



66. ECA Fachartikel – Interkultureller Exkurs:

Chinesische Unternehmen auf dem Vormarsch

Seit zwei Jahrzehnten wächst chinesische Wirtschaft so sicher und kontinuierlich wie kaum eine andere der entwickelten Länder. Viele chinesische Unternehmen sind bereits zu mächtigen Marktspielern geworden und bringen selbst westliche Konzerne ins Bedrängnis.. Wie kam allerdings eine solche Entwicklung zustande?

Ein Essay über Entwicklungsphasen chinesischer Unternehmen, die diese beispiellose wirtschaftliche Expansion ermöglicht haben.

Von Dr. Konstantin Schamber

Chinas Reformpolitik Ende der 1970er Jahre verursachte enorme Veränderungen in der Struktur und der Entwicklungsgeschwindigkeit chinesischer Unternehmen. Im Zuge einer beispiellosen Umstrukturierung gingen Tausende staatliche Unternehmen in die Insolvenz, während einige von ihnen die Phase der wirtschaftlichen Neuausrichtung nicht nur überleben, sondern aus dieser sogar gestärkt hervorgehen konnten – sei es dank politisch-strategischer Interessen der Regierung oder einer tatsächlichen Effizienzverbesserung.¹

Interessant sind dabei vor allem die Wege, die von chinesischen Unternehmern und politischen Funktionären beschritten wurden, um die Initialisierung solch eines Wachstums überhaupt erst zu ermöglichen. Vier Phasen lassen sich vorfinden, die sich ihrer Struktur und ihrer Form nach relativ klar abzeichnen und dementsprechend gut verfolgt werden können.

Exporte – arbeitsintensive Produktion für den Westen

In einer der frühesten Entwicklungsphase der chinesischen Wirtschaft dürften die Warenexporte aus der VR China die erste Stufe des Wachstums dargestellt haben. Exporte dienten für chinesische Produzenten einer anfänglichen Wissensakkumulation bezüglich von im Ausland nachgefragten Produkten. Die aus dem Westen erfolgte Aufträge erlaubten nämlich die erste Exploration von ausländischen Märkten, lieferten doch die Auftraggeber alle notwendigen Informationen bezüglich der Qualität, der Form, des Designs und sogar der Größe des zu produzierenden Produktes mit. Ein Interviewpartner äußert sich wie folgt:

„Chinese global success is really because they adapted really quickly to the global demand. Through the buyers in Europe and America Chinese know what the consumers want.“

Für die damals in der VR China vorherrschende sozioökonomische Umwelt stellten die Warenexporte die wohl geeignetste Entwicklungsstrategie dar und dies nicht ohne Grund.

¹ Vgl. u. a. Tsui et al., 2004



Denn zum einen agierten die chinesischen Produzenten in der Rolle eines Herstellers und bedurften somit keiner Marktkenntnis, gaben doch die Einkäufer alle relevanten Daten vor. Zum anderen bedurfte die Warenherstellung keines kostspieligen Kapitaleinsatzes, handelte es sich doch in der Regel um technologiearme dafür aber sehr arbeitsintensive Produkte. Solche prozessualen Erleichterungen ermöglichten einen rasanten Anstieg von Warenabsätzen und begünstigten die nächste Phase der Expansion.

Joint Ventures - durch Kooperationen zum höheren Wachstum

Das Aufkommen von ersten strategischen Firmenallianzen brachte zahlreichen chinesischen Unternehmen den notwendigen Ruck Richtung Leistungsverbesserung und schaffte eine gute Grundlage für die sich ansetzende globale Expansion. Von Bedeutung wurden vor allem zwei Modelle der Kooperation, nämlich die des Gemeinschaftsunternehmens (Engl.: Joint Venture, JV) bzw. die des Originalausrüstungsherstellers (Engl.: original equipment manufacture, OEM).

Der Einsatz beider Geschäftsmodelle markierte einen Meilenstein in der Wirtschaftsentwicklung der VR China. Die auf den komparativen Vorteilen basierte Zusammenarbeit zwischen chinesischen und ausländischen Unternehmen erwies sich als ein wahrer Wertgenerator und befriedigte zeitlang Interessen aller Beteiligten. Auf der einen Seite waren es die chinesischen Firmen, die über sehr niedrige Arbeits- und Produktionskosten verfügten. Auf der anderen Seite standen die ausländischen Unternehmen, die neben den etablierten Markennamen vor allem die nötige Expertise in fast allen Geschäftsbereichen zur Verfügung stellen konnten. Für die chinesischen Geschäftspartner bedeutete die enge Kooperation eine sehr willkommene Möglichkeit des Monitorings und des Einstudierens von technologischen Errungenschaften, Marketingstrategien und Betriebsführungsmethoden. Ein interviewter Gesprächspartner bringt es auf den Punkt:

The Chinese come from a command economy, the worker is of course a product of this whole economic system. So it was very clever of them to say we want strategic alliances to learn all this technology, to learn every single detail. As a result they took off very quickly. Now China will go to the next phase and you will see a lot more innovation in China because of the enormous competitiveness of the market here.

Als ein gutes Beispiel für den hier skizzierten Entwicklungsweg eines chinesischen OEM-Unternehmens gilt ein einheimischer Mikrowellenhersteller namens GALANZ, welches mittlerweile zu dem größten Mikrowellenhersteller der Welt gezählt werden darf und alleine in der VR China 2/3 des Marktes abdeckt.² Dabei stellte GALANZ zu Beginn seiner Entwicklung eine kleine dörfliche Fabrik dar, die dann im Laufe der Zeit dank des OEM-Modells zur Herstellung von Mikrowellen für über 200 unterschiedliche, zum Teil namhafte Firmen befähigt wurde.

² Child und Rodrigues, 2005



Die positive Einstellung zum JV-Modell seitens der chinesischen Wirtschaftsführer änderte sich allerdings, sobald diese den erhofften technologischen Wissenstransfer von ausländischen Firmen hin zu einheimischen Betrieben nicht im erwünschten Ausmaße haben erhalten können. In einer Umfrage unter mehr als Zweitausend chinesischen Unternehmen wurde vor allem ein mangelnder Transfer an Technologie beklagt. Selbst die größten und bekanntesten JV wie die von VW Shanghai oder GM Shanghai brachten nach Aussagen der chinesischen Partner nicht genügend technologische Wissensübermittlung mit sich und das nach langjähriger Zusammenarbeit. Insofern erstaunt es nicht, dass die chinesischen Entscheidungsträger ihre Strategie bezüglich der erforderlichen Wissensakquisition geändert sehen wollten. Und so kam es zum nächsten Schritt der Internationalisierung, als sich die chinesischen Manager – von der chinesischen Regierung mit frischem Finanzkapital unterstützt – auf einen Kurs einschwören ließen, welcher sie zu wirklich großen multinationalen Unternehmen machen sollte.

Firmenaufkauf – die Sicherung des Know-how

Eine dritte Möglichkeit der Internationalisierung stellt schließlich die Unternehmensfusion (M&A) dar. Viele chinesische Entscheidungsträger hielten diese Option für besonders erfolgsversprechend, ist doch die Fusion mit der Erwartung verbunden, dass durch sie eine internationale Differenzierung der Unternehmenstätigkeit vollbracht werden kann und zudem der bereits etablierte Name eines zugekauften Unternehmens positiv auf die Muttergesellschaft ausstrahlt.

Während JV die nötigen Ressourcen eines technologisch fortgeschrittenen ausländischen Partners nur teilweise sicherzustellen vermochte, offenbart sich M&A als eine Ganzheitslösung. Auf chinesischer Seite stieß jene Lösung auf ein großes Interesse, weil sie mindestens zwei relevante Problemquellen zu eliminieren versprach. Erstens wird der Konflikt bezüglich des Wissenstransfers zwischen den früheren Konkurrenten stillgelegt, handelt es sich von nun an um ein einziges Unternehmen. Zweitens werden all die kritischen Ressourcen mitübernommen, die den eigentlichen Kern der Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens ausmachen, nämlich das implizite Wissen, die aufgebauten Netzwerke, das Image sowie das geschulte Personal. Präsident von ChemChina, Ren Jianxin, kommentiert M&A Taktiken seines Unternehmens wie folgt:

„Our purpose was to learn more about international business practices through the acquired companies and to gain experience. We know that we have to learn the rules of today’s market economy and that those rules are not defined by China.“³

Diese Vorteile erklären die Anziehungskraft von M&A Praktiken, die so viele chinesische Unternehmer zu überzeugen scheint, dass selbst die mit solchen Praktiken verbundenen Schwierigkeiten einer darauffolgenden Integration kein Übergewicht erlangten.

³ The McKinsey Quarterly May 2008. How Chinese companies can succeed abroad.



Organische Expansion – das neue Ziel

Die vierte Stufe zur Internationalisierung, die bislang allerdings nur wenige chinesische Konzerne beschreiten konnten, ist die der organischen Firmenexpansion. Darunter versteht man eine natürliche Firmenexpansion, die mithilfe einer schrittweisen Markteroberung aus eigener Kraft zustande kommt. Anstelle des Einkaufs fremden Wissens bemüht sich die Unternehmensleitung um den Aufbau eigener Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die das nötige Know-how sicherstellen sollen.

Im Gegensatz zu M&A-Praktiken zeichnet sich dieses vierte Konzept durch eine zeitintensive und durchaus kostspielige Unternehmensentwicklung aus, müssen doch die marktführenden Positionen erst geschaffen und etabliert werden. Zahlreiche Vorteile stehen dem jedoch gegenüber: Zum einen erfolgt die Entwicklung einer Marke oder eines Produktes unmittelbar in der Region, in der die Produkte auch abgesetzt werden. Zum anderen befähigt das Modell des organischen Wachstums die Unternehmensleitung des Mutterkonzerns zur Kontrollmaximierung, ohne dass dabei unbedingt ein zentralistischer Führungsstil gewählt werden muss. Dies ist deshalb der Fall, weil die Besetzung wichtigster Führungsstellen dank eines kontinuierlichen Unternehmenswachstums eine wohlüberlegte Entscheidung zwischen dem Mutterkonzern und dem örtlichen Personal darstellt. Somit minimieren sich die interpersonellen Konfliktrisiken erheblich, die gerade bei M&A häufig das größte Problem darstellen. Außerdem erlaubt das Modell eine volle Ausschöpfung der Rendite, da Hersteller, Distributor und Endverkäufer unter einem Markennamen agieren können.

Abschließend stellt sich die Frage, ob und wann es chinesischen Unternehmen gelingen wird den eingeschlagenen Kurs der Modernisierung nicht nur vom wirtschaftspolitischen Standpunkt aus, sondern eben auch unter Berücksichtigung sozialer Verantwortung zu betrachten. Dabei wird Europa wohl nicht mehr das beste Nachahmungsbeispiel sein, wie die letzten Entwicklungen zeigen.

Über den Autor:



Dr. Konstantin Schamber ist ECA Vice President China und arbeitet als interkultureller Executive Coach und Trainer in Deutschland, GUS-Staaten und China in deutscher, englischer und russischer Sprachen und betreut sowohl Einzelpersonen als auch globale Unternehmen in Fragen der (interkulturellen) Kommunikation und des HR Managements.

Dank seiner multikulturellen Abstammung und seinen zahlreichen Auslandsaufenthalten in Nordamerika, Osteuropa und Asien ist er besonders qualifiziert für die Lösung interkultureller Kommunikationsprobleme.