

Kapitel 5 Steuerungsprozesse

Standortwahl



ENTWURF

China als Standort

- 1 Überblick
- 2 Vor- und Nachteile vom Standort China
- 3 Besonderheiten in China
- 4 Ausblick



Warum?

„For the past 25 years China's economy has grown an average of 9.4% annually, making it the world's sixth-largest economy. Over the same period real per capita income--both in cities and in rural areas--has multiplied more than five times. And the average real wage has doubled during the last decade alone. Thanks to its fast economic growth, China has lifted 400 million of its people out of absolute poverty since 1981. Regarding trade, China has become a major player, with total trade reaching \$851 billion last year, at which point it surpassed Japan as the world's third-largest market. " (Ernest Zerdillo, 2004, Forbes.com)

Wie kann ein Unternehmen auf dem chinesischen Markt erfolgreich sein? Wie können Unternehmen in China trotz des großen Wettbewerbs konkurrenzfähig bleiben? Wie können ausländischen Firmen mit inländischen Firmen erfolgreich kooperieren? Es ist sehr wichtig, die Besonderheiten des chinesischen Markts zu kennen, z.B. im Logistikbereich, im Servicesektor und in der Betriebskultur.

1 Überblick

China als Standort ist seit langer Zeit schon sehr attraktiv für ausländische Investoren. Dabei fallen einem besonders der große Beschaffungsmarkt und Vertriebsmarkt, das relativ niedrige Lohnniveau, die große Mengen von Arbeitskräften usw. ein. Besonders seit China der WHO beigetreten ist sind die Investitionen von ausländischen Unternehmen in China wegen des hohen Wirtschaftswachstums stark angewachsen.

Chinas BIP & Wachstumsrate

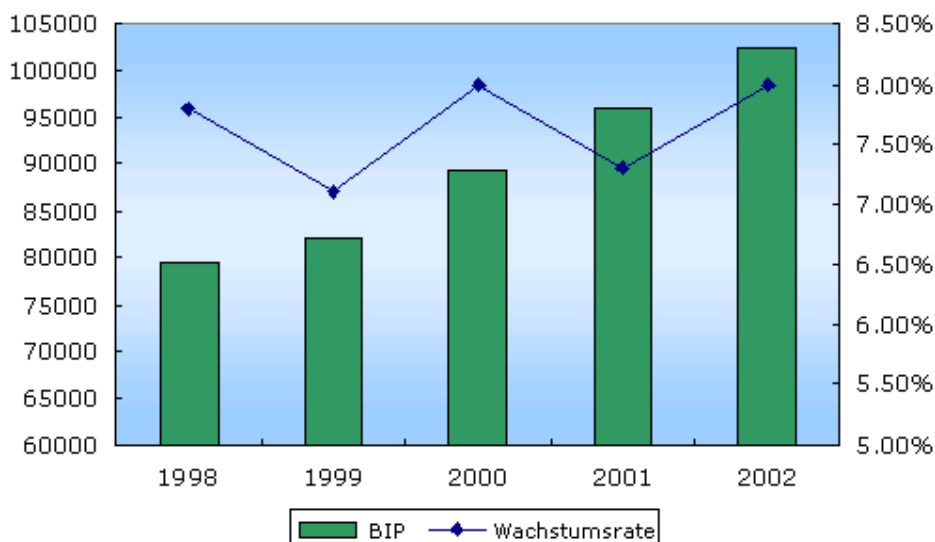


Abbildung 1
Chinas BIP und Wachstumsrate
(vgl. Yuan: Taking the Pulse of the Chinese Economy)

Aus der Praxis...**Investitionen von deutschen Unternehmen in China**

Die großen deutschen Unternehmen werden trotz der Öffnung Osteuropas und eines angespannten Wirtschaftsklimas in Deutschland weiter kräftig in China investieren. In den kommenden sechs Jahren werden deutsche Konzerne mindestens 10 Milliarden Euro nach China fließen lassen. Zugleich aber müssen viele der Auslandsinvestoren länger auf Gewinne aus dem Reich der Mitte warten.

Der Halbleiter-Konzern Infineon verstärkt seine Aktivitäten in China.

Mit Milliardeninvestitionen will Siemens sein China-Geschäft massiv ankurbeln und im schärfer werdenden Wettbewerb seinen Umsatz dort mittelfristig verdoppeln - verstärkt auch mit lokalen Mitarbeitern.

(Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2003 und 2004)

Gleichzeitig sind auch immer mehr chinesische Unternehmen auf dem Markt aufgetaucht. Diese inländische und ausländische Wirtschaftsentwicklungstendenz führt dazu, dass es immer stärkeren Wettbewerb auf dem chinesischen Markt gibt. Aber nicht alle Unternehmen sind Gewinner in diesem Wettbewerb. Um erfolgreich auf diesem attraktiven Markt zu sein, sollte man die folgenden Punkte beachten.

2 Vorteile und Nachteile vom Standort China

Für China als Standort gibt es folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile

- ✓ Hohes Wachstum
- ✓ Großer Markt
- ✓ Mehr Arbeitskräfte
- ✓ Billiger Stundenlohn
- ✓ Unterstützung vom Staat (relativ niedrige Steuern usw.)

Nachteile

- ✓ Infrastruktur (Bildungs-, Verkehrs- und Kommunikationssystem)
- ✓ Logistik
- ✓ Politisches Risiko, Rechtssystem
- ✓ Kultur und Sprache
- ✓ Energie (z.B. Strom)

3 Besonderheiten in China

Um in China erfolgreich zu sein, muss man folgende Aspekte beachten:

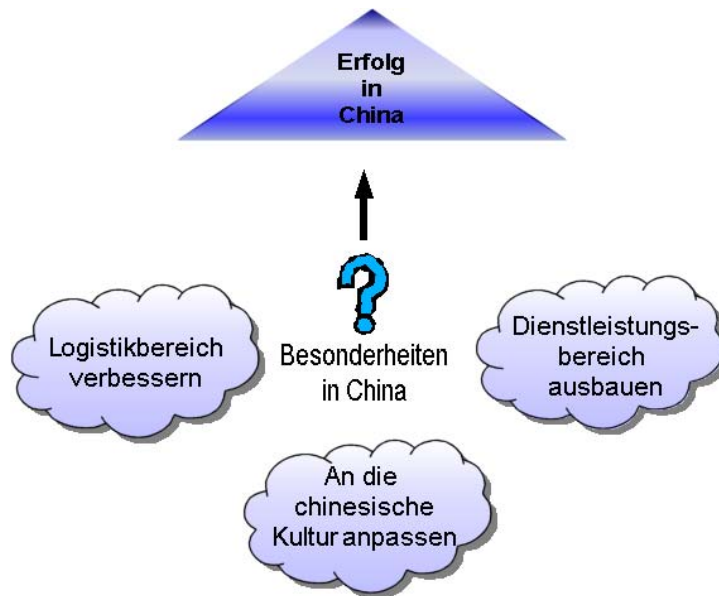


Abbildung 2
Besonderheiten in China

3.1 Logistik und ihre Verbesserung

Unter Logistik versteht man Planung, Gestaltung, Durchführung und Kontrolle des Materialflusses und des dazugehörigen Informationsflusses zwischen Unternehmen und seinen Lieferanten, innerhalb eines Unternehmens sowie Unternehmen und seinen Kunden¹.

Auf der einen Seite ist der große Markt in China für viele Unternehmen vorteilhaft, besonders für die Automobilindustrie. (Mit der Verbesserung des Lebensstandards können sich immer mehr Familien in China ein Auto leisten. Da der Vertriebsmarkt in China relativ groß ist, befanden sich in letzter Zeit in der Automobilindustrie General Motors und Volkswagen in einem starken Wettbewerb, um mehr Kunden zu bekommen).

Auf der anderen Seite führt der große Markt wegen der schlechten Logistik in diesem Fall zu einem großen Problem in der Wirtschaft. Bis jetzt haben sich viele Investoren auch wenig Mühe gegeben, die Logistik in China zu optimieren.

Diese Schwachstelle des chinesischen Marktes hat dazu geführt, dass Ressourcen in vieler Hinsicht verschwendet wurden. Dabei hat sich die Prozesszeit verlängert und damit sind auch die Kosten stark angestiegen. Daraus resultiert, dass inländische oder ausländische Investoren eine eigene Logistik durch hohe Kommunikations- und Informationstechnologie aufbauen und sie kontinuierlich verbessern sollten, wenn sie erfolgreich auf diesem Markt sein möchten.

Logistik
Planung, Gestaltung und Kontrolle des Materialflusses und Informationsflusses

Aus der Praxis...

Von klein bis groß – Der chinesische Elektronikonzern Haier

Der chinesische Konzern *Haier* hat sich von einem anfänglich nur Kühlschränke produzierenden Kleinunternehmen zu dem heutigen produkt-differenzierten Großkonzern entwickelt, indem er auf der Basis von hoher Kommunikations- und Informationstechnologie eine kundenorientierte Wertschöpfungskette aufgebaut hat.

(Quelle: Bao Xiaowen; 2003)

3.2 Familiäre Betriebskultur in China

Mitarbeiterloyalität² ist ein wichtiger Gesichtspunkt für ein Unternehmen, besonders für ein Kooperationsnetzwerk. Um diese Loyalität zu erreichen, geben sich viele Unternehmen immer mehr Mühe. Viele in China investierende ausländische Firmen möchten qualifizierte Mitarbeiter dadurch binden, dass sie den Mitarbeitern hohe Löhne, Weiter- oder Ausbildung usw. anbieten. In bestimmtem Maße sind solche Firmen für ihre Mitarbeiter sehr attraktiv. Aber es passiert auch sehr oft, dass die Mitarbeiter nach ihrem abgelaufenen Vertrag wegen eines noch höheren Lohns einer anderen Firma ihre bisherigen Arbeitsplätze verlassen, was oft zur starken Mitarbeiterfluktuation führt.

**Mitarbeiterloyalität
und familiäre
Betriebskultur**



Abbildung 3
Betriebskultur,
Mitarbeiterloyalität und
Unternehmenserfolg

Jedes erfolgreiche Unternehmen sieht Mitarbeiterloyalität als die Quelle seines Erfolges. Um eine gute Mitarbeiterloyalität in China zu schaffen, müssen sowohl ausländische wie inländische Firmen auf die chinesische Kultur, die auf die Familie zentriert ist, Rücksicht nehmen. Die Chinesen sehen die Familie als eine sehr wichtige Institution. Mitglieder einer Familie können sich nur sehr schwer voneinander trennen. Darüber hinaus gibt es eine Redewendung in China: „Jia he wan shi xing,“ d.h. Wenn es in einer Familie zwischen allen Mitgliedern eine Harmonie gibt, kann die Familie alles schaffen.

Viele erfolgreiche inländische Unternehmen wie *Rongshida* und *Hui ren* sind in dieser Hinsicht sehr ähnlich. Sie versuchen eine Win-Win-Situation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu schaffen, indem sie eine solche familiäre Kultur in ihren Firmen aufgebaut haben.

Aus der Praxis...

Siemens – Ein deutscher Betrieb mit familiärer Kultur

In dieser Hinsicht ist die Firma Siemens auch ein gutes Beispiel. Es gibt viele Gründe dafür, warum Siemens in China seit so langer Zeit schon erfolgreich sein konnte. Einer davon ist Siemens familiäre Betriebskultur.

„Werner von Siemens founded a family enterprise. In Asia, strong family bonds are a special asset, a source of enormous strength, flexibility, stability and dependability,“ sagte Dr. Wilhelm. Obwohl Siemens schon seit langer Zeit kein Familienbetrieb mehr ist, blieb diese Tradition bis heute erhalten.

(Quelle: Dr. Günter Wilhelm; 1997)

3.3 Potenzieller Markt im Dienstleistungsbereich

Aufgrund des realisierbaren Zusatznutzens³ für die Kunden sowie der Deckungsbeiträge, die noch erhöht werden können, ist es für Lieferanten und Hersteller immer wichtiger, in den Dienstleistungsbereich einzutreten⁴. Gerade in diesem Bereich gibt es in China noch einen großen potenziellen Markt.

Dienstleistungen, die vom Handel, Einzelhandel und Vertrieb bis zum Finanzbereich und Telekom reichen, sind die am wenigsten entwickelten Bereiche in der chinesischen Wirtschaft. Das Potenzial für wirtschaftliches Wachstum und Arbeitsplatzschaffung ist sehr groß. (In China sind zur Zeit nur ca. 30% des Bruttoinlandsprodukts im Dienstleistungssektor. Im Vergleich dazu sind es 70% in den USA⁵).

Dabei sind ausländische Unternehmen in einer guten Lage, mit ihrem Kapital, ihrer Technologie und ihrem Know How den Sektors zu erweitern. Hierbei handelt es sich um eine Win-Win-Situation, da die chinesische Wirtschaft auch davon profitieren kann.

Dienstleistungsbereich

Ausbau, um
Zusatznutzen und
Deckungsbeiträge zu
erhöhen

4 Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die drei wichtigsten Besonderheiten, die eine wichtige Rolle in der chinesischen Wirtschaft spielen, die Logistik, die Betriebskultur und der Dienstleistungsbereich sind. Es ist klar, dass China noch viel Potenzial für Entwicklung in der Zukunft hat. Dabei ist es zu erwarten, dass sich nicht nur die Betriebskultur der ausländischen Firmen mehr an die chinesische Kultur anpassen wird, sondern auch im Logistik- und Dienstleistungsbereich große Fortschritte gemacht werden.

Interessante Literatur zum Thema

Gai Zhaoquan / He Hailong (Hrsg.)

Foreign Businessmen's Perspective on China. Foreign Language Teaching and Research Press. Beijing, 2002.

Bao Xiaowen / Liu Sizhou (Hrsg.)

Top Management. China Machine Press. Beijing, 2003.

Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

- ▶ http://www.du.edu/gsis/china/pdf_files/May03ForumVictorYuanPresentation.PPT
Interessante Präsentation über Chinas Wirtschaft mit dem Titel: Taking the Pulse of the Chinese Economy.
- ▶ <http://www.chinaseite.de/Wirtschaft.87.0.html>
Viele informative Artikel über die Wirtschaft, Politik, Kultur usw. in China.

Kommentare

¹ Vgl. Online Lexikon, <http://www.synergie.de.vu>

² **Mitarbeiterloyalität**

Loyale Mitarbeiter handeln im Interesse des Unternehmens und binden sich freiwillig längere Zeit an das Unternehmen. (Vgl. Online Lehrbuch, 5. Kapitel).

³ **Zusatznutzen**

Teil des Nutzens der ergänzend zum Grundnutzen eines Produkts hinzukommt. (Vgl. Online Lexikon)

⁴ Vgl. BEYER: Strategie der Gewinner

⁵ Vgl. KOBLER: Speech by Arthur L. Kobler, President of AT&T China Inc. at Workshop on Foreign Direct Investment in China.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>