

## Personalien

**Gao Xiang**

verstärkt das Team des Osnabrücker Logistikdienstleisters Hellmann Worldwide Logistics und zeichnet für die Schienentransportlösung »Rail Eurasia« verantwortlich, mit der das Unternehmen seit 2012 Schienentransporte zwischen China und Europa ermöglicht. Der 37-jährige gilt als Fachmann für den chinesischen Markt. Der gebürtige Chinese stand mehr als elf Jahre in den Diensten von Lufthansa Cargo und hat im Unternehmen verschiedenste Stationen in den Bereichen Vertrieb, Operative und Unternehmensentwicklung durchlaufen.

**Li Jun**

ist neuer Geschäftsführer der ZTE Deutschland GmbH. Nach dem Studium der Telekommunikation an der Liaoning Universität ging Li Jun bereits 2002 als Sales Director für den Kunden

China Telecom zu ZTE. Dort bekleidete er schon seit einigen Jahren Spitzenpositionen, zuletzt als Geschäftsführer der ZTE-Holding »ZTE Cooperatief U.A.« in den Niederlanden. Unter der Federführung des 42-jährigen vollzog ZTE in den Niederlanden und Deutschland eine positive Geschäftsentwicklung mit Strahlkraft auf das gesamte Europageschäft des Telekommunikationsausrüsters.

**Daniel Albrecht**

hat zusammen mit internationalen Partnern im Oktober dieses Jahres die in Peking ansässige Starke Consulting Co. Ltd. gegründet. Der in Frankfurt am Main zugelassene Rechtsanwalt

verfügt über juristische Erfahrung in Deutschland, Japan und China und war seit 2005 in grenzüberschreitenden Projekten für Kunden aus verschiedenen Branchen tätig. Albrecht ist zudem Vertrauensanwalt der Handelsabteilung der Österreichischen Botschaft Peking (AußenwirtschaftsCenter Peking).

Stefan Weiler

## Lean-Prinzipien – Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit?

**Chinas Attraktivität als globale Werkbank befindet sich im Sinkflug. Das Wirtschaftswachstum verlangsamt sich deutlich, während die durchschnittlichen Reallöhne seit der Jahrtausendwende stetig zulegen. Damit gerät die Kostenwettbewerbsfähigkeit des Landes immer stärker unter Druck. Lean-Konzepte könnten hier weiterhelfen.**

Chinas Nachbarländer wie Vietnam oder Myanmar bieten in der Textil- und Spielzeugbranche längst vergleichbare Leistungen zu günstigeren Konditionen. Zudem sammeln sie und weitere Schwellenländer bei ausländischen Investoren weitere Pluspunkte durch geringe bürokratische und rechtliche Hürden. Vor allem Fertigungsunternehmen wie Automobil-OEM werden daher entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette auf Lean-Konzepte setzen müssen, wenn sie diesem Kostendruck dauerhaft standhalten wollen. Und auch bei internen Prozessen können Lean-Prinzipien helfen, um beispielsweise die Durchlaufzeiten bei Einkauf und Kundendienst zu verkürzen. Das wichtigste Argument für »Lean« ist jedoch nach wie vor das Thema Qualität, insbesondere in China. Dort zu produzieren setzt vielerorts auch voraus, die Qualitätsstandards im Werk kontinuierlich (und teuer) zu überwachen.

Daher kann ein chinesisches Unternehmen nur erfolgreich mit anderen potenziellen Zulieferern konkurrieren, wenn es ein stabiles Management, qualitätsorientierte Kundenbetreuung und wettbewerbsfähige Preise bieten kann. Genau das wollen viele Unternehmen mit Lean-Konzepten wie dem Toyota-Produktionssystem (TPS) in China erreichen.

**Dezentral und autonom.** Der Grundgedanke des Toyota-Produktionssystems ist, jede Art von Verschwendung zu vermeiden

(siehe Kasten rechts). Eine der wesentlichen Stärken des TPS liegt darin, dass sich zwar alle Mitarbeiter auf das übergeordnete Ziel konzentrieren, in allen Arbeitsabläufen höchste Qualitätsstandards zu erreichen – dorthin aber über dezentrale und autonome Entscheidungen gelangen dürfen.

Genau das ist bei der Anwendung in China sehr feinfühlig mit der Arbeitskultur in Einklang zu bringen. Denn in chinesischen Unternehmen konzentriert man sich meist eher darauf, die Manager zufriedenzustellen, als Ziele im Sinne der Unternehmensstrategie zu erreichen. Mit der Folge, dass Aussagen zu Qualität oder Effizienz oft nicht wahrgenommen werden. Zudem provoziert der Drang nach schnellen Ergebnissen vielerorts unbedachtes Handeln, so dass Maßnahmen nur an der Oberfläche greifen. Wenn dann beispielsweise ein Qualitätsproblem auftritt, sind die bevorzugten schnellen Lösungen mangels ausreichender Ursachenforschung oft zum Scheitern verurteilt.

Möchten Unternehmen TPS oder andere Lean-Konzepte in China einführen, sollten sie daher vor allem die Kernelemente chinesischer Management-Philosophie kennen und integrativ nutzen: Chinesen sind es zum Beispiel gewöhnt, Führungspersönlichkeiten nachzueifern. Daher sollten die verschiedenen Führungsebenen die Lean-Produktion-Konzepte vollständig, offen und sichtbar befürworten – und sich auf eine langfristige Perspektive einlassen. Das setzt eine Verankerung des Ansatzes in die Geschäftsstrategie voraus. Unternehmen, die nur bei ihren Arbeitsabläufen auf Lean-Prinzipien setzen, scheiterten vielfach. Dass die Mitarbeiter die

**Stefan Weiler**

ist Geschäftsführer der ROI Management Consulting Co. Ltd., China.

[www.roi.de](http://www.roi.de)

**Das Toyota-Produktionssystem »TPS«**

Jede Art von Verschwendung zu vermeiden, das ist der Grundgedanke des Toyota-Produktionssystems. Dabei sind eine maximale Produktivität bei hoher Produktqualität und pünktlicher Auslieferung die Zielvorgaben. Dazu verfolgt das TPS zwei Prinzipien. Erstens: Nach dem Just-in-Time-Prinzip wird lediglich das produziert, was für die Auftragserfüllung benötigt wird. Und zweitens: Nach dem Jidoka-Prinzip soll gleichzeitig sichergestellt sein, dass Qualität im Prozess entsteht.

In der Fertigung ist dazu ein streng gegliederter Informationsfluss einzuhalten: welches Produkt zu welchen Stückzahlen gefertigt wird, meldet der jeweils vorgelagerte dem folgenden Produktionsabschnitt. Bei der Materialflusssteuerung sind dabei Methoden wie Kanban, das Zweibehälter-Prinzip oder auch das Warenkorb-Prinzip üblich, die Qualitätsnormen verbessern und Materialbestände im Fertigungsprozess reduzieren.

Konzepte im Tagesgeschäft auch umsetzen, beruht auf einer klaren, durchgängigen Kommunikation der Strategie und ihrer Ziele im Unternehmen. Das benötigt sicherlich viel Zeit und Überzeugungsarbeit. In Joint Ventures zwischen chinesischen und westlichen/japanischen Unternehmen zeigt sich

jedoch immer wieder, dass Lean-Konzepte schon in einem Zeitraum von zwei bis vier Monaten Erfolge erreichen. Je nach Größe des Unternehmens können das zum Beispiel eine Halbierung der Nacharbeitskosten oder eine Erhöhung der Montagekapazität um 30 Prozent sein.

**TPS in globalen Netzwerken.** Bei einem »Lean-System« ist es deutlich einfacher, flexibel auf kurz- und mittelfristige Produktionserweiterungen oder Marktveränderungen zu reagieren oder mit einer steigenden Komplexität umzugehen. Trotzdem sollte bei der Einführung von Lean-Konzepten stets länderspezifisch vorgegangen werden. Egal, ob China, Indien oder Europa, überall gibt es allgemeine Lean-Production-Konzepte. Nur wie man sie in der jeweiligen Situation am besten umsetzt, wird variieren – und das setzt ein gutes Verständnis der jeweiligen Kultur voraus.

Die Stärke des TPS ist, dass sein Schwerpunkt auf den Inputs liegt. Alles, was in ein Produktionsnetzwerk einfließt, muss in der richtigen Qualität und Quantität vorliegen. So kann das gesamte System recht gut verwaltet werden – solange jeder, der Teil des Systems ist, die Qualitäts- und Mengenanforderungen kennt und entsprechend handeln kann. Als Folge lässt sich das ganze System leichter steuern, wodurch sich auch die richtigen Ergebnisse leichter erzielen lassen. Und darauf kommt es weltweit an. ■

**Steuerschlupflöcher gestopft**

Nach WTS-Informationen verschärfen die chinesischen Steuerbehörden die Überprüfung der Einkommensteuerzahlungen durch Ausländer in China. So wurde in Peking eine »Hotline« zwischen Steuerbehörde, Handels- und Industriebüro, Personalverwaltung und dem Büro für öffentliche Sicherheit zur Information über Steuerzahlungen eingerichtet. Die Steuerbehörde kann demnach die Behörde für Aus- und Einreise veranlassen, Ausländer an der Ausreise zu hindern, wenn sie ihre Einkommensteuer nicht pünktlich und vollständig entrichtet haben.

Xiamens Steuerbehörde hat ein Programm zur Überprüfung der Einkommensteuerzahlungen von Ausländern, einschließlich der Zahlung von Steuern auf Boni, Incentives, Aktienoptionen und anderer Offshore-Einkünfte. Ausländer, die langfristig keine Steuern gezahlt oder unvollständige Erklärungen abgegeben haben, werden erfasst und zur Nachzahlung aufgefordert. Außerdem sollen die eingereichten Einkommensteuererklärungen durch zusätzliche Informationen Dritter bewertet werden.

Die Steuerbehörde von Anhui hat Ausländer aufgefordert, in einer Selbstprüfung die Einkommensteuererklärungen für die Jahre 2011 bis 2013 zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. ■

[www.wts.cn](http://www.wts.cn) | [info@worldtaxservice.cn](mailto:info@worldtaxservice.cn)