette. Basis dafür sind qualifizierte und aktuelle Daten. Sie schaffen die notwendige Transparenz, um den gesamten Prozess für alle Beteiligten einfacher und effizienter zu gestalten.

Durch Echtzeitinformation, Angebotstransparenz und volle Kontrolle der Supply Chain konnte FreightHub bereits mehr als 1500 Kunden von den Vorzügen der Digitalisierung überzeugen. Das Unternehmen unterhält Niederlassungen in Berlin, Hamburg, Köln, Porto und Hongkong und beschäftigt derzeit 150 Mitarbeiter. Weitere Informationen erhalten sie unter: [www.freighthub.com](http://www.freighthub.com).

## NürnbergMesse GmbH



Die NürnbergMesse Group ist eine der 15 größten Messegesellschaften der Welt. Sie setzt sich zusammen aus der NürnbergMesse GmbH sowie deren 15 Tochtergesellschaften und Beteiligungen. Über 1000 Mitarbeiter sind an zehn Standorten weltweit tätig. Darunter auch zwei Tochtergesellschaften in China und Indien, die für Unternehmen aus Asien und der ganzen Welt Türöffner auf internationalen Märkten sind. Neben der Organisation von Fachmessen in den Zielmärkten kümmern sich die Kollegen in Asien um die Akquisition von Ausstellern und Fachbesuchern für die rund 120 nationalen und internationalen Fachmessen und Kongresse der NürnbergMesse weltweit. Die hohe internationale Beteiligung an den Veranstaltungen ist auch das Ergebnis eines globalen Netzwerks von Auslandsvertretungen, die in über 100 Ländern aktiv sind. So beteiligen sich jährlich bis zu 35 000 Aussteller (Internationalität 44 %) und bis zu 1,5 Millionen Besucher (Internationalität der Fachbesucher bei 26 %) an den Eigen-, Partner- und Gastveranstaltungen. Mehr Informationen unter: [www.nuernbergmesse.de](http://www.nuernbergmesse.de)

## ALFRED KÄRCHER SE & CO. KG



Die Alfred Kärcher SE & Co. KG ist weltweit führender Anbieter für Reinigungstechnik und erzielte im Jahr 2018 mit 2,5 Mrd. Euro den höchsten Umsatz in ihrer Geschichte. Das Familienunternehmen beschäftigt in 70 Ländern über 13 000 Mitarbeiter in mehr als 120 Gesellschaften. Für eine lückenlose Versorgung der Kunden auf der ganzen Welt sorgen mehr als 50 000 Servicestellen in allen Ländern.

Mit Hoch- und Hochstdruckreinigern, Saugern und Dampfreinigern, Kehr- und Scheuersaugmaschinen, Kfz-Waschanlagen, Reinigungsmitteln, Trockneis-Strahlgeräten, Trink- und Abwasseraufbereitungsanlagen, Wasserspendern sowie Pumpen- und Bewässerungssystemen für Haus und Garten bietet Kärcher innovative Problemlösungen an. Sie umfassen aufeinander abgestimmte Produkte und Zubehör sowie Beratung, Service und zahlreiche digitale Anwendungen.

## Rat für Formgebung



Der Rat für Formgebung zählt zu den weltweit führenden Kompetenzzentren

für Kommunikation und Wissenstransfer im Bereich Design, Marke und Innovation. Seinem Stifterkreis gehören mehr als 300 Unternehmen an. Er wurde 1953 auf Initiative des Deutschen Bundestages gegründet, um die Designkompetenz der deutschen Wirtschaft zu stärken. Mit diversen Aktivitäten und Engagements wie internationale Nachwuchsförderung, Wettbewerben, Publikationen, Netzwerk-Events und Ausstellungen setzt sich die Stiftung ein für die wirtschaftliche und kulturelle Relevanz von Design, Marke und Innovation.

Mehr Informationen unter:

[www.german-design-council.de](http://www.german-design-council.de), [www.ndion.de](http://www.ndion.de)

# Termine 2019: August-November

<b>Veranstaltung mit der neuen deutschen Botschafterin in den Philippinen</b> → Hamburg (Philippinen)	<b>23</b> <b>AUG</b>	<b>Taiwan Wirtschaftstag</b> → Hamburg (Taiwan)	<b>09</b> <b>SEP</b>
<b>Länderausschusssitzung Indien</b> → Berlin (Indien)	<b>27</b> <b>AUG</b>	<b>German-Indian Business Forum</b> → München (Indien)	<b>16</b> <b>SEP</b> 16.-18.
<b>Länderausschusssitzung Sri Lanka</b> → Berlin (Sri Lanka)	<b>28</b> <b>AUG</b>	<b>AHK-Geschäftsreise Taipei: Offshore-Windenergie</b> → Taipei, Taiwan	<b>23</b> <b>SEP</b> 23.-26.
<b>2. Länderausschusssitzung China 2019</b> → Frankfurt am Main (VR China)	<b>29</b> <b>AUG</b>	<b>AHK-Geschäftsreise Neu-Delhi zum Thema Energieeffizienz und Eigenversorgung mit erneuerbaren Energien für Industriekunden</b> → Neu-Delhi, Indien	<b>14</b> <b>OKT</b> 14.-17.
<b>OAV-Reise zur „German-Sri Lankan Logistic Conference“</b> → Colombo, Sri Lanka	<b>29</b> <b>AUG</b>	<b>„OAV Young Leaders“-Jahreskonferenz</b> → Berlin	<b>25</b> <b>OKT</b>
<b>Chinas Konzerne und Wirtschaftsbosse – Vorbilder für den Westen?</b> → Hamburg (VR China)	<b>04</b> <b>SEP</b>	<b>India Week Hamburg</b> → Hamburg	<b>28</b> <b>OKT</b> 28.-01.11.
<b>Delegationsreise von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel nach China</b> → VR China	<b>05</b> <b>SEP</b> 05.-07.	<b>OAV-Delegationsreise nach Vietnam</b> → Ho-Chi-Minh-Stadt/Hanoi, Vietnam	<b>19</b> <b>NOV</b> 19.-26.
<b>Branchenübergreifende Unternehmerreise nach Bangladesch</b> → Dhaka und Chittagong, Bangladesch	<b>08</b> <b>SEP</b> 08.-12.	<b>Kleines Liebesmahl</b> → München	<b>28</b> <b>NOV</b>

→ Nähere Infos: [www.oav.de/termine/aktuelle-veranstaltungen](http://www.oav.de/termine/aktuelle-veranstaltungen)

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

Insight Asia-Pacific 2/2019  
 OAV, Bleichenbrücke 9, 20354 Hamburg,  
 Tel: +49 40 35 75 59-0, Fax: +49 40 35 75 59-25, E-Mail: [oav@oav.de](mailto:oav@oav.de), Internet: [www.oav.de](http://www.oav.de)

### REDAKTION

Almut Rößner (ViSdP), Hans-Georg Frey, Katerine Engstfeld, Yvonne Jungen, Felicitas Kaupp, Norman Langbecker, Daniel Marek, Daniel Müller, Anna Nguyen Pham, Trang Phung, Barbara Schmidt-Ajayi

### AUTOREN

Chandrajit Banerjee, Marco Bröning, Angela De Giacomo, Christine Falkenberg, Robin Hoenig, Stephan Kuntner, Shi Ming, Daniel Müller, Takehiko Nakao, Frederic Neumann, Dr. Martin Pohl, Claudia Schmitz, Thomas Wang, Irina Zschaler

### ART DIRECTION

Alphabeta GmbH, Hamburg

### BILDNACHWEIS

Asian Development Bank, ADB (S. 6); Katharina Bandelow (S. 24); BMWi/Andreas Mertens (S. 18); Confederation of Indian Industry (S. 3, 17); Funk Gruppe (S. 31); Georg Nordmann Holding (S. 29); Robin Hoenig (S. 27); HSBC (S. 21); OAV (Editorial, S. 18/19, 23, 24); Markus Rack (S. 3, 34); Shutterstock (Titelblatt, S. 15, 20, 23, 31)

### DRUCK

Riemer GmbH & Co. KG

### ERSCHEINUNGSWEISE

vierteljährlich

# Angela De Giacomo



## ZUR PERSON

### Angela Caterina De Giacomo (38)

pendelt zwischen Berlin und Indien. Nach einem BWL-Studium und Tätigkeit für KPMG ist sie seit 2013 für eine indische Unternehmerfamilie tätig. Aktiv gestaltet sie außerdem Start-up-Boards in Asien und Deutschland mit.

*„Das 21. Jahrhundert ist weiblich“, glaubt man dem Titel einer Studie des Instituts für Mittelsstandsforschung (IfM). Daran anschließend erhalten in unserer neuen Rubrik weibliche Führungskräfte aus dem OAV-Netzwerk ein Forum. Zum Auftakt haben wir Angela De Giacomo gebeten, 10 Satzanfänge zu ergänzen.*

**Über meine Herkunft ...** pflege ich zu sagen: „I was made in Germany by Italian parents.“ Ich war 1998, noch vor meinem Abitur, das erste Mal in Indien und habe damals beschlossen: Dort arbeite ich irgendwann, wenn ich älter bin. Nach meinem BWL-Studium in Stuttgart begann ich meine Karriere bei der KPMG in Frankfurt und wurde 2009 zur Steuerberaterin bestellt. Nach dem Erreichen dieses beruflichen Meilensteins wollte ich unbedingt nach Indien.

**Mein Arbeitsplatz ...** ist seit 2013 das Fabindia Headquarter in Okhla in Neu-Delhi. Dort liegt mein Büro neben dem Büro von William Bissell. William hat Fabindia nach dem Ableben seines Vaters zu dem gemacht, was es heute ist. Seit 2013 arbeite ich für ihn, seine Familie und seine Schwester und verwalten als Single Family Office deren privates Vermögen. Wenn ich nicht in Neu-Delhi arbeite, ist mein Schreibtisch in Berlin-Mitte oder eben überall dort, wo auf Geschäftsreisen mein Laptop und Handy mit mir sind.

**Die Vorstellungen von der Zukunft, die ich als kleines Mädchen hatte, ...** haben sich bisher alle bewahrheitet. Woüber ich sehr glücklich bin.

**Ein entscheidendes Erlebnis auf dem Weg dorthin, wo ich heute bin, ...** war eine Begegnung beim Gleitschirm-

fliegen in den deutschen Alpen im Jahr 2009. Dort lernte ich den Menschen kennen, der mich Jahre später der Bissell-Familie vorstellen sollte. Damals, war das nicht zu erahnen. Es hat mich gelehrt, dass man allen Menschen stets offen gegenüberzutreten sollte, weil man nie weiß, welche Wendungen sie herbeiführen können.

**Unternehmerin sein bedeutet im Asienkontext ...** die Bereitschaft, sich auf kulturelle Unterschiede einzulassen, nicht immer anzunehmen, dass man es besser weiß, sich selbst besser kennenzulernen und zu erleben, dass das Eingehen von Risiken hoch belohnt wird.

**Indien ist für Frauen, ...** die auf dem Land leben und wenig bis kaum Bildung haben, ein schwieriges Land. Für hoch ausgebildete Inderinnen oder Frauen wie mich, aus Europa, ist es ein Land mit vielen Möglichkeiten. Ich habe, nach anfänglichen Schwierigkeiten und einer harten Schule mit steiler Lernkurve in den ersten zwei Jahren erlebt, dass diese Mühen sich außerordentlich bezahlt machen. Sobald klar ist, wer der Boss ist, fällt vieles – beruflich – in Indien leichter.

**Die größte Chance der deutschen Wirtschaft ist ...** es, in einem geeinten Europa den Wirtschaftsmächten in Asien, das heißt vor allem in China und In-

dien, geschlossen gegenüberzutreten, weiterhin mit Innovationen zu glänzen und damit ein wichtiger Handelspartner zu bleiben und vom Wachstum der asiatischen Länder zu profitieren.

**Work-Life-Balance ...** bedeutet für mich, ganz bewusst ruhige und entspannte Momente mit meiner Familie und Freunden in meinen Alltag einzuplanen und diese Momente dann zu genießen. Sie befüllen ebenso wie Momente in der Natur und beim Sport meinen Energiespeicher und lassen mich abends darauf freuen, welche Überraschungen und spannenden Projekte am nächsten Tag in meiner Inbox auf mich warten.

**Zwei Eigenschaften, die mich häufig weiterbringen, ...** sind meine Wissbegierde und der Umstand, dass ich Menschen mag. Ich lerne von ihnen und von der Welt. Das gestattet mir Dinge zu sehen, die ich sonst nicht sehen würde. Es hilft mir auch, Menschen zu vernetzen und damit Projekte entstehen zu lassen, die es sonst so nicht gäbe.

**Technologie und Kultur gehören ...** in mein Leben. Technik, weil unser Handeln uns in diesen Bereichen den Weg in die Zukunft weist. Kultur, weil sie uns den Zeitgeist vergangener Jahrzehnte und damit die Lehren aus der Vergangenheit aufzeigt. Beides ist im Fluss und daher essenziell.

HOSTED BY :



trade with remarkable Indonesia

# TRADE X PO 34<sup>th</sup> Indonesia

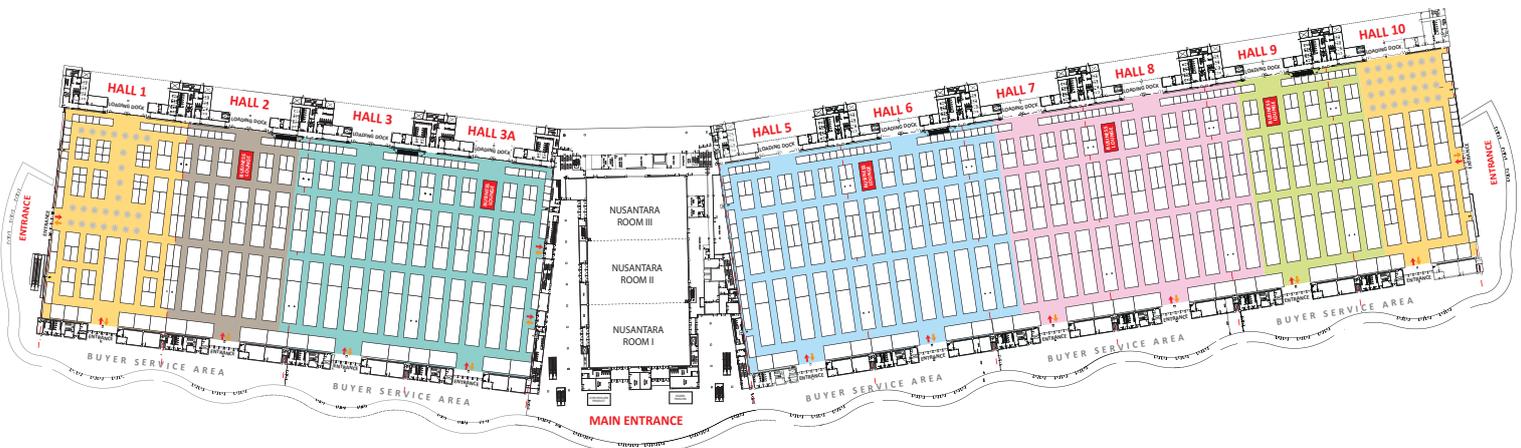
Exhibition | TTI Forum | Business Matching | Trade Mission

## MOVING FORWARD TO SERVE THE WORLD

### ICE - BSD City Indonesia, 16 - 20 OCT 2019

## REASONS TO VISIT

- 1 Trade Expo Indonesia is one of the biggest Business to Business export product exhibitions in Asia.
- 2 Showing a wide range of Indonesian premium export goods and services showcased conveniently in 8 zones at the exhibition area.
- 3 Presenting a comprehensive Trade Tourism Investment conference, one-on-one business matching and business forum to explore trade and investment opportunities.
- 4 Providing an excellent networking experience that gives you an opportunity to meet with high ranking government officials and business leaders.



#### HALL 1 & 10

##### NUSANTARA CULINARY

• Indonesia & International Cuisine

#### HALL 2

##### LOCAL CHAMPION PRODUCTS

• Local Champion Products • Potential Export Products

#### HALL 3 & 3A

##### PREMIUM & CREATIVE PRODUCTS

• Premium Products • Creative Innovative Products

#### HALL 5 & 6

##### MANUFACTURING PRODUCTS & SERVICES

- Textile Products (Fabrics) • Building Materials • Rubber Products
- Metal Products • Automotive • Palm Oil • Leather Products • Paper
- Household • Electronics • Car & Auto Parts & Lubricants
- Strategic Industries • Others

#### HALL 7 & 8

##### FOOD & BEVERAGE PRODUCTS

- Ingredients & Spices • Seafood & Seaweed • Packaged Food & Drink
- Fresh Fruits • Coffee, Tea, Cocoa • Vegetables • Snack & Noodles
- Plantation & Agriculture • Coconut • Chemicals • Others

#### HALL 9

##### FURNITURE & HOME DECOR

- Wood & Rattan Furniture • Interior & Decor • Knockdown House
- Outdoor & Garden Furniture • Home & Office Furniture
- Handicraft • Others

### Indonesia Trade Promotion Center (ITPC)

Australia (Sydney), Brazil (Sao Paulo), Canada (Vancouver), Chile (Santiago), China (Shanghai), Germany (Hamburg), Hungary (Budapest), India (Chennai), Italy (Milan), Japan (Osaka), Mexico (Mexico City), Nigeria (Lagos), Saudi Arabia (Jeddah), South Africa (Johannesburg), South Korea (Busan), Spain (Barcelona), United Arab Emirates (Dubai), USA (Los Angeles and Chicago).

### for buyer information:

#### ITPC Hamburg

Neuer Wall 2-6, Hamburg 20354

Phone +49 40 1898226 11

Fax +49 40 1898226 15

info@itpchamburg.de

Follow @itpchamburg on Instagram and twitter.

Visit

[www.tradexpoindonesia.com](http://www.tradexpoindonesia.com)

for more details.

Trade Expo Indonesia on Social Media :



@tradexpoid

Trade Expo Indonesia

An aerial view of a city skyline, likely Shanghai, with numerous skyscrapers and buildings. The scene is overlaid with a complex network of glowing blue lines and nodes, representing smart infrastructure and data connectivity. The sky is filled with soft, white clouds, and the overall color palette is dominated by blues, greys, and greens.

# SIEMENS

*Ingenuity for life*

## Creating environments that care.

Smart infrastructure from Siemens intelligently connects energy systems, buildings and industries to adapt and evolve the way we live and work. Working together with customers and partners, we create an ecosystem that intuitively responds to the needs of people and ensures more efficient use of resources. It helps our customers to thrive, communities to progress – all while supporting sustainable development. It's time to care.

[siemens.com/smart-infrastructure](https://www.siemens.com/smart-infrastructure)