

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Lutz Kaufmann/Dirk Panhans
Boney Poovan/Benedikt Sobotka

China Champions

Wie deutsche Unternehmen
den Standort China für ihre
globale Strategie nutzen



Lutz Kaufmann/Dirk Panhans/Boney Poovan/Benedikt Sobotka

China Champions

Lutz Kaufmann/Dirk Panhans/
Boney Poovan/Benedikt Sobotka

China Champions

Wie deutsche Unternehmen
den Standort China für ihre
globale Strategie nutzen



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN-13: 978-3-322-82626-8 e-ISBN-13: 978-3-322-82625-1
DOI: 10.1007/978-3-322-82625-1

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2005

Lektorat: Maria Akhavan

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Geleitwort

Gaige kaifang – Reform und Öffnung, mit diesem Vorsatz ging die Kommunistische Partei Chinas in den 12. Parteikongress im Jahr 1982. Beide Worte bilden seitdem die Grundlage des chinesischen Reformprogramms und sind ein Kernstück der chinesischen Verfassung. „Kaifang“ wird oft auf das Motiv der wirtschaftlichen Öffnung reduziert, als bedeute es nicht mehr, als Außenhandel zu liberalisieren und Investitionen anzuziehen. So wird in deutschen Konzernzentralen Chinas Öffnung primär als Chance verstanden, den sich öffnenden Markt über Exporte und Auslandsgesellschaften mit deutschen Produkten zu fluten und damit heimische Stagnation zu kompensieren. Dabei werden jedoch gleich zwei wichtige Punkte übersehen:

Zum einen ist diese Interpretation von „kaifang“ viel zu eng gefasst. „Kaifang“ hat nicht etwa die Bedeutung von „öffnen“ im Sinne von Öffnen einer Tür, sondern vielmehr wie im Sich-Öffnen einer Blüte. Entsprechend lässt sich „kaifang“ auch mit „blühen“ übersetzen. Das Streben Chinas, nach mehreren Jahrhunderten im Abseits wieder eine führende („blühende“) Zivilisation zu sein, ist die wahrscheinlich bedeutendste Entwicklung unserer Epoche. Und weil China ein so großes Land ist, sind die Auswirkungen weltweit zu spüren. Circa ein Drittel des Weltwirtschaftswachstums von 2003 wurde allein durch die Volksrepublik generiert. Gemessen in Kaufkraftparitäten ist China bereits heute die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt. China ist der größte Empfänger von Auslandsinvestitionen. Und China ist einer der größten Kreditgeber der Welt, da es einen wesentlichen Teil des amerikanischen Zahlungsbilanzdefizits trägt. In diesem Sinne ist „kaifang“ nicht das Öffnen eines Absatzmarktes für westliche Konzerne. „Kaifang“ beschreibt den Wiederaufstieg einer Wirtschaftsmacht. China ist bereits heute der weltweit größte Produzent von Textilien und Spielzeug. Andere Industrien werden folgen, gestützt von niedrigen Faktorkosten, hohen Skaleneffekten und schnellem Anschluss an führende Technologien. Die Wettbewerbsfähigkeit von Produktionsstandorten in der ganzen Welt wird sich dadurch ändern. Darauf sollten sich Unternehmen schon heute einstellen, auch in Deutschland.

Auf der anderen Seite ist die Goldgräberstimmung im chinesischen Markt vorbei. Schnelles Wachstum und großes Marktpotenzial haben bereits viele ausländische Unternehmen während der vergangenen zwanzig Jahre nach China gelockt. Die Folge: In vielen Industrien ist der Markt weitgehend unter international tätigen Konzernen aufgeteilt, die sich nun gegenseitig die Margen drücken. Das Beispiel der Automobilindustrie verdeutlicht diese Entwicklung. Als Volkswagen vor rund zwanzig Jahren sein erstes Joint-Venture in China startete, gab es keine ernsthafte Konkurrenz. Die Pkw-Preise in China lagen weit über dem deutschen Niveau, trotz des viel niedrigeren Durchschnittseinkommens der Chinesen. So trug das China-Geschäft zwischenzeitlich sogar den Großteil des operativen Gewinns von VW. Doch längst ist Konkurrenz aus aller Welt ins Land gekommen und hat in dieses turbulente und schwer zu durchschauende Marktumfeld investiert. Das führte zu Überkapazitäten von rund 40 % in der Automobil-

industrie. Dies wiederum löste einen schonungslosen Preiswettbewerb aus, in dem VW stetig Margen und Marktanteile verlor. Natürlich hat sich der frühe Gang nach China für den Autohersteller gelohnt, doch mittlerweile ist bloße Präsenz in diesem Absatzmarkt kein Vorteil mehr.

Aber wie können Unternehmen auf diese fundamentalen Veränderungen reagieren? Wie können sie das Potenzial der erstarkenden Wirtschaftsmacht nutzen? Welche Chancen eröffnen sich jenseits des reinen Absatzmarktes in China? Und welche Faktoren bestimmen den Erfolg, wenn sich Unternehmen auf das veränderte Umfeld neu ausrichten?

Diese Fragen zu beantworten, war das anspruchsvolle Ziel des von Lutz Kaufmann geleiteten Forschungsteams der WHU, deutsche Partneruniversität der China Europe International Business School (CEIBS), in Schanghai. Basierend auf einem praxistauglichen Modell zur Analyse von Internationalisierungsstrategien interviewte das Team 50 Leiter deutscher Tochtergesellschaften in China. Sie befragten die Manager zu deren Expansionsstrategien, den relevanten Kräften hinter dieser Ausrichtung, und den erwarteten Veränderungen der nächsten Jahre. Das Ergebnis: tiefe Einblicke in den Wandel internationaler Wertschöpfungsstrukturen deutscher Unternehmen am Beispiel Chinas. Doch nicht allein die strategische Ausrichtung ist wesentlich für den Unternehmenserfolg. Auch die Beachtung von Erfolgsfaktoren bei deren Umsetzung. Denn nicht alle Konzepte und Prozesse lassen sich eins zu eins auf China übertragen. Manager müssen das Bewährte anpassen, teilweise gänzlich neue Ideen entwickeln und andere Schwerpunkte im Unternehmen setzen. Die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung sind daher neben der strategischen Neuausrichtung der zweite Schwerpunkt der vorliegenden Studie.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes sind für die praktische Anwendung strukturiert und aufbereitet. Empirische Forschung sowie anschauliche Fallstudien untermauern alle wichtigen Kernaussagen. Die Inhalte sind somit nicht nur wissenschaftlich fundiert, sondern spiegeln auch den Erfahrungsschatz gestandener Entscheider wider. So nahmen zum Beispiel Unternehmen wie BASF, BMW, Bosch, DaimlerChrysler, Novartis, Roche, Siemens und Volkswagen teil, aber auch erfolgreiche Mittelständler und kleinere Start-ups. Damit wendet sich die Studie nicht nur an Großkonzerne, sondern bietet auch kleinen und mittelständischen Unternehmen eine wichtige Entscheidungshilfe. Für die Unternehmenszentralen ist vor allem die Neuausrichtung der China-Strategie von Interesse. Für die Tochtergesellschaften in China spielen die Erfolgsfaktoren der Umsetzung eine zentrale Rolle. Aber nicht nur Praktiker können von diesem Buch profitieren. Auch politische Entscheidungsträger sowie Wissenschaftler und Studierende können daraus nützliche Schlussfolgerungen für ihre Entscheidungs- und Forschungsbereiche ziehen.

Es war eine Freude für die CEIBS, die Forscher der WHU bei ihrer Arbeit hier in China zu unterstützen. Ich möchte den WHU-Kollegen zum Abschluss dieser höchst aufschlussreichen Studie gratulieren und wünsche dem Buch die weite Verbreitung, die es verdient.

Professor Rolf D. Cremer
Dekan und Vize-Präsident, China Europe International Business School (CEIBS)

Vorwort

Das chinesische Wirtschaftswunder steht heute im Zentrum des Interesses der westlichen Unternehmenswelt. China entwickelt sich zunehmend von einem Entwicklungsland zu einer der stärksten Wirtschaftsmächte der Welt. So wie das Land dabei fundamentale Veränderungen durchlebt, so verändern auch Unternehmen ihr Geschäftssystem in China. Dazu haben wir 50 Leiter deutscher Tochtergesellschaften vor Ort in China interviewt. Darunter befinden sich große Konzerne wie beispielsweise BASF, Siemens und Volkswagen, aber auch erfolgreiche Mittelständler und Start-ups.

Dieses Buch soll Entscheidungsträger in China wie im Westen dabei unterstützen, die richtigen strategischen und operativen Entscheidungen für ein erfolgreiches Geschäft in China zu fällen. Es untersucht internationale Expansionsstrategien anhand eines neu entwickelten, wissenschaftlich fundierten Modells, und analysiert Verbreitung, Entwicklung und Determinanten dieser Expansionsstrategien in China durch quantitative empirische Befunde. In Kombination mit der Vielfalt an persönlichen Erfahrungsberichten gestandener Manager („Alter Hasen“) in China kann dieses Buch sehr hilfreich für all diejenigen Manager sein, die China einfach nur aus der Ferne betrachten, einen Markteintritt erwägen, oder gar über die Expansion bereits existierender Kapazitäten nachdenken. Mit der ausführlichen Auflistung der relevanten Erfolgsfaktoren ist diese Studie ferner ein nützliches Werkzeug für all jene Praktiker, die mit der operativen Umsetzung vor Ort in China betraut sind. Schließlich richtet sich dieses Buch auch an Manager von Unternehmen, die zwar keinen Markteintritt in China planen, aber verstehen möchten, welche Auswirkungen die Entwicklungen in China auf das Geschäft in ihrem Heimatmarkt haben könnten.

Unsere Untersuchungen in China sind Teil eines breit angelegten Forschungsprojekts, im Rahmen dessen wir analysieren, wie sich die internationalen Expansionsstrategien deutscher Unternehmen verändern, welches die wesentlichen Treiber hinter dieser Ausrichtung sind und welche Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der jeweiligen Strategien entscheidend sind. Unser Branchenfokus liegt dabei auf den verarbeitenden Industrien Automobil, Maschinenbau, Elektrotechnik/Elektronik, Chemie und auf der pharmazeutischen Industrie. Regional haben wir in einer ersten Projektwelle im Jahr 2004 rund 150 Tochtergesellschaften in China, Osteuropa, Brasilien und den USA untersucht, in einer zweiten Welle im Jahr 2005 werden Indien, Japan und Osteuropa folgen. In dem vorliegenden Buch konzentrieren wir uns rein auf unsere Erfahrungen aus dem Reich der Mitte.¹

¹ Dies ist das erste Buch eines übergreifenden Forschungsprojekts. Auch zu den anderen Untersuchungsregionen werden Publikationen in englischer und deutscher Sprache folgen. Einen aktuellen Überblick über unsere Publikationsliste erhalten Sie auf unserer Homepage unter <http://www.whu.edu/intman/ies>. Zudem können Sie sich bei Fragen oder Anregungen gern auch direkt an lutz.kaufmann@whu.edu oder dirk.panhans@whu.edu wenden oder uns unter +49-261-6509-321 kontaktieren.

Für die Durchführung dieser Studie sind wir einer Reihe von Institutionen und Personen zu großem Dank verpflichtet, die uns bei unseren Recherchen geholfen haben. An erster Stelle bedanken wir uns bei unseren beiden Kooperationspartnern, der deutschen Außenhandelskammer in Schanghai sowie der China Europe International Business School (CEIBS). Beide Institutionen haben unsere Feldforschung freundlich unterstützt und damit diese Publikation überhaupt erst ermöglicht. Speziell danken wir Linda Sprague für ihre hilfreichen Diskussionsbeiträge und all ihre Hilfe beim Start unserer Empirie. Gleichmaßen danken wir Rolf Cremer für die praktische Unterstützung unserer Interviews in China. Unsere Freunde Ma Jianhui und Allen Xiao von der CEIBS haben uns durch viele Anregungen und Gespräche geholfen, die chinesische Kultur und das chinesische Geschäftsumfeld besser zu verstehen.

Ebenso danken wir der Herbert-Quandt-Stiftung sowie der Daniela und Jürgen Westphal-Stiftung für ihre finanzielle Unterstützung unserer Forschungsarbeiten. InPraxi, der WHU Alumniverein, hat uns den Kontakt zu vielen faszinierenden Interviewpartnern vermittelt. Ralf Dingeldein, Wilhelm Rall, Diana Farrell, Paul Gao, Chris Shu und Patrick Liu von McKinsey & Company unterstützten vor allem den konzeptionellen Teil des Forschungsprojekts mit aufschlussreichen Diskussionsbeiträgen und wertvollem Feedback. Ebenso möchten wir Jim Hemerling und Holger Michaelis von der Boston Consulting Group in China für ihre Unterstützung und ihre Anregungen danken.

Ganz besonders danken wir unseren Interviewpartnern in China, die uns detaillierte Einblicke in ihre China-Erfahrung gewährten und aufschlussreiche Begebenheiten aus ihrem reichhaltigen Erfahrungsschatz mit uns teilten. Ihr Pioniergeist und ihre unternehmerischen Leistungen in China können nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Zu guter Letzt sind wir all jenen zu Dank verpflichtet, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben. Insbesondere danken wir Anja Meyer und Katrin Baltes für ihre organisatorische Unterstützung der Fragebogenauswertung, Luise Richter, Sina Eckhoff und Patricia Geringer für Ihre Übersetzungstätigkeiten, Julia Jaegler für ihre journalistische Überarbeitung, sowie Nikolai Schubert für die Formatierung dieses Werkes. Schließlich danken wir Frau Maria Akhavan und ihrem Team vom Gabler Verlag herzlichst für ihre professionelle Verlagsarbeit. Sie alle haben zum raschen Erscheinen dieses Buches beigetragen. Und sie haben uns vor so amüsanten Tippfehlern wie Expansions(p)hasen, S(t)andortfaktoren und Diversifik(a)tion bewahrt. Wir wünschen Ihnen, unseren Lesern, interessante Impulse und viel Spaß – auch ohne die obigen Fehler.

Vallendar, Juni 2005,
Lutz Kaufmann
Dirk Panhans
Boney Poovan
Benedikt Sobotka

Abstract

In 50 Interviews mit ausgewählten Top-Managern in China fanden wir heraus, welche *strategischen Ausrichtungen* deutsche Unternehmen² in China verfolgen und welche *operativen Anpassungen* des Geschäftssystems an China-spezifische Besonderheiten besonders erfolgskritisch sind.

Bezüglich der *strategischen Ausrichtung* fanden wir heraus, dass die meisten deutschen Unternehmen bisher noch eine Mischung aus Geschäftstransferstrategie und Exportorientierung verfolgen, dass jedoch die Strategie der Globalen Integration künftig an Bedeutung gewinnen wird:

- Bei der *Geschäftstransferstrategie* werden Wertschöpfungsstufen in China angesiedelt, um den dortigen Markt zu adressieren und dabei firmenspezifische Kernkompetenzen gegen schwächere lokale Wettbewerber nutzen zu können. Von einem reinen Geschäftstransfer sprechen wir aber nur dann, wenn die Tochtergesellschaft in China vollständig autark ist, also alle Funktionsbereiche von Forschung & Entwicklung bis Marketing & Vertrieb in sich vereint, und zudem nur den chinesischen Markt adressiert. In dieser Reinform konnten wir die Geschäftstransferstrategie in China nicht antreffen, bei den von uns untersuchten Firmen waren meist nur marktnahe Wertschöpfungsstufen wie Marketing & Vertrieb oder Teile der Produktion lokal angesiedelt.
- Die Strategie der *Exportorientierung* praktizieren Unternehmen vor allem für absatzmarktferne Wertschöpfungsstufen wie zum Beispiel Beschaffung oder Forschung & Entwicklung, das heißt die Muttergesellschaft selbst erbringt diese Vorleistungen für ihr chinesisches Tochterunternehmen. Wenn beispielsweise ein von der chinesischen Tochter gefertigtes Produkt auf deutscher Entwicklungsleistung basiert, so entspricht dies einem „Export“ von Know-how nach China.
- Die Strategie der *Globalen Integration* wird künftig stark an Bedeutung gewinnen. Dabei verlagern Unternehmen selektiv Teile der Wertschöpfungskette nach China, um von dort aus Vorleistungen für andere Märkte zu erbringen. Fallende Handels- und Investitionsbarrieren, die eine Verlagerung weiterer Wertschöpfungsstufen nach China sowie die Integration der chinesischen Tochtergesellschaften in den weltweiten Unternehmensverbund begünstigen, treiben diese Entwicklung zum einen voran. Zum anderen ist aber auch die absehbare Marktsättigung in China Auslöser dieser strategischen Reorientierung.

² In diesem Buch wird „deutsche Unternehmen“ im Sinne von deutschsprachig verwendet und schließt damit auch österreichische und schweizerische Unternehmen ein.

Bisher war es für Unternehmen meist undenkbar, von ihren chinesischen Tochtergesellschaften aus auch andere Regionen mit zu beliefern, da der Kapazitätsaufbau in China mit dem starken Wirtschafts- und Nachfragewachstum kaum mithalten konnte. Gerade in den letzten Jahren jedoch hat der goldrauschartige Aufbau von Kapazitäten in einem relativ intransparenten Marktumfeld in vielen Branchen bereits zu Überkapazitäten geführt. Entsprechend wendet sich der Fokus vieler Investoren zunehmend ab von Ertragsfantasien in wettbewerbsarmen Wachstumsmärkten hin zur Betrachtung der Kostenseite. Auch hier besitzt China mittelfristig einen entscheidenden Standortvorteil, den deutsche Unternehmen zu ihrem Nutzen ausspielen können: Die Kombination aus niedrigen Faktorkosten und hohen Skaleneffekten macht China zunehmend als Produktionsstandort für den asiatischen oder gar weltweiten Absatzmarkt interessant. Unsere Studie ergab, dass deutsche Unternehmen planen, ihre Exporte aus China binnen fünf Jahren zu verdoppeln, so dass dann ein Drittel der dortigen Wertschöpfung für Drittmärkte bestimmt sein wird. Diese Integration Chinas in die globalen Wertschöpfungsstrukturen internationaler Konzerne ist der nächste logische Schritt nach dem Investitionshype der letzten Jahre.

Noch mag China für viele internationale Unternehmen nichts weiter als ein stark wachsender Absatzmarkt sein. In Zukunft jedoch wird sich das Land zu einem attraktiven Standort für eine Vielzahl von Unternehmensprozessen der produzierenden Industrie entwickeln. Unternehmen, die eine Strategie der Globalen Integration verfolgen, wissen Chinas standortspezifischen Vorteile mit ihren unternehmensspezifischen Vorteilen zu verbinden, um noch effizienter arbeiten zu können. Diese Entwicklung steckt zwar noch in ihren Anfängen, gewinnt aber zunehmend an Dynamik und wird künftig einen erheblichen Effekt auf die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen und Standorten weltweit haben.

Jede Branche besitzt dabei ihre spezifischen Besonderheiten. Im Fahrzeugbau zum Beispiel haben deutsche Automobilhersteller und -zulieferer bereits stark in China investiert und sehen sich jetzt mit einem starken Wettbewerbsdruck und Überkapazitäten von mittlerweile 40 % konfrontiert, und das in dem am schnellsten wachsenden Markt der Welt. Chemieunternehmen investieren in große Verbundstandorte, um den Nachfrageüberhang zu befriedigen, der durch das Produktionswachstum in Abnehmerindustrien entsteht. Elektrounternehmen nutzen China bereits am stärksten als Produktionsstandort und exportieren schon über 40 % an Drittmärkte. Doch die Maschinenbaubranche wird in diesem Aspekt am stärksten aufholen und plant, ihren Exportanteil aus China von heute 10 % über die nächsten fünf Jahre fast zu verdreifachen. Pharmaunternehmen beziehen noch einen Großteil Ihrer Vorleistungen aus Deutschland und investieren auch nur zögerlich in China, vor allem abgeschreckt durch den geringen Schutz geistigen Eigentums.

Die Erfolgsfaktoren der *operativen Anpassung* des bestehenden Geschäftssystems an die lokalspezifischen Eigenheiten des chinesischen Geschäftsumfelds spielen neben der Wahl der richtigen Strategie eine entscheidende Rolle. Folgende drei Faktoren sind gemäß unserer Befragung die wichtigsten in China:

- Das richtige *Personalmanagement* ist entscheidend für den Erfolg in China. Um vor Ort gutes Personal anzuwerben, zu halten und zu motivieren, arbeiten erfolgreiche Unternehmen mit akademischen und ausbildenden Institutionen zusammen, geben ihren Angestellten beispielsweise durch weltweite Mitarbeiterrotation die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung und bieten wettbewerbsfähige Entlohnung und Boni.
- Das *Management von Geschäftsbeziehungen* spielt eine zentrale Rolle. Unternehmen müssen mit Regierungsvertretern ein gutes Verhältnis aufbauen, um bürokratische Hindernisse zu umschiffen. Das in China als „*Guanxi*“ („Beziehungen“ oder „Netzwerk“) bekannte Konzept schafft zudem eine vertrauensvolle Basis zu anderen Stakeholdern und Partnern wie beispielsweise Zulieferern, Kunden und Gemeinden. Corporate Citizenship ist zwar ein relativ neues Konzept in China, kann aber eine sehr positive Wirkung auf die Reputation eines Unternehmens haben.
- Die *Anpassung der Produkte* an den lokalen Markt bedeutet an dieser Stelle nicht nur, Beipackzettel ins Chinesische zu übersetzen, sondern vielmehr, lokalen Präferenzen und Werten möglichst umfassend zu entsprechen. Die Spitzenreiter der Anpassung kennen die Vorlieben und Wünsche ihrer chinesischen Kunden und wissen, welchen Preis diese dafür zu zahlen bereit sind.

Abgesehen von diesen operativen Herausforderungen birgt die chinesische Wirtschaftslandschaft Risiken, die Unternehmen nicht allein beeinflussen können. Gemäß unserer Umfrage sehen Manager deutscher Unternehmen in China heute vier Hauptrisiken: *ökonomische* Risiken, falls die chinesische Regierung gegenwärtigen Überhitzungstendenzen nicht effektiv gegensteuert, *politische* und *regulatorische* Risiken, wenn China nicht weiterhin so politisch stabil und verlässlich bleibt, *soziale* Risiken, falls es China nicht gelingt, die zunehmende materielle Ungleichheit im Lande zu bekämpfen und letztlich *Umweltrisiken*, falls das ökonomische Wachstum nicht mit einer nachhaltigen Umweltpolitik begleitet wird.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abstract	9
Inhaltsverzeichnis	13
1 Einleitung	17
1.1 Bedeutung Chinas	17
1.2 Ziele und Vorgehen	19
1.3 Aufbau des Buches	21
2 Theoretischer Rahmen: Internationale Expansionsstrategien	25
2.1 Grundformen internationaler Expansion	25
2.2 Was sind die Treiber der Expansion?	32
2.3 Warum nicht alle Asse ausspielen?	36
3 China-Strategien: Wertschöpfung lokalisieren und global integrieren	39
3.1 Schritt für Schritt Richtung Globale Integration	39
3.1.1 Exportorientierung und Geschäftstransfer – die derzeit häufigsten Strategien	39
3.1.2 Globale Integration – Beginn einer Entwicklung	43
3.2 Asse und Barrieren treiben die Veränderungen	44
3.2.1 Marktchancen ziehen die Hersteller derzeit nach China	44
3.2.2 Barrieren abzubauen ist nicht so einfach	58
3.2.3 China-Strategien folgen Assen und Barrieren	61
3.3 Sinisierung aller Funktionsbereiche	62
3.3.1 Rollenwechsel chinesischer Töchter	63
3.3.2 Kompetenzausbau chinesischer Töchter	67
3.3.3 Unternehmensinterne Gründe	75
4 Branchenanalysen: Fallstudien verarbeitender Industrien	77
4.1 Fahrzeugbau – Wettbewerb wird härter	78
4.1.1 Branchenüberblick Automobilhersteller	79
4.1.2 Fallstudie: VW – wer zuerst kommt, mahlt zuerst	87
4.1.3 Branchenüberblick Automobilzulieferer	90
4.1.4 Fallstudie: ZF Sachs – immer einen Schritt voraus	92
4.1.5 Automobilhersteller betreiben Geschäftstransfer	94

4.2 Chemische Industrie – strategische Investitionen in Produktionskapazitäten	95
4.2.1 Branchenüberblick	95
4.2.2 Chemieunternehmen noch großteils exportorientiert	101
4.2.3 Fallstudie: DyStar – setzt auf China	103
4.3 Die Elektronikindustrie – führend bei der Globalisierung der Wertschöpfungsketten	104
4.3.1 Branchenüberblick	105
4.3.2 Elektronikbranche als Vorreiter Globaler Integration	114
4.3.3 Fallstudie: Dongguan Wickmann – globalen Absatzmärkten folgend	116
4.4 Maschinenbau – Basis der nächsten ökonomischen Revolution	118
4.4.1 Branchenüberblick	119
4.4.2 Deutliche Zunahme Globaler Integration im Maschinenbau	126
4.4.3 Fallstudie: Barmag Saurer – ein sinisiertes Unternehmen	129
4.5 Pharmaindustrie – Medikamente für die Massen	129
4.5.1 Branchenüberblick	130
4.5.2 Pharmafirmen weitestgehend exportorientiert	137
4.5.3 Fallstudie: Novartis – Medikamente für Millionen	138
4.5.4 Fallstudie: Fresenius Kabi – vom lokalen Absatzmarkt zum internationalen Kompetenzzentrum	140
5 Erfolgsfaktoren: Operative Anpassung an das chinesische Geschäftsumfeld	143
5.1 Investiere in Menschen – nicht in Fabriken	145
5.1.1 Arbeitskräfte – der wichtigste Erfolgsfaktor	145
5.1.2 Fallstudie: Freudenberg – Talente rekrutieren	148
5.1.3 Fallstudie: Rittal – Talente binden	149
5.1.4 Fallstudie: ZF Sachs – Talente motivieren	150
5.2 Vitamin B – darauf kommt es an!	152
5.2.1 Netzwerke für den geschäftlichen Erfolg knüpfen	152
5.2.2 Fallstudien: BSH, Volkswagen und Bosch – lokale Netzwerke pflegen	154
5.3 Lokale Produkte für einen lokalen Markt	155
5.3.1 Lokale Märkte mit lokal angepassten Produkten erobern	156
5.3.2 Fallstudie: BSH – Champion der Produktanpassung	158
5.4 Management von der Spitze	160
5.4.1 Volle Unterstützung vom Stammhaus notwendig	161
5.4.2 Fallstudie: BASF – Champion der Top- Management-Unterstützung	163
5.5 Lokale Zulieferer – ein Muss für die Beschaffung	164
5.5.1 Hohe Qualität von lokalen Zulieferern beziehen	164
5.5.2 Erfolgsrezepte der Beschaffungschampions	167
5.6 Langer Atem – heute säen, morgen ernten	170
5.6.1 Eine langfristige Zukunft in China aufbauen	171
5.6.2 Fallstudie: KSB – mit Geduld zum Erfolg	173

5.7	Nur das Beste für China	176
5.7.1	Zweite Wahl nur für einen Markt zweiter Wahl	176
5.7.2	Fallstudien: Givaudan und Roche – Einsatz modernster Technologien	178
5.7.3	Fallstudie: Barmag – Angebot vollständiger Produktpalette	179
5.7.4	Fallstudie: Bicoll – ein Born Global	180
5.7.5	Fallstudie: Bosch – Fertigung modernster Produkte	181
5.8	Schutz geistigen Eigentums – den Nachahmern voraus bleiben	182
5.8.1	Gegen die Verletzung geistigen Eigentums	182
5.8.2	Fallstudien: Erfolgsstrategien in Chinas „Xerox-Wirtschaft“	184
6	Zukunft: Strahlend, steinig oder beides?	187
6.1	Volkswirtschaftliche Risiken – vorerst gebannt	188
6.2	Politische und regulatorische Risiken – weiterhin Hauptbelastung	190
6.3	Soziale Risiken – wachsende Kluft	191
6.4	Umweltrisiken – Last und Segen für internationale Unternehmen	192
6.5	Schlussbetrachtung – ein Interview mit Ekkehard Rathgeber	194
7	Empfehlungen: Implikationen für Manager	197
7.1	Strategische Ausrichtung	197
7.2	Operative Anpassung	201
Anhang		205
Anhang 1:	Methodologie und Datenbeschreibung	205
Anhang 2:	Internationale Expansionsstrategien außerhalb der Unternehmensgrenzen	211
Anhang 3:	Hintergrundinformationen Fahrzeugbau	213
Anhang 4:	Implikationen für Politiker	215
Anhang 5:	Implikationen für Wissenschaftler	217
Literaturverzeichnis		219
Stichwortverzeichnis		223
Die Autoren		223

1 Einleitung

Viele preisen China als die unternehmerische Chance des 21. Jahrhunderts. Diese Auffassung möchten wir zunächst kurz substantzieren, um die Relevanz unserer Untersuchungen zu untermauern, bevor wir Ziele, Vorgehen und Struktur dieses Buches beschreiben.

1.1 Bedeutung Chinas

„Niemand kann es sich leisten, China zu ignorieren – die Unternehmenswelt wird sinisiert.“ – Jörg Wuttke, Chief Representative BASF China

Das Land entwickelt sich zu einem der wichtigsten Industriezentren der Welt. China hat bereits tiefgreifende ökonomische und politische Veränderungen hinter sich, so zum Beispiel im Rahmen der Anpassung an die Richtlinien der Welthandelsorganisation WTO. Viele Unternehmen sehen China als strategisch unverzichtbaren Standort für ihre weltweite Performance und für die Zukunft ihres gesamten Unternehmens, denn die Öffnung eines Absatzmarktes von über 1,3 Billionen Euro und eines Standorts mit über 740 Mio. Werktätigen birgt erhebliche Chancen, sowohl absatz- als auch wertschöpfungsseitig.³

Der enorme Kapitalzufluss der letzten Jahre nach China spricht für sich. Allein im Jahre 2003 investierten ausländische Unternehmen 43,5 Mrd. Euro in der Volksrepublik, mehr als in jedem anderen Land.⁴ Insgesamt halten ausländische Unternehmen in China mit 407,3 Mrd. Euro bereits einen annähernd so hohen Bestand an Direktinvestitionen wie in Deutschland.⁵ Manager scheinen die Strategie ihres Unternehmens für China ganz oben auf ihre Agenda zu setzen: Die „China-Strategie“ ist zur Zeit wahrscheinlich das am häufigsten diskutierte Thema in den Abteilungen für Unternehmensentwicklung.

In gewisser Weise ist diese Entwicklung zu einem weltweiten Hype geworden, der gerne mit dem Durchbruch des Internets oder dem E-Commerce der späten 90er Jahre verglichen wird. Je mehr Niederlassungen in China eröffnet werden, je mehr Joint-Venture-Verträge unterzeichnet und je mehr Fabriken, Distributionszentren oder Forschungseinrichtungen errichtet werden, desto weniger können auch deutsche Firmen Chinas ökonomischer Sogwirkung widerstehen.

³ Angaben zur erwerbstätigen Bevölkerung gemäß Internationaler Arbeitsorganisation (Stand 2004) und zum GDP gemäß Internationalem Währungsfond (Stand 2004).

⁴ UNCTAD (2004), S. 370.

⁵ UNCTAD (2004), S. 376-381, Stand 2003.

Tabelle 1 zeigt die Bedeutung Chinas für deutsche Unternehmen. Die Veränderungen von 2001 zu 2002 sind nicht nur auf wahre Veränderungen des deutschen Auslandsengagements zurückzuführen, sondern auch auf eine weltweite Änderung der Meldegrenze.⁶ Im Jahr 2002 gab es in China 505 deutsche Tochterunternehmen mit einer Bilanzsumme ab 3 Mio. Euro. Diese beschäftigten 132.000 Mitarbeiter, erbrachten einen Umsatz von 20,7 Mrd. Euro, hatten eine kombinierte Bilanzsumme von 18,0 Mrd. Euro und einen Bestand an ausländischen Direktinvestitionen in der Volksrepublik von 6,9 Mrd. Euro.

Tabelle 1: Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen weltweit und in China⁷

Kennzahl	Einheit	Welt		China		Anteil China an Welt	
		2001	2002	2001	2002	2001	2002
Umsatz	Mrd. Euro	1.411	1.403	22,9	20,7	1,6 %	1,5 %
Bilanzsumme	Mrd. Euro	1.718	1.586	21,3	18,9	1,2 %	1,2 %
FDI-Bestand	Mrd. Euro	701	652	6,9	6,4	1,0 %	1,0 %
FDI-Zufluss	Mrd. Euro	36	29	1,1	1,2	2,9 %	4,1 %
Tochtergesellschaften	Anzahl	34.357	22.410	689	505	2,0 %	2,3 %
Mitarbeiter	Tausend	4.698	4.439	137	132	2,9 %	3,0 %

Relativ zum weltweiten Engagement deutscher Firmen sind deutsche Tochtergesellschaften in China vergleichsweise klein in Bezug auf Umsatz, Bilanzsumme und Bestand an ausländischen Direktinvestitionen. Dafür ist die Mitarbeiterzahl in China relativ zu allen Kenngrößen überdurchschnittlich hoch. Offensichtlich siedeln deutsche Unternehmen vor allem arbeitsintensive Prozesse in China an, um von niedrigen Lohnkosten zu profitieren. Ebenfalls auffällig ist, dass China überdurchschnittlich vom FDI-Zufluss deutscher Unternehmen profitiert. Tochtergesellschaften in China stehen für nur 1,0 % des Bestandes deutscher Direktinvestitionen, jedoch für 4,1 % jährlicher Neuinvestitionen. Dies ist ein klarer Indikator dafür, dass deutsche Unternehmen stärker als sonst in China investieren, was ebenfalls durch den Sprung von 2,9 % in 2001 auf 4,1 % in 2002 belegt wird.

Die meisten deutschen Unternehmen kamen wegen des enormen Absatzmarktes nach China, doch darüber hinaus integrieren viele der von uns interviewten Unternehmen ihre chinesischen Aktivitäten zunehmend in ihre globalen Wertschöpfungsnetzwerke, um die in China erbrachten Vorleistungen auch anderswo in der Welt nutzen zu können. Die Untersuchung dieses Paradigmenwechsels ist ein Kernthema dieses Buches.

⁶ Die Zahlen für 2001 erfassen alle Tochtergesellschaften mit einer Bilanzsumme ab 0,5 Mio. Euro für Mehrheitsbeteiligungen und einer Bilanzsumme ab 5 Mio. Euro für Minderheitsbeteiligungen. Die Zahlen für 2002 erfassen alle Tochtergesellschaften mit einer Bilanzsumme ab 3 Mio. Euro unabhängig vom Beteiligungsgrad. In beiden Jahren bleiben Portfolioinvestitionen <10 % unberücksichtigt.

⁷ Angaben für alle deutschen Tochtergesellschaften weltweit und in China (ohne Hongkong), vgl. Deutsche Bundesbank (2004), S. 32-34.

Experten sprechen immer wieder von den Risiken des chinesischen Marktes.⁸ Diese sind zweifelsohne präsent. Kein Unternehmen sollte sie ignorieren. Aber sollte sich Chinas Wachstum fortsetzen – wenn vielleicht auch langsamer als bisher – dann birgt nicht nur der Markteintritt nach China ein hohes Risiko für Unternehmen, sondern auch die Entscheidung, *nicht* in das Land zu expandieren. Die historisch einmalige Kombination aus starkem Wachstum, relativer Stabilität und einem im Vergleich zu anderen Ländern ungeheuren wirtschaftlichen Potenzial hat viele Unternehmen in ein Dilemma gestürzt: Ihr traditionelles Verständnis eines gesunden Verhältnisses von Risiko und Ertrag muss in China überdacht werden. Ihnen ist zwar klar, dass die potenziellen Erträge in China nicht immer die Risiken rechtfertigen, die sie dafür in Kauf nehmen müssen. Aber China zu ignorieren könnte bald ein viel größeres Risiko sein – das Risiko, die größte Wachstumschance des Jahrhunderts zu verpassen. Dieses Buch soll Manager zum Nachdenken anregen, die richtigen Fragen aufwerfen und ein Handwerkszeug für solide strategische Analysen bieten.

1.2 Ziele und Vorgehen

Um in China erfolgreich sein zu können, müssen Manager zwei zentrale Fragen lösen, die der strategischen Ausrichtung der Tochtergesellschaft und die der operativen Anpassung an das chinesische Geschäftsumfeld. Bei der ersten Frage nach der *strategischen Ausrichtung* geht es darum, ob China primär als Absatzmarkt deutscher Produkte, als verlängerte Werkbank für den asiatischen oder gar weltweiten Markt oder eher als unabhängiges Geschäftssystem genutzt werden soll. Welche Funktionsbereiche sind nach China zu verlagern und wie sind diese in das globale Unternehmensnetz zu integrieren? Wodurch ist diese Entscheidung maßgeblich getrieben, welche dieser Strategien ist in China derzeit am erfolgreichsten, und welche wird künftig an Bedeutung gewinnen? Bei der zweiten Frage nach der *operativen Anpassung* des Geschäftssystems an lokalspezifische Besonderheiten geht es darum, welche Aspekte des chinesischen Geschäftsumfelds eine besondere Herausforderung für deutsche Unternehmen darstellen und wie diese gemeistert werden können. Die beiden Fragen nach der strategischen Ausrichtung und der operativen Anpassung sind entscheidend für den Unternehmenserfolg in China und sollen entsprechend im Rahmen dieses Buches beantwortet werden.

Zur Analyse der *strategischen Ausrichtung* haben wir ein Modell entwickelt, welches erstmals alle relevanten Einflussfaktoren internationaler Expansion in intuitiv eingängiger Form systematisiert. Es dient nicht nur der Analyse bestehender Geschäftssysteme, sondern kann darüber hinaus auch als praxistaugliches Entscheidungswerkzeug genutzt werden. Mit Hilfe dieses Modells haben wir die Internationalisierungsstrate-

⁸ Vgl. zum Beispiel Institute of Developing Economies (1995), Dixon, J. E., Newman, D. (1998) und EIU (2005).

gien der interviewten Unternehmen analysiert und können unsere Aussagen somit auf ein solides Zahlengerüst stützen. Dank des reichhaltigen Erfahrungsschatzes unserer Interviewpartner können wir unsere Aussagen zudem mit anschaulichen Fallballspielen untermauern. Besonders beeindruckend bei diesen Interviews war die Erkenntnis, dass sich gerade in China viele Tochtergesellschaften strategisch neu ausrichten werden: Chinas Wandel vom attraktiven Absatzmarkt zur Fabrik der Welt hat eben auch einen entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfungsstrukturen internationaler Unternehmen.

Erfolgsfaktoren der *operativen Anpassung* des Geschäftssystems an landesspezifische Besonderheiten bilden den zweiten Fokus dieses Buches. Schließlich ist eine gute Strategie allein noch kein Garant für Erfolg. Gerade in China erweist sich die Umsetzung oft als große Herausforderung. Leitende Manager erläutern, wie sie in diesem dynamischen Geschäftsumfeld sicher navigieren und geben Einblick in aufschlussreiche Episoden ihrer China-Erfahrung. Die Vielzahl dieser Fallbeispiele soll anderen Managern helfen, die Herausforderungen des chinesischen Geschäftsumfeldes zu erkennen und dann sicher zu meistern.



Abbildung 1: In China interviewte Unternehmen und Organisationen⁹

„Ein einziges Gespräch mit einem weisen Mann ist mehr wert, als einen Monat lang aus Büchern zu lernen.“ – Chinesisches Sprichwort

⁹ Die hier dargestellten Namen und Logos sind eingetragene Warenzeichen der interviewten Unternehmen und Organisationen.

Daher ist es vor der Entwicklung oder Verbesserung einer eigenen Unternehmensstrategie sehr wichtig zu erfahren, welche Strategien andere Unternehmen für die Expansion nach China gewählt haben und weshalb. Welche Rolle spielt China künftig für die globalen Wertschöpfungsketten der Unternehmen? Dazu interviewten wir 50 Leiter deutscher Tochterunternehmen vor Ort in China und untermauerten unsere so gewonnenen Erkenntnisse durch zusätzliche Interviews mit weiteren Wirtschaftsvertretern aus Verbänden und sonstigen Tochtergesellschaften in China (siehe Abbildung 1). Von den 50 interviewten Unternehmen unserer Zielgruppe beantworteten 42 einen standardisierten Fragebogen, auf dem die quantitativen Analysen dieses Buches basieren. Eine detaillierte Beschreibung der Befragungsmethode sowie der Unternehmen und Interviewpartner befindet sich in Anhang 1.

1.3 Aufbau des Buches

Dieses Buch ist wie folgt strukturiert: Für die Untersuchung der *strategischen Ausrichtung* erläutern wir zunächst unser Modell internationaler Expansionsstrategien, bevor wir dieses nutzen, um die China-Strategien deutscher Tochtergesellschaften insgesamt zu analysieren und dann auf branchenspezifische Herausforderungen in China einzugehen. Für den Aspekt der *operativen Anpassung* betrachten wir dann die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung im dynamischen Umfeld Chinas. Dieses Buch endet mit einer Prognose der künftigen Entwicklungen und Risiken Chinas sowie mit Empfehlungen für Unternehmen und Manager.

Theoretischer Rahmen: Internationale Expansionsstrategien

In Kapitel 2 werden wir eine neues theoretisches Modell vorstellen, das die relevanten Strategien internationaler Expansion klassifiziert und beschreibt. Auf der Grundlage von qualitativen, aber auch quantitativen Daten können Expansionsstrategien in drei verschiedene Basiskategorien eingeteilt werden: Exportorientierung, Geschäftstransfer und Globale Integration. Dieser theoretische Rahmen identifiziert außerdem Faktoren, die als Barrieren oder Katalysatoren bei der Wahl der Strategien wirken, und erklärt, welche Vorteile Unternehmen durch die jeweilige Expansionsform erreichen können. Dieses Modell ist nicht China-spezifisch, sondern auf jegliches Zielland internationaler Expansion anwendbar. Allerdings bietet es einen sehr guten Ausgangspunkt zur Analyse der Aktivitäten deutscher Tochtergesellschaften in China.

China-Strategien: Wertschöpfung lokalisieren und global integrieren

Im Kapitel 3 wenden wir unser Modell auf die Strategiewahl deutscher Unternehmen in China an. Dabei analysieren wir in einem ersten Schritt, wie tief die Tochtergesellschaft-

ten in China gegenwärtig in die Wertschöpfungsketten deutscher Konzerne eingebunden sind. Je tiefer eine Tochtergesellschaft integriert ist, desto mehr existieren wechselseitige Abhängigkeiten mit anderen Tochtergesellschaften, sowohl input- als auch outputseitig. Wir analysieren darüber hinaus, wie sich diese Strategien und damit der Grad der Integration voraussichtlich ändern werden. Im zweiten Schritt untersuchen wir die ökonomischen Vorteile und Barrieren, die die Wahl der Expansionsstrategie wesentlich beeinflussen. Wir betrachten die Wertschöpfungsstrukturen deutscher Tochtergesellschaften in China und prüfen, in welchem Maße diese in die globalen Wertschöpfungsketten integriert sind. Im Kern sind Tochtergesellschaften, die alle Funktionsbereiche von Forschung & Entwicklung über Beschaffung und Produktion bis hin zu Marketing & Vertrieb abdecken, vollständig lokal. Je mehr Funktionsbereiche ein Unternehmen in China lokalisiert, desto höher ist auch der Grad des lokalen Wertschöpfungsanteils (kurz: Lokalisierung). Die bei dieser Lokalisierung erlangten Kompetenzen begünstigen meist die Ansiedlung weiterer Unternehmensteile in China. Der lokale Wertschöpfungsanteil reflektiert ebenfalls, wie Unternehmensentscheider China als Standort bewerten: Je mehr Bedeutung das Top-Management China als Standort zumisst, desto höher wird auch der lokale Wertschöpfungsanteil sein. Um das Ausmaß der Lokalisierung von Wertschöpfungsketten für heute und künftig abzuschätzen, zeigen wir daher auf, welche Fähigkeiten gegenwärtig bereits bestehen und welche noch geschaffen werden sollten.

Branchenanalysen: Fallstudien verarbeitender Industrien

Im Kapitel 4 betrachten wir fünf produzierende Branchen genauer: Die Automobilindustrie, die chemische Industrie, den Maschinenbau, die Elektroindustrie und die Pharmaindustrie. Wir stellen heraus, in welcher Form und in welchem Ausmaß die Wahl der Unternehmensstrategie durch branchenspezifische Besonderheiten beeinflusst wird. Um die täglichen Herausforderungen ausländischer Unternehmen in diesen Branchen verstehen zu können, müssen wir spezifische Marktcharakteristika, Entwicklungen und Trends genauer analysieren. Unternehmensfallstudien und Erfahrungsberichte runden das Bild ab.

Erfolgsfaktoren: Operative Anpassung an das chinesische Geschäftsumfeld

Im Kapitel 5 konzentrieren wir uns auf die Erfolgsfaktoren beim Aufbau von Aktivitäten vor Ort. Selbst wenn verschiedene Unternehmen in China ähnliche Strategien verfolgen, zeigen sich große Unterschiede in der Fähigkeit, diese Strategien auch erfolgreich umzusetzen: Operative Probleme der Anpassung des Geschäftssystems an lokalspezifische Besonderheiten bleiben weiterhin die größte Hürde für den Erfolg. Wir fassen die Erfolgsfaktoren zusammen, denen erfahrene Manager vor Ort die größte Bedeutung beimessen, und schildern, wie sie Hindernisse in der Vergangenheit überwunden haben

bzw. in Zukunft überwinden wollen. Ergänzt und veranschaulicht wird unsere Analyse durch einige „Best Practice“-Fallstudien.

Zukunft: Strahlend, steinig oder beides?

Im Kapitel 6 beschreiben wir, mit welchen Risiken Manager in Zukunft rechnen müssen. Wir zeigen die nach Meinung von Top-Managern bedeutendsten externen Risiken bei der Unternehmensführung in China aus makroökonomischer und betriebswirtschaftlicher Sicht auf und veranschaulichen, wie diese Risiken das produzierende Gewerbe in China beeinflussen können. Wir heben hervor, welchen Besonderheiten westliche Manager zusätzlich zu den jeweiligen branchenspezifischen Herausforderungen Beachtung schenken müssen, um auch in Zukunft erfolgreich in China investieren und arbeiten zu können.

Empfehlungen: Implikationen für Manager

Im Kapitel 7 konzentrieren wir uns auf die Implikationen, die wir für Praktiker ableiten können, besonders für Manager in Deutschland und in China, die eine Strategie für ihre Aktivitäten in China (weiter-)entwickeln und diese dann erfolgreich anwenden wollen. Diese Empfehlungen dienen hier vor allem als praktische Richtlinien für erfolgreiche Unternehmensaktivitäten in China.

Daneben lassen sich aus unseren Ergebnissen auch Implikationen für politische Entscheidungsträger und Wissenschaftler ableiten. Für Politiker stellen sich die Fragen, welchen Einfluss die Öffnung Chinas auf westliche Volkswirtschaften hat, ob Unternehmen dazu ermuntert werden sollten, sich noch stärker in China zu engagieren, und welche Maßnahmen in Deutschland notwendig sind, um den durch China angestoßenen Strukturwandel zu fördern. Diese Fragen politischer Entscheidungsträger beantworten wir in Anhang 4. Zu guter Letzt ergeben unsere Erkenntnisse auch Implikationen für Wissenschaftler, die sich für Internationalisierungsstrategien und die Besonderheiten der chinesischen Geschäftswelt interessieren. Vorschläge für weitere Forschung befinden sich in Anhang 5.

2 Theoretischer Rahmen: Internationale Expansionsstrategien

Dieses Buch basiert auf einem neu entwickelten theoretischen Modell für internationale Expansionsstrategien. Eine umfassende Ausführung dieses Theoriegerüsts findet sich in Kaufmann/Panhans (2004). In diesem Kapitel möchten wir das Modell kurz vorstellen, da es einen sehr guten Ausgangspunkt zur Analyse der strategischen Ausrichtung von Auslandsgesellschaften bietet. Dabei beschreiben in diesem Kapitel wir noch nicht die Besonderheiten des chinesischen Geschäftsumfelds. Erst in den beiden folgenden Kapitel werden wir das Modell anwenden, um speziell die Aktivitäten deutscher Tochtergesellschaften in China ausführlich zu analysieren und um auf die Spezifika einzelner Branchen einzugehen.

In Unterkapitel 2.1 zeigen wir, zwischen welchen Basisstrategien internationaler Expansion dieses Modell differenziert: Exportorientierung, Geschäftstransfer und Globale Integration. In Unterkapitel 2.2 präsentieren wir vier generische Vorteile, die Unternehmen durch internationale Expansion erzielen können und die wir als „Asse“ bezeichnen. In Unterkapitel 2.3 zeigen wir schließlich, welche Barrieren Unternehmen von der Wahl bestimmter Strategien und damit vom Ausspielen der entsprechenden Asse abhalten.

2.1 Grundformen internationaler Expansion

Wir beginnen die Erläuterung des Modells mit einem konzeptionellen Beispiel. Dieses Beispiel soll lediglich dazu dienen, die Grundidee des Modells anschaulich zu beschreiben. Wir nehmen an, ein deutsches produzierendes Unternehmen, das bisher seine gesamte Wertschöpfungskette in Deutschland angesiedelt hat, überlegt, nach China zu expandieren. Sofort stellt sich die Frage: Welche Möglichkeiten bieten sich dafür?

Wie Abbildung 2 zeigt, wäre eine Möglichkeit, China nur als Absatzmarkt zu nutzen, indem z. B. ein Vertriebsbüro dort eröffnet wird, um einfach Waren aus Deutschland nach China zu exportieren. Eine zweite Möglichkeit bestünde im Transfer der gesamten deutschen Wertschöpfungskette, also im Extremfall in der Replizierung aller Funktionsbereiche in China, von Forschung & Entwicklung bis hin zu Marketing & Vertrieb. Dies führte zu einer vollständig autarken Tochtergesellschaft ohne jegliche Ressourcenabhängigkeiten zum Stammhaus oder zu anderen Tochtergesellschaften. Das Unternehmen könnte auch beide Möglichkeiten kombinieren und seine chinesischen Aktivitäten in ein grenzübergreifendes Netzwerk integrieren. Dabei würde es seine heimische Wertschöpfungskette aufteilen und nur einige Funktionsbereiche in China ansiedeln, andere hinge-