

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. Elektronunternehmen 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.