

Kuang-Hua Lin

Personalmanagement in China

Aktuelle Konzepte zum Finden und Halten von Mitarbeitern

China bietet weiterhin Wachstumspotenzial, auch wenn sich das Wirtschaftswachstum laut aktueller Prognosen im Oktober 2015 weiter verlangsamt: Demnach liegt das Wirtschaftswachstum 2015 bei 6,8 Prozent und wird 2016 voraussichtlich bei 6,3 Prozent liegen.

Doch trotz der Verlangsamung des Wirtschaftswachstums bleiben laut einer aktuellen Umfrage der AHK die größten HR-Herausforderungen für deutsche Unternehmen in China unverändert:

- rasant steigende Personalkosten,
- Schwierigkeiten bei der Rekrutierung sowie
- langfristige Mitarbeiterbindung.

Personalkosten

Durch die aktuelle Wachstumsschwäche verringert sich der Druck der steigenden Lohn- und Gehaltskosten bei deutschen Unternehmen in China. Wir erwarten, dass sich die jährliche Lohn- und Gehaltssteigerung bei deutschen Unternehmen in China von aktuell 8,1 Prozent in 2015 in den nächsten drei bis fünf Jahren in Richtung 7 Prozent jährlich entwickeln wird (Grafik 1).

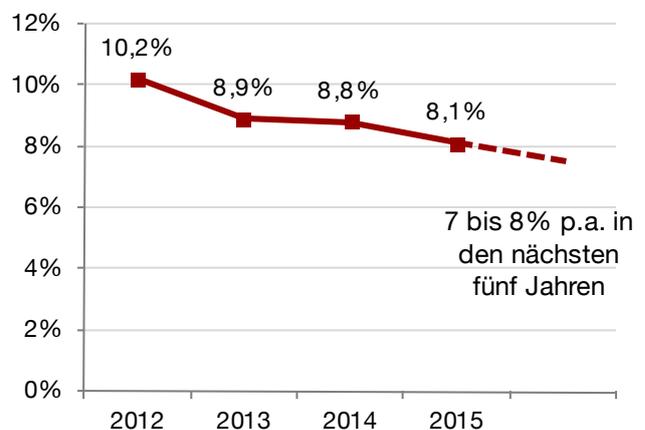
Die durchschnittliche Wachstumsrate sagt jedoch wenig über einzelne Berufsgruppen aus. Die tatsächlichen Wachstumsraten liegen je nach Einkommen weit auseinander. Während die Mindestlöhne für ungelernte Arbeiter je nach Standort zwischen 10 bis 20 Prozent jährlich wachsen, steigt das Einkommen hochbezahlter Expatriates und Top-Manager in China inzwischen kaum noch.

Trotz der sinkenden Lohn- und Gehaltssteigerung bleiben die regionalen und industriellen Unterschiede beim

Lohn- und Gehaltsniveau bestehen. Die Region Shanghai bleibt der teuerste Standort für deutsche Unternehmen in China (Grafik 2). Deutsche Unternehmen der Chemie- und Automobilbranche zahlen in China die höchsten Gehälter (Grafik 3).

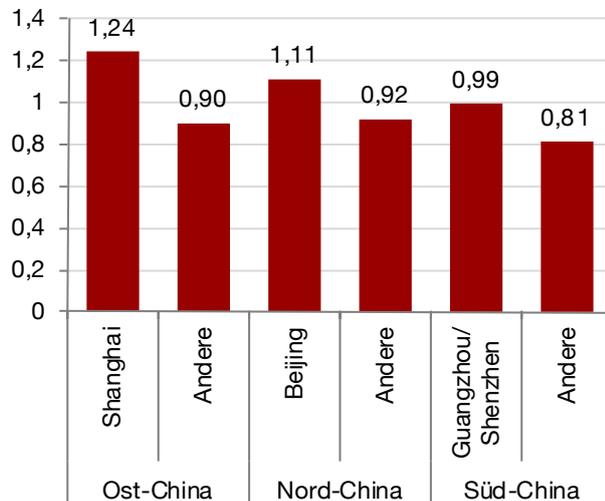
Lohn- und Gehaltsstatistiken bzw. -benchmarks für China

Beinahe jede Stadt in China veröffentlicht regelmäßig lokale Lohn- und Gehaltsstatistiken. Wir raten jedoch von der Verwendung solcher behördlichen Statistiken als Lohn- und Gehaltsbenchmarks ab. Denn deutsche Unternehmen stellen deutlich höhere Anforderungen an die eigenen Mitarbeiter als chinesische Unternehmen und zahlen daher folgerichtig auch höhere Löhne und Gehälter im Vergleich zu der behördlichen Statistik, die lediglich Durchschnittsgehälter abbildet.



Grafik 1: Jährliche Lohnerhöhung bei deutschen Unternehmen in China

Quelle: AHK China



Grafik 2: Vergleich von Löhnen und Gehältern nach Regionen

Landesdurchschnitt = 1,0

Quelle: AHK China

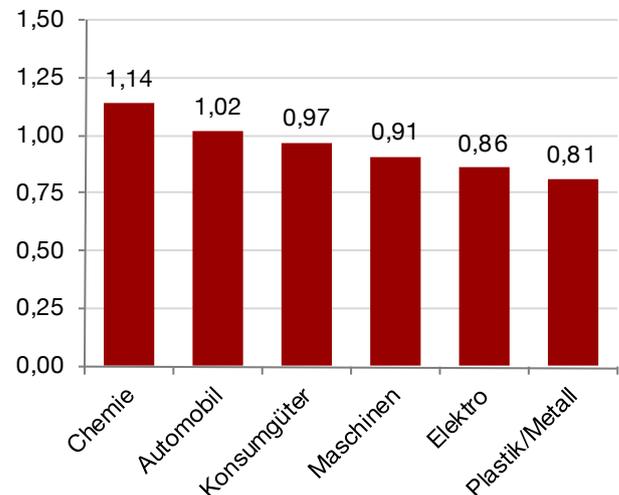
Umgekehrt sind die Zahlen aus den Gehaltsstudien (Compensation Studies) der großen internationalen Beratungsunternehmen für China fast immer zu hoch angesetzt – zumindest für mittelständische Unternehmen. Denn diese Gehaltsstudien gelten grundsätzlich nur für deren Klientel, zu der in erster Linie internationale Konzerne gehören (z. B. Fortune 500).

Die besten Statistiken, die deutsche Unternehmen als Basis für ihr Gehaltsbenchmarking in China verwenden können, sind daher die Lohn- und Gehaltsstudien der AHK in China („Labor Market and Salary Report“), die jährlich bei allen AHK-Mitgliedern in China durchgeführt werden. Hier werden die monatlichen Bruttogehälter deutscher Unternehmen in China veröffentlicht (Tabelle 1).

Fallstricke bei der Kalkulation der Personalkosten für China

Fast alle deutschen Unternehmen, die noch keine Niederlassung in China haben, nehmen fälschlicherweise an, dass die Höhe der Sozialbeiträge landesweit einheitlich sowie der Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil gleich hoch wären und kalkulieren daher die Lohnzusatzkosten falsch.

In China ist die Herangehensweise jedoch eine andere, denn die Sozialversicherung ist hier lokal organisiert. Das bedeutet, dass jede Stadt andere Beitragsätze sowie Bemessungsuntergrenzen und -obergrenzen hat. Der Arbeitgeber



Grafik 3: Vergleich von Löhnen und Gehältern nach Industriesektoren

Landesdurchschnitt = 1,0

Quelle: AHK China

trägt normalerweise circa zwei Drittel der Sozialbeiträge, während die Arbeitnehmer etwa ein Drittel der Beträge zahlen. Bei der Berechnung der monatlichen Personalkosten müssen daher die unterschiedlichen Bemessungsgrenzen sowie Beitragsätze für jeden einzelnen Standort ermittelt und verwandt werden. Die unterschiedliche Höhe der Sozialbeiträge kann je nach Standort in der Regel fünf Prozent, im Extremfall bis zu zehn Prozent Differenz bei den gesamten Personalkosten ausmachen (Tabelle 2).

Rekrutierung

Viele deutsche Unternehmen haben Schwierigkeiten, in China qualifizierte Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen. Einer der wesentlichen Gründe ist der geringe Bekanntheitsgrad des Unternehmens in China. Bis auf wenige große Konzerne wie Siemens und BASF oder Konsumentenmarken wie BMW und Zwilling kennen Chinesen fast keine deutschen Unternehmen. Umso wichtiger ist es, dass ein deutsches Unternehmen bei der Personalrekrutierung in China stets betont, dass das Unternehmen aus Deutschland ist. Denn deutsche Unternehmen genießen in China einen guten Ruf.

Trotzdem haben inzwischen sogar namhafte deutsche Unternehmen Mühe, in China die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Entscheidend hierfür ist ein wettbewerbsfähiges Entlohnungsmodell: Immer mehr chinesische Unter-

nehmen bieten ihren Top-Mitarbeitern nach amerikanischem Vorbild Aktien oder Aktienoptionen an. Die meisten deutschen Unternehmen können oder wollen keine Aktien oder Optionen an ihre Mitarbeiter in China ausgeben. Um trotzdem in der Konkurrenz gegenüber chinesischen Unternehmen zu bestehen, werden von uns stattdessen Entlohnungsmodelle entwickelt, die Aktien oder Aktienoptionen simulieren. Trotzdem sind wir der Meinung, dass eigentlich nichts dagegen spricht, dass deutsche Unternehmen – Familienunternehmen und Mittelständler – ihre Tochtergesellschaften in China an die Hongkong-Börse bringen, um den Mitarbeitern Aktien oder Aktienoptionen der chinesischen Tochtergesellschaft anbieten zu können.

Wir erwarten, dass in den kommenden zwei bis drei Jahren die Rekrutierung von qualifizierten Fach- und Führungskräften in China durch die aktuelle Konjunkturschwäche erschwert wird, auch wenn man das Gegenteil vermuten mag. Es ist zwar richtig, dass die Nachfrage, d. h. die Anzahl

der Stellenangebote in einer Konjunkturschwäche sinkt. Aber das Angebot, die Anzahl der jobsuchenden qualifizierten Mitarbeiter, sinkt noch schneller, da Mitarbeiter große Risiken sehen, in einer schwachen Konjunkturphase den Arbeitsplatz zu wechseln.

Viele Unternehmen in China greifen bei der Rekrutierung auf Personalberater zurück. Dabei sollte man besonders darauf achten, dass der Personalberater gute Referenzen hat, eine exzellente Reputation bei deutschen Unternehmen genießt und nicht die Mitarbeiter des Unternehmens für andere Klienten abwirbt. Viele Personalberater in China rufen „ihre“ zuvor vermittelten Kandidaten jedes Jahr wieder an und bieten ihnen neue Stellen an. Dagegen helfen keine Verträge und Vereinbarungen, sondern nur der gute Ruf und die einwandfreie Reputation des Beraters. Darüber hinaus sollte man unbedingt ein gehaltsunabhängiges Festhonorar vereinbaren, damit der Berater nicht versucht, die teuersten Kandidaten zu empfehlen.

Die beste Marktübersicht hat man dort, wo wir sind: vor Ort.

C/M/S/

Law. Tax

Wer Chinas Menschen und Märkte verstehen will, muss ihr Umfeld und ihren Hintergrund kennen. Wir engagieren uns für unsere Mandanten in China und sind seit mehr als einem Jahrzehnt mit einem deutsch-chinesischen Team vor Ort. Von Shanghai und Beijing aus unterstützt unser erfahrenes Team zahlreiche Unternehmen aus den verschiedensten Branchen in ganz China.

Setzen auch Sie auf Experten, die Chancen und Risiken auf dem Wachstumsmarkt China genau einschätzen können.

Dr. Ulrike Glück

CMS, China
2801 Plaza 66, Tower 2
1266 Nanjing Road West
Shanghai 200040, China
T +86 21 6289 6363
F +86 21 6289 0731
E ulrike.glueck@cmslegal.cn

Dr. Falk Lichtenstein

CMS, China
Room 1909, China Youth Plaza
No. 19 Dongsanhuan North Road
Chaoyang District, Beijing, 100026
T +86 10 8527 0597
F +86 10 8590 0831
E falk.lichtenstein@cmslegal.cn

Julia Tänzler-Motzek

CMS, China
China Business Group Germany
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18
50678 Köln
T +49 221 7716 196
F +49 221 7716 244
E julia.taenzler-motzek@cms-hs.com

Your World First
cmslegal.cn



	China	Ost-China		Nord-China		Süd-China	
		Shanghai	Andere	Beijing	Andere	Guangzhou/ Shenzhen	Andere
Production							
Blue Collar	4.731	5.283	4.742	4.586	4.617	5.025	4.351
Operator	5.764	8.297	5.769	5.981	5.945	5.951	5.010
Shift Leader	7.582	8.604	7.520	8.002	8.071	8.582	6.411
Supervisor	11.745	15.651	11.381	14.596	12.870	12.675	10.234
Production Manager	28.309	36.205	27.957	30.230	28.444	29.541	25.975
Administration							
Junior	5.032	6.635	4.617	6.413	5.621	5.571	4.283
Mid-level	8.700	10.001	6.968	9.178	8.273	8.927	7.867
Senior	16.051	19.796	14.651	23.216	17.739	17.825	12.281
Sales							
Junior	9.077	10.226	7.637	10.332	7.133	9.548	6.044
Mid-level	17.183	19.091	14.350	17.887	14.839	15.404	11.065
Senior	31.162	43.457	30.206	37.826	26.797	30.770	32.737
Purchasing							
Junior	7.017	9.202	6.000	8.266	6.918	6.063	5.937
Mid-level	12.686	17.559	10.375	15.657	11.185	11.301	8.157
Senior	29.278	34.626	23.867	32.024	24.510	24.137	19.080
Finance							
Junior	6.669	7.597	5.773	6.452	6.352	6.655	5.460
Mid-level	12.424	16.047	10.371	14.294	10.537	11.273	8.646
Senior	27.056	30.900	27.012	28.386	24.577	28.276	24.385
HR							
Junior	6.480	7.758	5.016	7.123	5.264	5.903	5.084
Mid-level	9.936	15.246	9.635	12.660	9.423	10.122	7.437
Senior	28.258	32.352	25.193	32.835	25.517	28.927	19.987
Engineering							
Junior	7.214	8.918	6.535	7.165	7.334	7.014	7.146
Mid-level	14.600	19.151	14.538	15.856	10.257	13.469	10.190
Senior	23.581	30.741	20.263	28.010	20.420	21.682	15.430

Tabelle 1: Monatliches Bruttogehalt bei deutschen Unternehmen in China in RMB (2015)

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus der Statistik der AHK

	China	Ost-China		Nord-China		Süd-China	
		Shanghai	Andere	Beijing	Andere	Guangzhou/ Shenzhen	Andere
Logistik							
Junior	5.584	7.558	4.965	6.386	5.924	6.131	5.343
Mid-level	9.518	11.390	8.005	11.714	8.321	8.763	7.484
Senior	20.140	24.853	17.190	21.961	17.553	17.822	13.975
Project Manager							
Junior	9.166	8.705	9.245	9.123	9.057	10.576	10.160
Mid-level	15.962	18.575	15.291	18.733	13.034	18.091	12.372
Senior	25.639	30.703	24.904	23.133	20.024	24.101	n.a.
Spezialisten							
IT-Staff	11.423	15.103	8.805	11.112	9.651	10.967	9.148
IT-Manager	27.828	34.206	19.851	26.735	22.731	21.491	18.129
Legal Staff	17.206	17.484	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Legal Manager	43.261	49.246	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Driver	6.641	8.288	6.625	7.476	6.385	6.091	5.200
Studenten							
Undergraduate	4.383	5.702	4.022	4.950	4.320	5.904	3.702
Graduate	7.823	7.975	6.751	8.521	5.985	7.855	7.427
Praktikanten							
Deutsch	4.000	3.300	4.000	5.448	4.000	4.000	3.000
Chinesisch	2.100	2.188	2.000	2.876	2.350	17.502	1.800

Tabelle 1: Monatliches Bruttogehalt bei deutschen Unternehmen in China in RMB (2015) – (Fortsetzung)

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus der Statistik der AHK

Mitarbeiterbindung

Durch die sinkende Anzahl der Jobofferten und das oben genannte Risiko-Vermeidungsverhalten sinkt derzeit die Fluktuationsrate bei fast allen deutschen Unternehmen in China. Trotzdem werden aktuell immer mehr Schlüssel-Mitarbeiter von chinesischen Wettbewerbern abgeworben. Außer den erwähnten Aktien und Aktienoptionen bieten chinesische Unternehmen Wechselprämien an, die inzwischen über einer Million Renminbi liegen können. Beispielweise hat ein chinesischer Wettbewerber dem Key-Account-Manager eines deutschen Klienten aus der Automobil-Zulieferbranche angeboten, ihm ein Apparte-

ment in Shanghai im Wert von über 3 Millionen Renminbi zu schenken, falls er den Job wechselt und mindestens drei Jahre bleibt.

Deshalb besteht ein effektives Mitarbeiterbindungsprogramm in China immer aus „Zuckerbrot und Peitsche“ (Incentives und Verträge). Zuckerbrot allein kann gegen die oben genannten massiven Anreize wie Aktien und Wechselprämien nichts ausrichten.

Auch wenn die optimalen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen grundsätzlich für jeden Klienten nach dessen Besonderheiten und lokalen Gegebenheiten individuell entwickelt werden müssen, so gibt es tatsächlich auch Maßnahmen, die

	Beijing	Tianjin	Shanghai	Suzhou
Bemessungsuntergrenze	3.878 RMB/Monat	2.812 RMB/Monat	3.271 RMB/Monat	2.697 RMB/Monat
Bemessungsobergrenze	19.389 RMB/Monat	14.058 RMB/Monat	16.363 RMB/Monat	16.738 RMB/Monat
Arbeitgeberanteil insgesamt	44,6 %	41,2 %	42,0 %	40,0 %
Rente	20,0 %	20,0 %	21,0 %	20,0 %
Arbeitslosigkeit	1,0 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Krankheit	10,0 %	7,5 %	11,0 %	9,0 %
Unfall	0,8 %	0,6 %	0,5 %	1,0 %
Mutterschutz	0,8 %	0,6 %	1,0 %	0,5 %
Housing Fund	12,0 %	11,0 %	7,0 %	8,0 %
Arbeitnehmeranteil insgesamt	22,0 % + 3 RMB	21,5 %	17,5 %	18,5 % + 5 RMB
Renten	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %
Arbeitslosigkeit	0,2 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %
Krankheit	2,0 % + 3 RMB	2,0 %	2,0 %	2,0 % + 5 RMB
Unfall	—	—	—	—
Mutterschutz	—	—	—	—
Housing Fund	12,0 %	11,0 %	7,0 %	8,0 %
Sozialbeiträge insgesamt	66,8 % + 3 RMB	62,7 %	59,5 %	58,5 % + 5 RMB

Tabelle 2: Beitragssätze der Sozialversicherung in ausgewählten Städten in China (2015)

Quelle: APMC-Recherche

wir grundsätzlich allen deutschen Unternehmen in China empfehlen können:

Die hohe Fluktuation bei Fabrikmitarbeitern wird häufig durch Wanderarbeiter verursacht, die jährlich zum chinesischen Neujahr nach Hause fahren und nicht mehr zurückkehren. Deshalb kann die Fluktuation deutlich gesenkt werden, wenn auf die Einstellung von Wanderarbeitern verzichtet wird. Darüber hinaus ist die Bindung von Mitarbeitern, die in der Nähe des Unternehmens wohnen und damit einen kurzen Arbeitsweg haben, erfahrungsgemäß auch deutlich stabiler. Eine Empfehlung wäre, durch große Schilder direkt vor dem Fabriktor Mitarbeiter zu suchen – so können Mitarbeiter aus dem lokalen Umfeld gewonnen werden. Über andere Rekrutierungswege wie z. B. die lokalen behördlichen „Job Markets“ und Internet-Jobbörsen angesprochene Bewerber wohnen häufig weit entfernt vom Arbeitsort, gehen aber auf das Arbeitsangebot ein, wenn sie momentan dringend einen Job suchen. Viele von ihnen

verlassen das Unternehmen, sobald sie einen Arbeitsplatz in Wohnungsnähe gefunden haben.

Gute Manager und Vorgesetzte, die jährlich Karriere- und Gehaltsgespräche mit den Mitarbeitern führen und eine objektive, nachvollziehbare Mitarbeiter-Evaluierung vornehmen, senken die Fluktuation des Unternehmens deutlich. Bekanntlich ist die Höhe des Gehalts kein Geheimnis in China – es gibt wenige Unternehmen, die tatsächlich die Vertraulichkeit der Gehälter durchsetzen können. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitern mindestens einmal im Jahr ein Feedback hinsichtlich ihrer Performance zu geben und eine Zielvereinbarung zu treffen. Die Zielerreichung muss dann für die Höhe des Bonus sowie der Gehaltssteigerung ausschlaggebend sein. Dadurch fühlen sich die Mitarbeiter fair behandelt und geschätzt und bleiben länger im Unternehmen. Die Schwierigkeit in der Praxis ist jedoch, dass die Mehrheit der chinesischen Manager konfliktscheu ist. Das heißt, sie loben gerne ihre Mitarbeiter, sprechen aber

etwaige Probleme nicht an und äußern auch dann keine Kritik, wenn sie dies eigentlich als notwendig erachten. Von solchen Managern wird die Mitarbeiter-Evaluierung ad absurdum geführt, weil fast alle Mitarbeiter Bestnoten erhalten.

Selbstverständlich helfen auch langfristige Karriereperspektiven sowie Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu steigern. Allerdings sind Schulungen ein zweischneidiges Schwert: Insbesondere Zertifikate und Zeugnisse werden von Mitarbeitern für die Bewerbung genutzt. Deshalb empfehlen wir, keine Zertifikate an Mitarbeiter auszugeben. Darüber hinaus kann man in China Schulungsvereinbarungen (Training Agreements) mit Mitarbeitern treffen: Der Mitarbeiter verpflichtet sich, nach der Schulung mindestens zwei oder drei Jahre beim Unternehmen zu bleiben.

Als effektivste „Peitsche“ hat sich das sogenannte nachvertragliche Wettbewerbsverbot erwiesen, das einen Mitarbeiter verpflichtet, nach dem Jobwechsel bis zu zwei Jahre – dies ist die gesetzlich maximal erlaubte Dauer in China – nicht für Wettbewerber zu arbeiten. Ebenso wie in Deutschland muss man in China für solch ein Verbot auch eine Kompensation zahlen, sodass eine solche Vereinbarung nur bei wenigen Schlüsselpositionen sinnvoll ist.

Fazit

China ist längst kein Billiglohnland mehr. Die Lohnstückkosten in China sind inzwischen genauso hoch wie in Mexiko – sodass z. B. US-Firmen ihre Investitionen in China massiv zurückfahren. Für deutsche Unternehmen hat es keinen Sinn mehr, China als verlängerte Werkbank nutzen zu wollen.

Globaler Blickwinkel. Lokale Beratung. 紧密合作，齐看世界

KING & WOOD
MALLESONS
金杜律师事务所

Formerly SJ Berwin

www.kwm.com

Asia Pacific | Europe | North America | Middle East



@kwmlaw



KWM_China

King & Wood Mallesons ist die erste Wahl für die rechtliche Beratung namhafter europäischer Mandanten bei ihren Investitionen in Asien und asiatischer Investoren bei ihren Projekten in Deutschland.

Als eine der zehn größten Wirtschaftskanzleien weltweit mit mehr als 30 Standorten an den wichtigsten Wachstumsmärkten und Finanzzentren liefern wir Ihnen umfassende Expertise vor Ort und ein erfahrenes, internationales Netzwerk für grenzüberschreitende Transaktionen.

Wir verbinden Asien mit der Welt und die Welt mit Asien.

King & Wood Mallesons refers to the network of firms which are members of the King & Wood Mallesons network. Visit www.kwm.com for more information.

金杜律师事务所是欧洲客户投资亚洲，亚洲投资者投资德国的首选法律服务提供者。

作为排名世界前十的国际律师事务所，我们在世界经济金融中心有超过30处办公室，不仅为客户提供扎实而全面的本土法律咨询，无缝的国际合作体系更能协助客户顺利完成复杂的跨境交易。

我们已建立亚洲通往世界、同时从世界联通亚洲的网络。

金杜律师事务所 (King & Wood Mallesons) 指由金杜律师事务所国际联盟中的成员事务所组成的法律服务网络。更多详情请参见 www.kwm.com。

China ist jedoch bereits heute die zweitgrößte Wirtschaft der Welt und wird mit großer Wahrscheinlichkeit bis 2025 die USA als weltweit größte Wirtschaftsmacht ablösen. Deshalb ist China für viele deutsche Unternehmen der wichtigste Wachstumsmarkt. Um verkaufen zu können, bauen viele deutsche Mittelständler Fabriken in China, um die Kundenanforderungen an kurze Lieferzeiten und Local Content erfüllen zu können.

In den kommenden Jahren werden deshalb für deutsche Unternehmen in China die größten Herausforderungen die folgenden sein:

- Wie kann man die schnell steigenden Personalkosten durch Produktivitätssteigerung kompensieren?
und
- Wie kann man die benötigten qualifizierten Fach- und Führungskräfte für sich gewinnen und langfristig binden?

Beim Wettbewerb um die besten Mitarbeiter („War for Talent“) in China sind chinesische Unternehmen inzwischen eine echte Bedrohung für deutsche Unternehmen geworden und zwar durch Aktien oder Aktienoptionen, die deutsche Unternehmen ihren Mitarbeitern in China nicht anbieten können oder wollen. Wir glauben, dass die Abwerbung von Schlüsselmitarbeitern durch chinesische Wettbewerber sowohl im Vertrieb (z. B. Key-Account- oder Sales-Manager) als auch in Technik/Produktion und F&E in den kommenden Jahren ein massives Problem werden wird. Inwieweit deutsche Unternehmen solche Schlüsselmitarbeiter trotz Abwerbungsversuchen chinesischer Wettbewerber bei sich halten können, bleibt eines der Hauptaugenmerke der deutschen Personalverantwortlichen in China. ■

Dr. Kuang-Hua Lin



Dr. Kuang-Hua Lin ist Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC). Bevor Dr. Lin APMC gründete, arbeitete er bei The Boston Consulting Group (BCG) und war für die Strategie- und Implementierungsprojekte zahlreicher europäischer Kunden in Asien verantwortlich. Seit 2012 ist Dr. Lin Vice President HR Asia von Dätwyler Sealing Solutions, einem börsennotierten Unternehmen in der Schweiz. Darüber hinaus ist er Vorstandsmitglied diverser europäischer Tochtergesellschaften in Asien und berät das börsennotierte Unternehmen Kendrion NV. Nach Abschluss des Bachelor of Science in Electrical Engineering schloss Dr. Lin an der Universität Freiburg das Diplom-Examen in Wirtschaftswissenschaften als Jahrestester ab und promovierte dort anschließend.

Asia-Pacific Management Consulting GmbH

Die Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC) unterstützt seit Gründung im Januar 1997 deutsche und europäische Unternehmen bei ihrem Engagement in Asien/China.

Translation from German

Human resources management in China

Kuang-Hua Lin

Human resources management in China

Current concepts for finding and retaining employees

China continues to offer growth potential, even if economic growth is set to slow further according to forecasts from October 2015: growth levels are likely to fall from 6.8% in 2015 to 6.3% 2016.

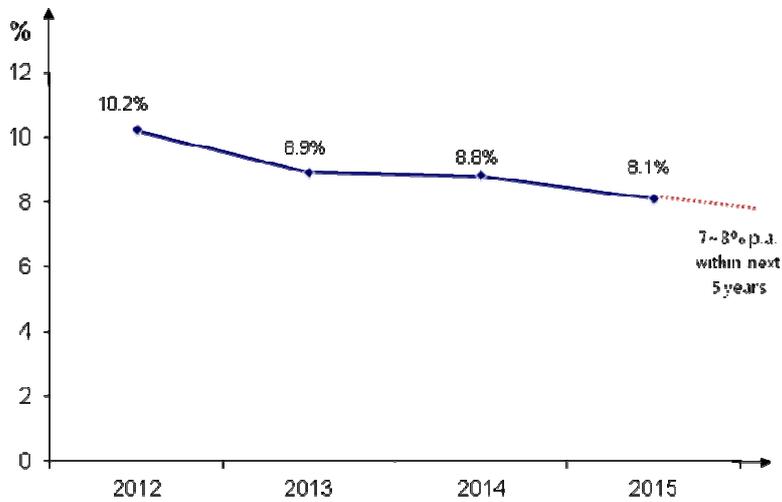
However, despite the slowdown in growth, the key HR challenges for German companies operating in China remain unchanged, according to a recent survey by AHK, namely:

- soaring personnel costs;
- difficulties in recruiting personnel; and
- long-term employee retention.

Personnel costs

Due to current sluggish growth, the pressure of rising salaries on German companies in China will lessen. We expect that the annual increase in wages and salaries for German companies in China will fall from 8.1% in 2015 to 7% per year within the next three to five years (see Chart 1).

Chart 1: Annual increase in wages in German companies operating in China

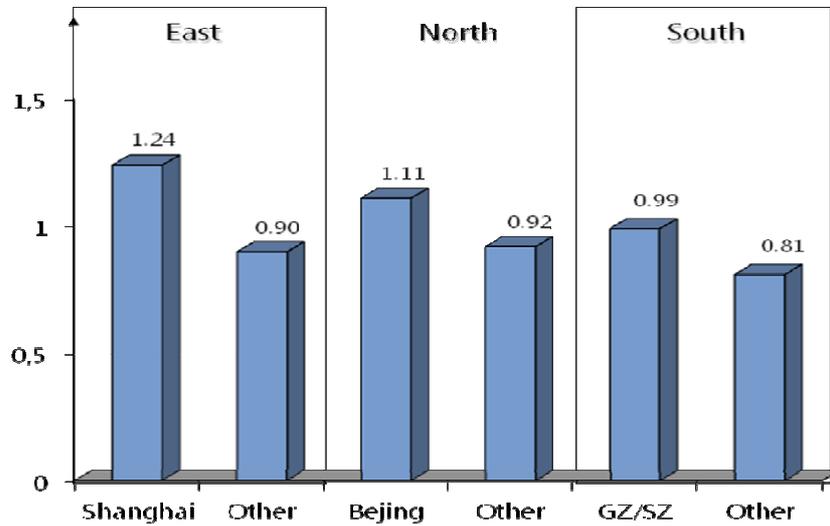


Source: AHK China

However, the average growth rate in fact reveals little with regard to individual occupational categories. Depending on income, actual growth rates can vary considerably. While minimum wages for unskilled labour are increasing by 10% to 20% annually, depending on the location, the income of highly paid expatriates and top managers in China has barely increased.

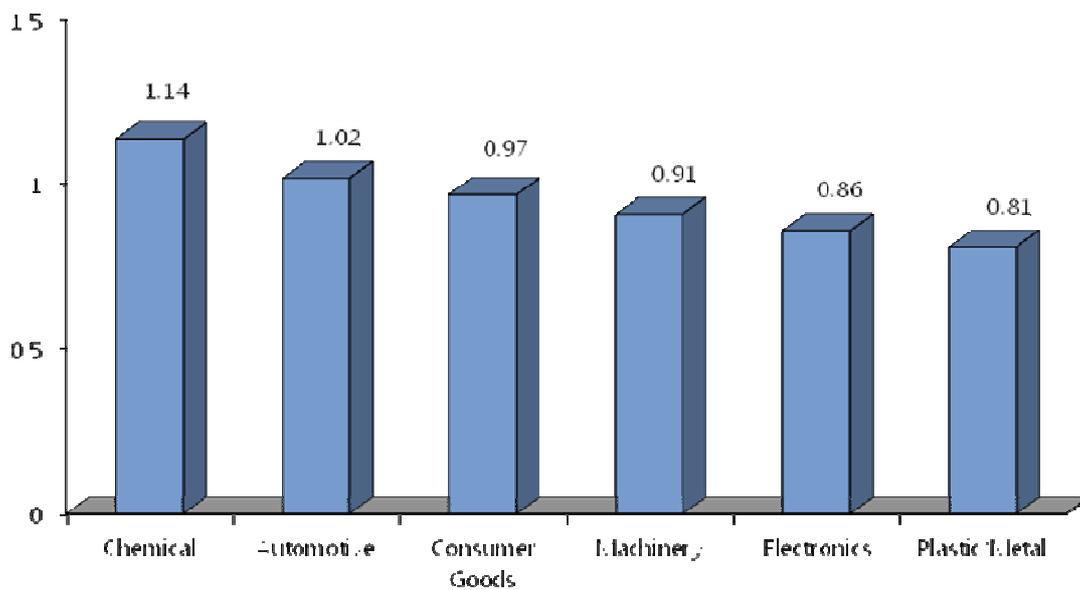
Despite this slowdown in growth in wages and salaries, regional and industrial differences in remuneration levels remain. The Shanghai region continues to be the most expensive location for German companies in China (see Chart 2). German companies operating in the chemicals and automotive industries in China currently pay the highest salaries (see Chart 3).

Chart 2: Comparison of wages and salaries by regions
Country average = 1.0



Source: AHK China

Chart 3: Comparison of wages and salaries by sectors
Country average = 1.0



Source: AHK China

Statistics and benchmark figures for wages and salaries in China

Almost every city in China regularly publishes local statistics for wages and salaries. However, we do not recommend using these administrative statistics as benchmarks for wages and salaries, because German companies place considerably higher demands on their own employees than Chinese companies and thus pay consequently higher wages and salaries compared to those indicated in the official statistics, which only reflect average salary levels.

Conversely, the figures from the compensation studies for China produced by the major international consulting companies are almost always considered too high – at least as far as medium-sized companies are concerned, as these compensation studies are essentially only valid for their clientele, which primarily comprise international groups (e.g. Fortune 500 companies).

The best figures for German companies to use as the basis for their salary benchmarking in China are therefore the statistics from the annual compensation studies on wages and salaries produced by AHK (the German Chambers of Commerce Worldwide Network) in China. These studies are conducted annually among all AHK members in China and published under the title “Labor Market and Salary Report”. Here, we have reproduced the figures from this report for the monthly gross salaries paid by German companies in China (see Table 1).

Table 1: Monthly gross salary in German companies in China in RMB (2015)

	China	East China		North China		South China	
Production	Total	Shanghai	Other	Beijing	Other	GZ/SZ	Other
Blue Collar	4,731	5,283	4,742	4,586	4,617	5,025	4,351
Operator	5,764	8,297	5,769	5,981	5,945	5,951	5,010
Shift Leader	7,582	8,604	7,520	8,002	8,071	8,582	6,411
Supervisor	11,745	15,651	11,381	14,596	12,870	12,675	10,234
Production Manager	28,309	36,205	27,957	30,230	28,444	29,541	25,975
Administration							
Junior	5,032	6,635	4,617	6,413	5,621	5,571	4,283
Mid-level	8,700	10,001	6,968	9,178	8,273	8,927	7,867
Senior	16,051	19,796	14,651	23,216	17,739	17,825	12,281
Sales							
Junior	9,077	10,226	7,637	10,332	7,133	9,548	6,044
Mid-level	17,183	19,091	14,350	17,887	14,839	15,404	11,065
Senior	31,162	43,457	30,206	37,826	26,797	30,770	32,737
Purchasing							
Junior	7,017	9,202	6,000	8,266	6,918	6,063	5,937
Mid-level	12,686	17,559	10,375	15,657	11,185	11,301	8,157
Senior	29,278	34,626	23,867	32,024	24,510	24,137	19,080
Finance							
Junior	6,669	7,597	5,773	6,452	6,352	6,655	5,460
Mid-level	12,424	16,047	10,371	14,294	10,537	11,273	8,646

Senior	27,056	30,900	27,012	28,386	24,577	28,276	24,385
HR							
Junior	6,480	7,758	5,016	7,123	5,264	5,903	5,084
Mid-level	9,936	15,246	9,635	12,660	9,423	10,122	7,437
Senior	28,258	32,352	25,193	32,835	25,517	28,927	19,987
Engineering							
Junior	7,214	8,918	6,535	7,165	7,334	7,014	7,146
Mid-level	14,600	19,151	14,538	15,856	10,257	13,469	10,190
Senior	23,581	30,741	20,263	28,010	20,420	21,682	15,430
Logistics							
Junior	5,584	7,558	4,965	6,386	5,924	6,131	5,343
Mid-level	9,518	11,390	8,005	11,714	8,321	8,763	7,484
Senior	20,140	24,853	17,190	21,961	17,553	17,822	13,975
Project Manager							
Junior	9,166	8,705	9,245	9,123	9,057	10,576	10,160
Mid-level	15,962	18,575	15,291	18,733	13,034	18,091	12,372
Senior	25,639	30,703	24,904	23,133	20,024	24,101	n.a.
Specialists							
IT-Staff	11,423	15,103	8,805	11,112	9,651	10,967	9,148
IT-Manager	27,828	34,206	19,851	26,735	22,731	21,491	18,129
Legal Staff	17,206	17,484	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Legal Manager	43,261	49,246	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Driver	6,641	8,288	6,625	7,476	6,385	6,091	5,200
Student							
Undergraduate	4,383	5,702	4,022	4,950	4,320	5,904	3,702
Graduate	7,823	7,975	6,751	8,521	5,985	7,855	7,427
Interns							
German	4,000	3,300	4,000	5,448	4,000	4,000	3,000
Chinese	2,100	2,188	2,000	2,876	2,350	17,502	1,800

Source: Own compilation from AHK statistics

Pitfalls when calculating personnel costs in China

Almost all German companies that do not yet have a subsidiary in China wrongly assume that the social-security contributions will be comparable to those applicable in Germany and that the employer and employee contributions will be the same for both parties, leading to miscalculations in the ancillary wage costs.

In China, the approach adopted is quite different, as social security is organised locally. This means that each city has different contribution rates and different upper and lower assessment thresholds.

Employers normally pay around two thirds of social-security contributions, while employees pay the remaining third. When calculating monthly personnel costs, the different assessment thresholds and contribution rates for each individual location must be assessed and applied.

Depending on the location, social-security contributions typically account for 5% – or, in extreme cases, up to 10% – of the total personnel costs (see Table 2).

Table 2: Social-security contribution rates in selected cities in China (2015)

Städte (beispielhaft)	Beijing	Tianjin	Shanghai	Suzhou
Bemessungsuntergrenze	3.878 RMB/M	2.812 RMB/M	3.271 RMB/M	2.697 RMB/M
Bemessungsobergrenze	19.389 RMB/M	14.058 RMB/M	16.363 RMB/M	16.738 RMB/M
Arbeitsgeberanteil insg.	44,60%	41,20%	42%	40%
Pension	20%	20%	21%	20%
Unemployment	1%	1,50%	1,50%	1,50%
Medical	10%	7,50%	11%	9%
Injury	0,80%	0,60%	0,50%	1%
Maternity	0,80%	0,60%	1%	0,50%
Housing Fund	12%	11%	7%	8%
Arbeitnehmeranteil insg.	22%+3RMB	21,50%	17,50%	18,5%+5RMB
Pension	8%	8%	8%	8%
Unemployment	0,20%	0,50%	0,50%	0,50%
Medical	2%+3RMB	2%	2%	2%+5RMB
Injury	0	0	0	0
Maternity	0	0	0	0
Housing Fund	12%	11%	7%	8%
Sozialbeiträge insgesamt	66,8%+3RMB	62,70%	59,50%	58,5%+5RMB

Source: APMC research

Recruitment

Many German companies are facing difficulties in attracting qualified specialists and senior executives in China. One of the main reasons for this is the low level of awareness of these companies in China. With the exception of a few large groups such as Siemens and BASF or consumer brands such as BMW and Zwilling, the Chinese are familiar with hardly any German companies. It is therefore all the more important that, when recruiting personnel in China, a German company consistently emphasizes that the company is German, as German companies enjoy a good reputation in China.

Despite this, even renowned German companies are having difficulties in attracting the best employees in China at the moment. A decisive factor here is the competitive remuneration model: an increasing number of Chinese companies are offering their top employees American-style shares or share options. Most German companies are not able, or do not wish, to issue

shares or options to their employees in China. However, in order to face up to the competition, some are instead developing remuneration models that simulate shares or share options. Nevertheless, we are of the opinion that, in principle, there is no reason why German companies – family-owned businesses and medium-sized companies – shouldn't list their subsidiaries in China on the Hong Kong Stock Exchange in order to be able to offer their employees in these subsidiaries shares or share options.

We expect that in the next two to three years, recruiting qualified specialists and senior executives in China will become more difficult owing to the current economic downturn, even if one might assume the opposite. Although it is true that demand – i.e. the number of vacancies – will decline during an economic downturn, the offer – i.e. the number of qualified employees searching for a job – will decrease even more quickly as employees see big risks in changing their jobs during an unfavourable economic cycle.

Many companies in China will turn to HR consultants when recruiting. In such cases, particular attention should be paid to ensuring that the consultant in question has good references, enjoys an excellent reputation with German companies, and does not headhunt for other clients. Many HR consultants in China will call back "their" candidates, whom they have placed previously, year after year and offer them new positions. Against this kind of procedure, contracts and agreements will be of no help; this is why the consultant's good standing and flawless reputation are so important. Moreover, a fixed fee for the consultant, independent of the salary associated with the post to be filled, should absolutely be agreed upon beforehand, so that the consultant will not try to recommend the most expensive candidates.

Employee retention

Due to the declining number of job offers and the risk-avoidance behaviour mentioned above, the workforce turnover rate is currently falling in almost all German companies in China. However, at present, an increasing number of key employees are being lured away by Chinese competitors. In addition to the aforementioned shares and share options, Chinese companies offer switching bonuses that in some cases can be worth over a million renminbi. For example, one Chinese competitor offered a key account manager who was working for a German client in the automotive supply industry an apartment in Shanghai worth more than 3 million renminbi on condition that he changed job and stayed with them for at least three years.

An effective employee retention programme in China will therefore always consist of a "carrot and stick" approach, in the form of incentives and contracts. "Carrots" alone, however, can do little to counteract huge incentives such as shares and switching bonuses.

While optimum employee-retention measures essentially have to be tailored to each individual client, taking into account the specific characteristics of the company and local circumstances, there are a number of measures that we can recommend to all German companies in China.

Table 2: Social-security contribution rates in selected cities in China (2015)

First of all, high turnover among factory workers is often caused by migrant workers who go home annually for the Chinese New Year and do not return. The turnover rate can therefore be

reduced considerably if companies refrain from employing migrant workers. Furthermore, the loyalty of those employees who live close to the company, thus avoiding long journeys to work, will, from experience, be much stronger. One recommendation would be to search for employees by putting up large signs directly in front of the factory gates, so as to attract applicants from the local area. Applicants approached via other recruitment channels, such as official local “job markets” and internet job fairs, often live far away from the workplaces advertised, but will apply for the jobs anyway because they are desperately looking for work at that moment. Many of them will leave the company as soon as they find a post closer to their home.

Second, good managers and supervisors who discuss careers and salaries with their employees on an annual basis and who objectively and comprehensibly evaluate their employees will help reduce the company’s staff turnover significantly. It is well known that salaries are no secret in China – there are few companies that can actually enforce confidentiality agreements regarding remuneration. It is therefore all the more important to give employees, at least once a year, some feedback with regard to their performance and reach an agreement on targets. Any bonuses and salary increases must then be conditional upon the achievement of these objectives. This way, employees feel fairly treated and valued, and will stay longer with the company. The difficulty in practice, however, is that the majority of Chinese managers shy away from conflict. This means that they like to praise their employees but do not address potential problems and may not express any criticisms, even if they know it is necessary. Employee assessments are reduced to absurdity by these managers, as almost all employees will receive top marks.

Obviously, long-term career prospects, as well as opportunities for training and qualifications, will help improve employee satisfaction and retention. However, offering training is a double-edged sword: in particular, certificates and references are used by employees for application purposes. We therefore recommend not issuing any certificates to employees. In addition, training agreements can be concluded with employees in China, whereby the employee promises to remain with the company for at least two or three years after receiving training. Finally, what is known as the “post-contractual non-competition clause” has proved to be the most effective “stick”, as they oblige employees not to work for competitors for up to two years – this being the maximum duration permitted by law in China – after leaving the company. Just as in Germany, companies in China also have to pay compensation for these kinds of clauses, therefore such an agreement will only make sense for certain key roles.

Conclusion

China is no longer a low-wage country. Unit labour costs in China are now as high as in Mexico – American companies, for example, are massively curbing their capital expenditure in China as a result. It therefore doesn’t make sense anymore for German companies to use China merely as an extended workshop.

China has already become the world’s second-largest economy and will, in all probability, overtake the USA as the largest global economic power by 2025. For many German companies,

China is therefore the most important growth market. In order to be able to sell there, many medium-sized German companies are building factories in China in order to meet customer demand in terms of shorter delivery times and local content.

In the coming years, the greatest challenges for German companies in China will therefore be the following:

- compensating increasing personnel costs by increases in productivity; and
- attracting the necessary qualified specialists and senior executives and retaining them on a long-term basis.

As far as the war for talent in China is concerned, Chinese companies have become a real threat for German companies, namely by issuing shares or share options, which German companies are unable (or unwilling) to offer their employees in China. We believe that the poaching of key employees by Chinese competitors, not just in sales and marketing (e.g. key account or sales managers) but also in technology/production and R&D, will become a massive problem in the coming years. To what extent German companies will be able to retain their key employees, despite headhunting attempts by Chinese competitors, will remain one of the major focus areas for German HR managers in China.

Dr. Kuang-Hua Lin

Dr Kuang-Hua Lin is managing director of Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC). Before founding APMC, he worked for The Boston Consulting Group (BCG) and was responsible for the strategy and implementation projects of numerous European customers in Asia. Since 2012, Dr Lin has been Vice-President HR Asia of Dätwyler Sealing Solutions, a company listed on the Swiss Stock Exchange. He is also a board member of various European subsidiaries in Asia, and advises the listed company Kendrion NV. After graduating as a Bachelor of Science in Electrical Engineering, Dr Lin continued his studies at the University of Freiburg with a degree in Economics, obtaining a Best of the Year Award, before going on to complete his doctorate there.

Asia-Pacific Management Consulting GmbH

Since its founding in January 1997, Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC) has been supporting German and European companies in their activities in Asia/China.