
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 and 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