

Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

CHINA

1997

Empirische Studie mit Befragung von mehr als 400 Unternehmen in
China

Kooperationsprojekt von

MF Management Focus, der internationalen Einheit von



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

in Kooperation mit

AHK Hong Kong
AHK Shanghai



Deutsche
Auslandshandelskammern

Projektleiter und Autor:

Frank-Christian Raffel

MF
MANAGEMENT FOCUS
International Consulting Group



Hongkong und Shanghai

Erfolgsfaktoren der Internationalisierung
CHINA

MF
MANAGEMENT FOCUS
International Consulting Group

ist die internationale Organisation von



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Königinstr. 33, 80539 München
Tel. 089 / 286 23 - 0, Fax. 089 / 286 23 - 153
E-mail: W&P@wieselhuber.de

Copyright by Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung GmbH, München,
AHK Hongkong, AHK Shanghai

Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung	1
2.	Struktur der Untersuchung / Untersuchungsteilnehmer	3
3.	Wachstum in China: Unternehmen und Märkte	8
3.1	Wachstum der Volkswirtschaft Chinas	8
3.2	Wachstum der Märkte	9
3.2.1	Quantitative Einschätzung des Wachstums	9
3.2.2	Qualitative Einschätzung des Marktwachstums	12
3.3	Wachstum der befragten Unternehmen	15
4.	Gesamtauswertung der Befragung	18
4.1	Wertschöpfungsstruktur der Untersuchungsteilnehmer in China	18
4.2	Planung des Markteintritts in China	20
4.3	Derzeitige und zukünftige Wettbewerbssituation in China	26
4.4	Gewählte Strategien zur Erschließung des chinesischen Marktes	32
4.5	Personal und Organisation in China	38
4.6	Kulturelle Rahmenbedingungen und weitere Umfeldbedingungen in China	41
5.	Umfeldbedingungen und strategisches Verhalten der erfolgreichen Unternehmen in China	47
5.1	Abgrenzung von Erfolgsgruppen aus der Befragung	47
5.2	Markteintrittsstrategie und Markterschließungsstrategie der erfolgreichen Unternehmen	50
5.3	Organisation der erfolgreichen Unternehmen	55
5.4	Rechtsstruktur der erfolgreichen Unternehmen	57
6.	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	58

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Struktur der Befragten nach Beteiligungsverhältnissen (Kapitalbeteiligung des deutschen Stammhauses in % des Gesamtkapitals des Unternehmens in China)	7
Abb. 2:	Wachstum des Bruttoinlandsproduktes in China.....	8
Abb. 3:	Einschätzung der allgemeinen Marktsituation durch die Befragten	12
Abb. 4:	Einschätzung des Marktwachstums in China durch die Befragten nach Branchen	13
Abb. 5:	Einschätzung der Individualität im chinesischen Markt durch die Befragten nach Branchen.....	14
Abb. 6:	Einschätzung der Preissteigerungen auf den Märkten Chinas durch die Befragten nach Branchen	15
Abb. 7:	Durch die Befragten in China abgedeckten Wertschöpfungsstufen	18
Abb. 8:	"Wertschöpfungsgeschichte" der Befragten	19
Abb. 9:	Planung der Internationalisierung bei den Befragten	20
Abb. 10:	Mitwirkung bei Internationalisierungsaktivitäten	22
Abb. 11:	Strategisches Verhalten der Befragten beim Markteintritt	23
Abb. 12:	Situation zum Zeitpunkt des Markteintritts der Befragten	24
Abb. 13:	Bewertung des strategischen Verhaltens aus der Retrospektive durch die Befragten	25
Abb. 14:	Wichtigkeit verschiedener Rechtskonstruktionen für den Unternehmenserfolg.....	26
Abb. 15:	Entwicklung der Wettbewerbssituation aus Sicht der Befragten	27
Abb. 16:	Marktstellung / Marktanteile der Befragten in China.....	28
Abb. 17:	Wettbewerbsvorteil durch das China-Engagement aus Sicht der Befragten.....	29
Abb. 18:	Zukünftige Trends in China hinsichtlich Markt und Technologie	30
Abb. 19:	Zur Erschließung des Marktes verfolgte Strategien in China	32

Abb. 20:	Verfolgte Produktpolitik in China	33
Abb. 21:	Technologieniveau und Servicepolitik in den Unternehmen der Befragten.....	35
Abb. 22:	Marken- und Kommunikationspolitik der befragten Unternehmen in China	37
Abb. 23:	Besetzung verantwortlicher Stellen durch die Befragten	38
Abb. 24:	Bedeutung ausgewählter organisatorischer Kriterien für den Erfolg der Unternehmen in China	40
Abb. 25:	Wichtigkeit verschiedener kulturbezogener Aktionen aus Sicht der Befragten.....	41
Abb. 26:	Einschätzung der Bedeutung von "Personel Networks" in China	43
Abb. 27:	Entwicklung der Umfeldbedingungen in China.....	45
Abb. 28:	Dauer des Engagements in China bis zum Erreichen der Gewinnzone (positives Betriebsergebnis)	47
Abb. 29:	Dauer des Engagements in China bis zur Amortisation der Investition	48
Abb. 30:	Unternehmen (nach Branchen) unter den Befragten, die in der vergangenen Periode ein positives Resultat (positives Betriebsergebnis) erzielten.....	49
Abb. 31:	Einschätzung der allgemeinen Marktsituation durch die Befragten.....	50
Abb. 32:	Wettbewerbssituation aus Sicht der Befragten	51
Abb. 33:	Zur Erschließung des chinesischen Marktes verfolgte Strategien nach Erfolgstypen - Investitionsgüter -	52
Abb. 34:	Von den Erfolgstypen verfolgte Produktpolitik - Investitionsgüter -	54
Abb. 35:	Nach Erfolgstyp unterschiedliche Bedeutung ausgewählter organisatorischer Kriterien.....	56
Abb. 36:	Beteiligungsstruktur nach Erfolgstypen	57

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1:	Branchenzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer.....	3
Tab. 2:	Struktur der Befragung nach Unternehmensgrößen (Beschäftigte)	4
Tab. 3:	Struktur der Befragung nach Umsatzgrößenklassen (Umsatz lt. Angaben der Befragten in DM).....	5
Tab. 4:	Struktur der Befragung nach Beteiligungsverhältnissen (Kapitalbeteiligungen).....	6
Tab. 5:	Wachstumsbranchen in China gemäß BfAI-Umfrage	9
Tab. 6:	Marktwachstum in China in den Teilmärkten der Befragten (nach dem Wert, real).....	10
Tab. 7:	Marktwachstum in China in den Teilmärkten der Befragten (nach Mengen)	11
Tab. 8:	Umsatzwachstum bei den befragten Unternehmen	16
Tab. 9:	Absatzwachstum bei den befragten Unternehmen.....	17
Tab. 10:	Entwicklung der Beschäftigtenzahl bei den befragten Unternehmen.....	17
Tab. 11:	Weitere Trends der Marktentwicklung	31

1. Vorbemerkung

"Eine Investition in China ist ein echtes unternehmerisches Abenteuer".

In der Tat herrscht in China eine vom Westen stark abweichende Mentalität und Kultur. Die Gepflogenheiten und Usancen sowohl im Privat- als auch im Geschäftsleben sind häufig für Europäer sehr fremd und bedürfen der Gewöhnung.

Diese kulturelle Differenz sollte jedoch nicht im Sinne eines Persilscheins für mangelnden Erfolg auf dem chinesischen Markt herangezogen werden. Zu häufig "hört man" die Schauermärchen über das Engagement europäischer Unternehmen in China, bei denen die China-Investition quasi ein Faß ohne Boden und somit einen Liquiditätsverzehr darstellt. Meldungen solcher Art werden zu häufig und zu unreflektiert in Europa und speziell in Deutschland verbreitet.

Das Resultat: Zu viele europäische Unternehmen nehmen eine abwartende Stellung hinsichtlich der Erschließung chinesischer Märkte ein. Auch hinsichtlich des Markteintritts gilt, daß die schnellen Unternehmen gewinnen werden und nicht die großen. Zwar befindet sich die Volkswirtschaft Chinas noch immer in Phasen eines starken Wachstums; dennoch werden in mittelfristiger (!) Perspektive die Marktanteile auf den Hauptmärkten unter den verschiedenen Anbietern aufgeteilt sein. Wie schwer es ist, Marktanteile durch Verdrängung von (bereits seit längerer Zeit etablierten) Wettbewerbern zu gewinnen ist vielen Unternehmern und Unternehmensleitungen hinlänglich und aus leidvoller Erfahrung bekannt.

Das Gegenstück zur "Abwarteblockade" hinsichtlich eines China-Engagements besteht in der aktionistischen und ungeplanten Vorgehensweise bei einem Markteintritt. Hier wurden von westlichen Unternehmen in der Vergangenheit teilweise schwerwiegende Fehler begangen, indem quasi blind auf die Kompetenz von vor schnell selektierten chinesischen Partnern vertraut wurde. Bei vielen Kooperationen trifft das chinesische Sprichwort "Im gleichen Bett schlafen und unterschiedliche Träume haben". Nur schwer und unter weiterem finanziellen Engagement lassen sich die mit den Partnern geschlossenen Verträge auflösen.

Der erfolgversprechende Weg für die Erschließung des chinesischen Marktes liegt auch "im Reich der Mitte" in der Mitte: in der planvollen Analyse der Märkte und Wettbewerber und in der auf das Unternehmen abgestimmten Konzeption eines Markteintritts, der mit der grundsätzlichen Unternehmensstrategie, d.h. auch mit der geplanten Ressourcenverteilung, harmonisiert.

Management Focus International Consulting Group – die internationale Organisation der Beratungsgruppe Dr. Wieselhuber & Partner – und die deutschen Außenhandelskammern in Shanghai und Hongkong haben sich mit dieser Untersuchung zum Ziel gesetzt, die Umstände, die Chancen und Risiken eines Markteintritts in China aus erster Hand zu erfragen und aufzubereiten. Unumgänglich war daher die Befragung in China selbst, wo viele Unternehmer und unternehmerisch denkende Pioniere zum Teil seit vielen Jahren um den Erfolg ihres Unternehmens in China kämpfen. Nur durch diese wertvollen Erfahrungen der Befragungsteilnehmer konnte die vorliegende Untersuchung entstehen, ihnen gebührt unserer Dank.

Die vorliegende Studie hat mehrere Zielgruppen: zum einen dienen die gebildeten Werte als Vergleichsgrößen und "Benchmarks" für die Befragten und weitere Unternehmen in China. Außerdem ist die Studie an diejenigen Unternehmen gerichtet, die sich mit dem Markteintritt in China beschäftigen und diesen früher oder später planen.

2. Struktur der Untersuchung / Untersuchungsteilnehmer

Von den deutschen Außenhandelskammern in Shanghai und Hongkong wurden Mitte 1997 insgesamt 475 Fragebögen an Unternehmen mit deutscher Beteiligung in Südchina und der Region um Shanghai versendet. Insgesamt existieren in China rd. 1.200 Unternehmen mit deutscher Beteiligung - von dieser Befragung wurden jedoch Kleinunternehmen ausgeschlossen.

Bis Mitte September 1997 gingen bei den Außenhandelskammern in China 49 verwertbare Fragebögen ein. Dieses entspricht einer Rücklaufquote von rd. 10,3%, welche im Verhältnis zum Detaillierungsgrad der Befragung als sehr hoch einzustufen ist.

Dominiert haben bei der Befragung die Unternehmen aus der Investitionsgüterindustrie (21 Teilnehmer) gefolgt von Unternehmen im Bereich der Vorprodukte (8 Teilnehmer) und Verbrauchsgüter (7 Teilnehmer). Die gesamte Verteilung der Untersuchungsteilnehmer auf die verschiedenen Branchen verdeutlicht Tabelle 1.

Tab. 1: *Branchenzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer*

Branchenzugehörigkeit	Anzahl der Unternehmen	Anteil in %
Investitionsgüter	21	43
Vorprodukte	8	16
Verbrauchsgüter	7	14
Dienstleistung	6	12
Kfz-Zulieferer	4	8
Gebrauchsgüter	3	6
Gesamt	49	100

Gruppiert nach der Größe stellt die Größenklasse mit weniger als 50 Mitarbeitern in China mit 22 Teilnehmern die stärkste Gruppe. Allerdings sind auch drei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sowie 17 Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern bei der Befragung vertreten (vgl. Tabelle 2).

Tab. 2: Struktur der Befragung nach Unternehmensgrößen (Beschäftigte)

Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen	Anteil in %
< 50	22	45
50 bis 100	6	13
101 bis 500	17	34
501 bis 1000	1	2
1001 bis 5000	2	4
ohne Angabe	1	2
Gesamt	49	100

Auch bezüglich der Umsatzgrößenklasse (Angabe in DM durch die Befragten) ergibt sich ein ähnliches Bild, wie Tabelle 3 veranschaulicht. Dabei gilt zu berücksichtigen, daß einige Untersuchungsteilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung erst seit 10-20 Monaten in China präsent waren und sich somit ein Teil dieser Unternehmen noch im Aufbau befindet.

Tab. 3: Struktur der Befragung nach Umsatzgrößenklassen (Umsatz lt. Angaben der Befragten in DM)

<i>Umsatzgrößenklasse (DM p.a.)</i>	<i>Anzahl der Unternehmen</i>	<i>Anteil in %</i>
< 5.000 TDM	16	33
5.001 bis 10.000 TDM	5	10
10.001 bis 25.000 TDM	9	18
25.001 bis 50.000 TDM	6	12
50.001 bis 100.000 TDM	2	4
100.001 bis 500.000 TDM	3	6
> 500.001 TDM	3	6
ohne Angabe	5	10
Gesamt	49	100

Hinsichtlich der Größenklassen läßt sich festhalten, daß 40% der befragten Unternehmen in China mehr als 100 Mitarbeiter haben. 38% der Befragten erzielen einen Umsatz von umgerechnet mehr als 25 Mio DM p.a., insofern sind bedeutende Unternehmen mit deutscher Beteiligung bei der Befragung vertreten.

Hinsichtlich der Beteiligungsverhältnisse ergibt sich, differenziert nach Branchen, die folgende Teilnehmerstruktur (vgl. Tabelle 4):

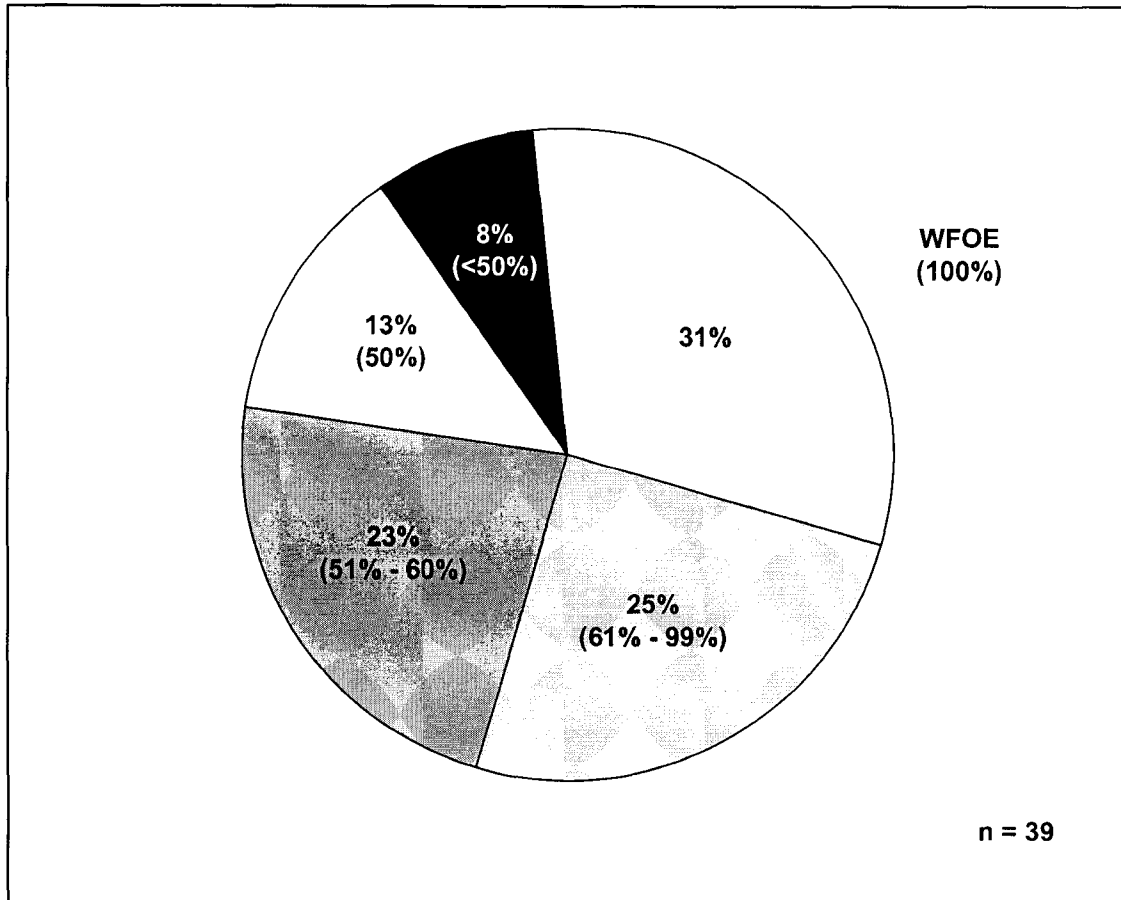
Tab. 4: Struktur der Befragung nach Beteiligungsverhältnissen (Kapitalbeteiligungen)

Branche	%-Anteil des deutschen Partners am Gesamtkapital des Unternehmens in China (Anzahl der Befragten)				
	< 50%	50%	51% - 60%	61% - 99%	100%
Investitionsgüter	-	3	4	4	5
Vorprodukte	2	-	2	2	1
Verbrauchsgüter	-	1	-	3	1
Dienstleistung	1	-	2	-	2
Kfz-Zulieferer	-	1	1	1	1
Gebrauchsgüter	-	-	-	-	2
Gesamt	3	5	9	10	12
% der Befragten	8%	13%	23%	25%	31%

ohne Angaben: 10 Nennungen

Auffallend an dieser Struktur ist die relativ hohe Anzahl der Befragten, die eine Tochtergesellschaft ohne die Hinzuziehung eines lokalen Partners gegründet haben (WFOE – Wholly Foreign Owned Enterprise). Die Abbildung 1 zeigt die Verteilung der verschiedenen Beteiligungsverhältnisse in grafischer Form.

Abb. 1: Struktur der Befragten nach Beteiligungsverhältnissen (Kapitalbeteiligung des deutschen Stammhauses in % des Gesamtkapitals des Unternehmens in China)



Der Vorteil einer Kapitalmehrheit liegt in der besseren Steuerbarkeit des China-Engagements für den westlichen Partner bzw. Investor. Allerdings ist in den meisten Fällen auch das Management vor Ort notwendig, weshalb entsprechende Management-Kapazität verfügbar sein sollte oder beschafft werden muß. Unternehmen in technologieintensiven Branchen können eine Know-how-Abwanderung zwar nie ausschließen. Dennoch erscheint das Risiko des Technologieverlustes bei einer WFOE geringer als im Joint Venture.

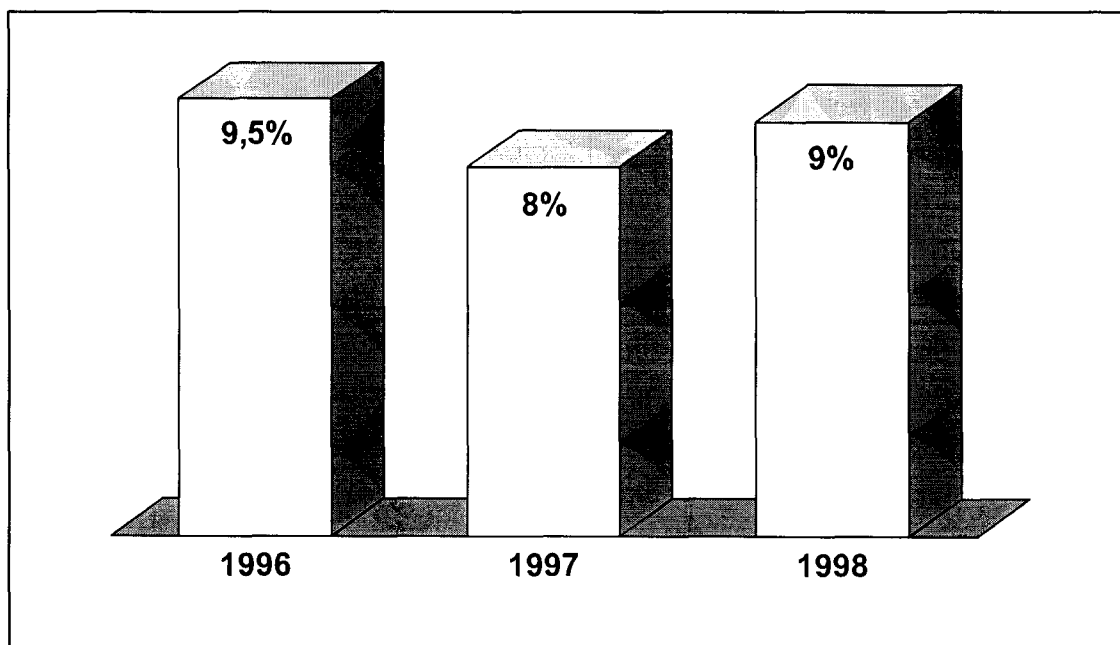
Inwiefern die WFOE's zu den erfolgreichen Unternehmen dieser Untersuchung gehört, wird in den weiteren Kapiteln untersucht.

3. Wachstum in China: Unternehmen und Märkte

3.1 Wachstum der Volkswirtschaft Chinas

Bereits seit Jahren weist China ein starkes Wachstum der Wirtschaft auf, welches 1995 in einer Überhitzung der Konjunktur mündete. Die damalige Preissteigerungsrate von rd. 15% konnte bereits im folgenden Jahr auf rd. sechs Prozent reduziert werden und ist seitdem weitgehend stabil. Die Währungskrisen der südostasiatischen Länder Malaysia, Thailand und Indonesien haben Chinas Währung nur in geringem Maße beeinflusst. 1996 betrug das Wachstum des chinesischen Bruttoinlandsprodukts rd. 9,5%, wobei die Bevölkerung um rd. 1,6% pro Jahr zunimmt. Insofern ist im Gegensatz zu anderen Ländern mit hohem Wirtschaftswachstum und dabei hoher Bevölkerungszunahme in China eine reale Zunahme der pro-Kopf-Kaufkraft gegeben. 1997 ist das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts leicht gegenüber der Vorjahresrate auf rd. acht Prozent gefallen, wie Abbildung 2 zeigt.

Abb. 2: Wachstum des Bruttoinlandsproduktes in China



Quelle der Daten: OECD / Statistisches Amt China; 1998: Prognose

Das durchschnittliche Wachstum in China zeigt nicht die regional sehr unterschiedliche Verteilung der Wachstumsraten und auch des Bruttoinlandsprodukts. So hat die Provinz Guangdong mit seinen Sonderwirtschaftszonen Shenzhen und Zuhai 1994 ein Wachstum des regionalen Bruttoinlandsprodukts von rd. 20% erzielt.

Bei den ausländischen Direktinvestitionen in China ist eine zunehmende Zurückhaltung spürbar (z.B. 37,7 Mrd. US\$ 1996 im Vergleich zu 42,4 Mrd. US\$ 1995), die zu einem großen Teil auf den Abbau von Zoll- und Steuervorteilen für ausländische Investoren zurückzuführen ist. Die chinesische Regierung hat entsprechend reagiert und Anfang 1998 die Wiedereinführung von Steuer- und Zollvergünstigungen für das laufende Jahr angekündigt.

3.2 Wachstum der Märkte

3.2.1 Quantitative Einschätzung des Wachstums

China gilt als Land mit sehr hohen Wachstumsraten für verschiedene Industriezweige. In einer Umfrage hat die Bundesstelle für Außenhandelsinformationen folgende Wachstumsbranchen in China identifiziert (vgl. Tabelle 5):

Tab. 5: Wachstumsbranchen in China gemäß BfAI-Umfrage

Branche		Absatzerwartungen
Investitionsgüter	Informations- / Kommunikationstechnik	+ +
	Elektro	+ +
	Maschinenbau	+ +
Vorprodukte	Energie	n.a.
	Chemie	+ +
	Bau	+ +

Quelle: BfAI 1997

Es sind demnach vor allem Branchenzweige der Investitionsgüterindustrie sowie die zur Weiterverarbeitung notwendigen Vorprodukte, die ein besonders starkes Wachstum in China erzielen können.

Auch die Teilnehmer dieser Untersuchung wurden nach den Wachstumsraten ihrer Teilmärkte befragt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 (wertmäßiges Wachstum) und in Tabelle 7 (mengenmäßiges Wachstum) aufgeführt.

Tab. 6: *Marktwachstum in China in den Teilmärkten der Befragten (nach dem Wert, real)*

Branchen- zugehörigkeit	Marktwachstum (Wert) in den letzten 3 - 5 Jahren (Durchschnitt pro Jahr)					
	< 0%	0% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	20% - 50%	> 50%
Investitionsgüter	1	2	1	5	6	3
Vorprodukte	-	-	1	1	4	-
Verbrauchsgüter	-	1	2	1	2	-
Dienstleistung	-	-	1	3	2	-
Kfz-Zulieferer	-	1	-	-	1	1
Gebrauchsgüter	-	1	1	-	-	1
Gesamt	1	5	6	10	15	5
%-Anteil	2%	12%	14%	24%	36%	12%

ohne Angaben: 7 Nennungen

Tab. 7: Marktwachstum in China in den Teilmärkten der Befragten (nach Mengen)

Branchen- zugehörigkeit	Marktwachstum (Menge) in den letzten 3 - 5 Jahren (Durchschnitt pro Jahr)					
	< 0%	0% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	20% - 50%	> 50%
Investitionsgüter	1	1	3	2	8	3
Vorprodukte	-	-	1	2	2	1
Verbrauchsgüter	-	1	1	-	3	-
Dienstleistung	-	-	2	1	2	1
Kfz-Zulieferer	-	-	1	-	1	1
Gebrauchsgüter	-	1	-	1	1	-
Gesamt	1	3	8	6	17	6
%-Anteil	2%	7%	19%	15%	41%	15%

ohne Angaben: 8 Nennungen

In der Gesamtauswertung schätzen

- nur 9% der Befragten die Märkte als schrumpfend oder leicht wachsend (bis zu 5% p.a.) ein;
- 56% der Befragten dagegen schätzen die Märkte sogar als stark wachsend ein (Marktwachstum über 20% p.a.).

Insbesondere die Investitionsgüter-Unternehmen unter den Befragten bewegen sich mehrheitlich in stark wachsenden Märkten.

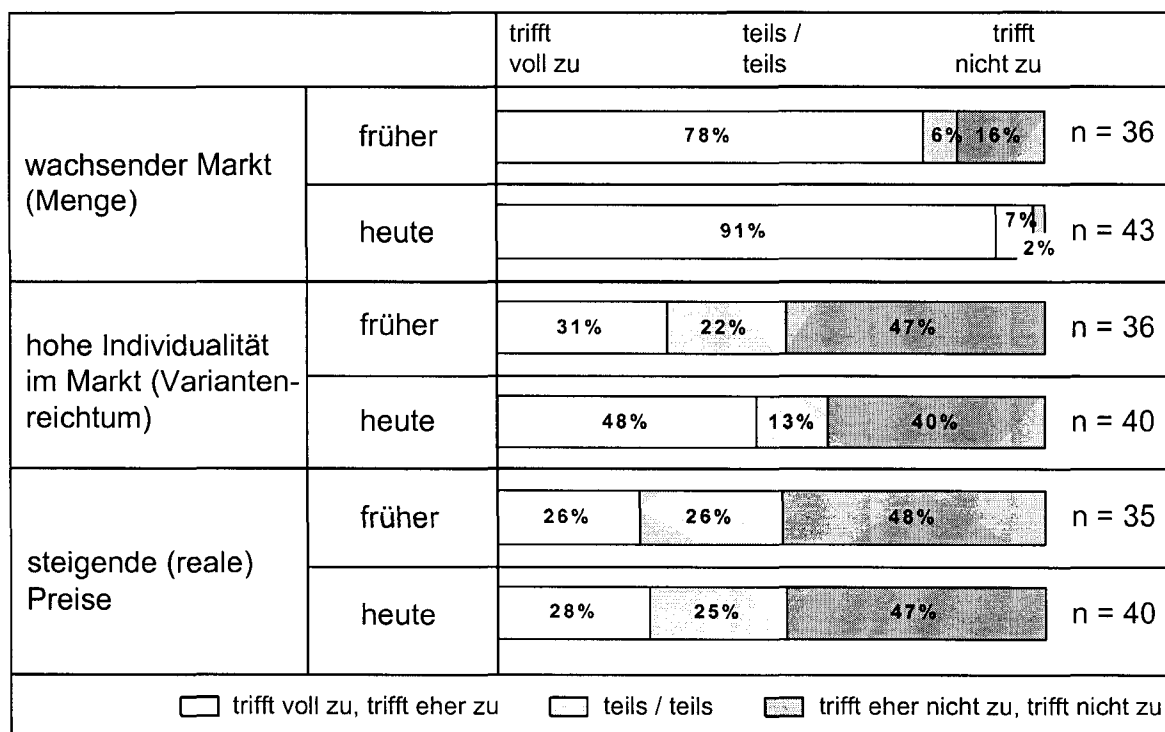
Ein Vergleich der Einschätzungen der vergangenen Marktentwicklung nach dem Wert (real) und der Menge zeigt, daß

- auf den Märkten der Investitionsgüter-Unternehmen zum Teil ein noch höheres mengenmäßiges als wertmäßiges Wachstum verzeichnet wurde;
- dagegen durch die Hersteller von Vorprodukten teilweise ein geringeres mengenmäßiges als wertmäßiges Marktwachstum konstatiert wurde.

Trotz des insgesamt stark wachsenden Marktes herrscht demnach in Teilbereichen des Investitionsgütermarktes bereits ein Druck auf die Preise. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Beantwortung der Frage nach der lokalen Wettbewerbsintensität in China (vgl. folgende Abschnitte).

3.2.2 Qualitative Einschätzung des Marktwachstums

Abb. 3: *Einschätzung der allgemeinen Marktsituation durch die Befragten*



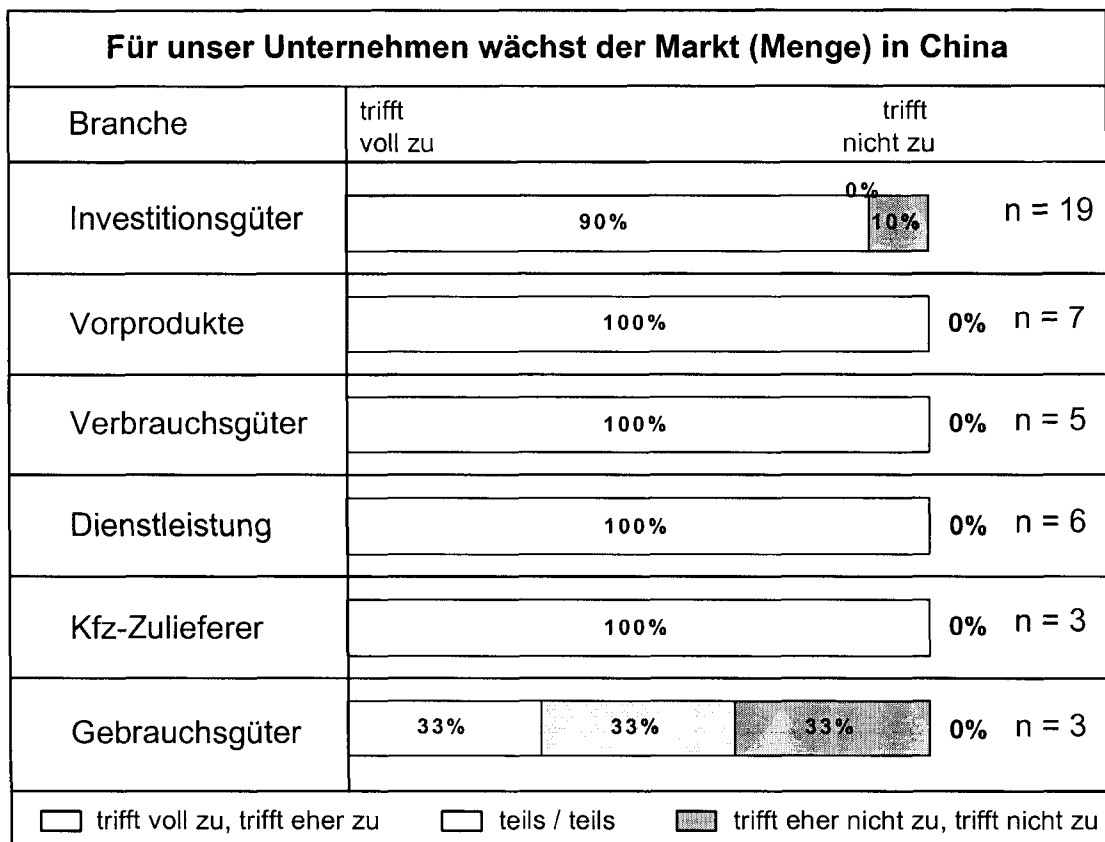
Die Gesamtauswertung in Abbildung 3 zeigt, daß

- noch mehr als früher die Märkte in China von der weit überwiegenden Mehrheit der Befragten als wachsend eingeschätzt werden (91% der Befragten);
- eine steigende Individualisierung der Nachfrage auch in China zu verzeichnen ist (so 48% der Befragten);
- Preissteigerungen nur in Teilbereichen / auf Teilmärkten zu verzeichnen sind (28% der Befragten) und die Preise laut der Mehrheit der Befragten nicht steigen (fallendes Niveau eingeschlossen).

Auch die qualitative Einschätzung zeichnet demnach ein deutliches Bild über die hohen Marktwachstumsraten in China.

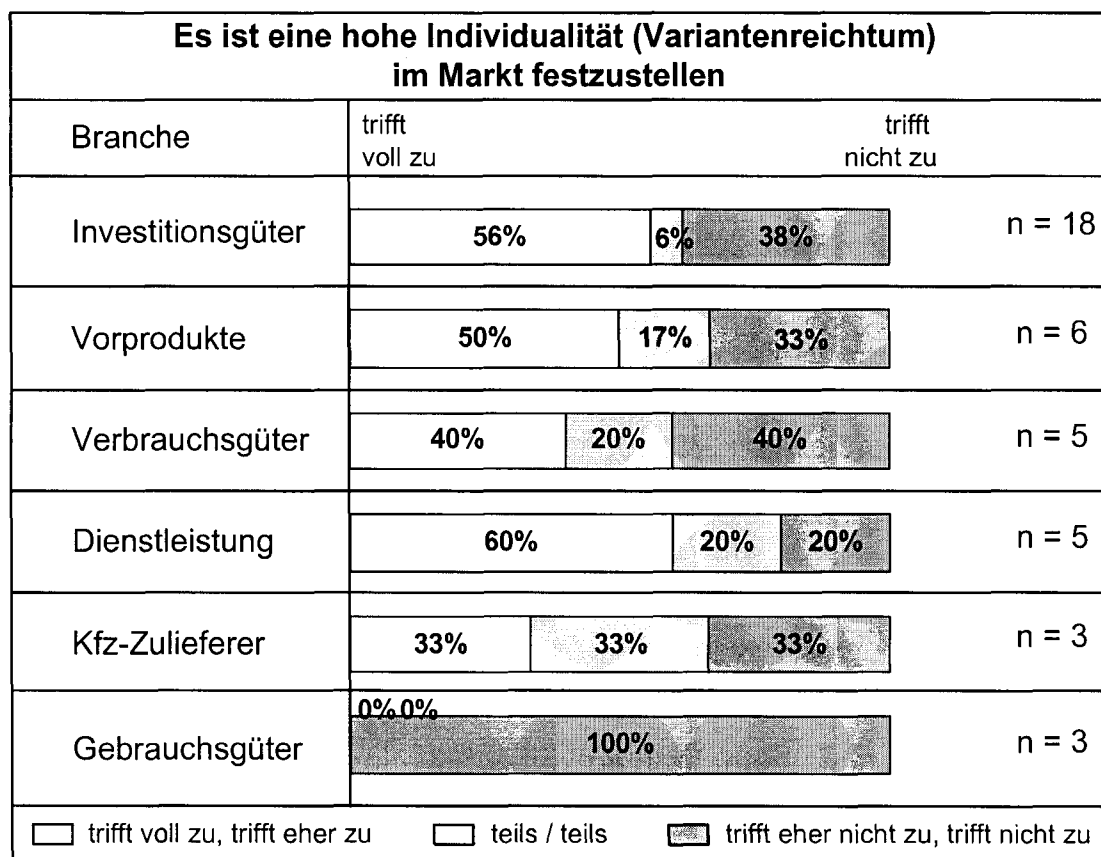
Eine nach Branchen differenzierte Auswertung zur Einschätzung des Marktwachstums enthält Abbildung 4:

Abb. 4: Einschätzung des Marktwachstums in China durch die Befragten nach Branchen



- In vier der genannten Branchen schätzen jeweils 100% der Befragten den Markt als wachsend ein;
- 90% der Investitionsgüterhersteller, aber nur 33% der Gebrauchsgüterhersteller konnten einen wachsenden Markt in China feststellen.

Abb. 5: *Einschätzung der Individualität im chinesischen Markt durch die Befragten nach Branchen*

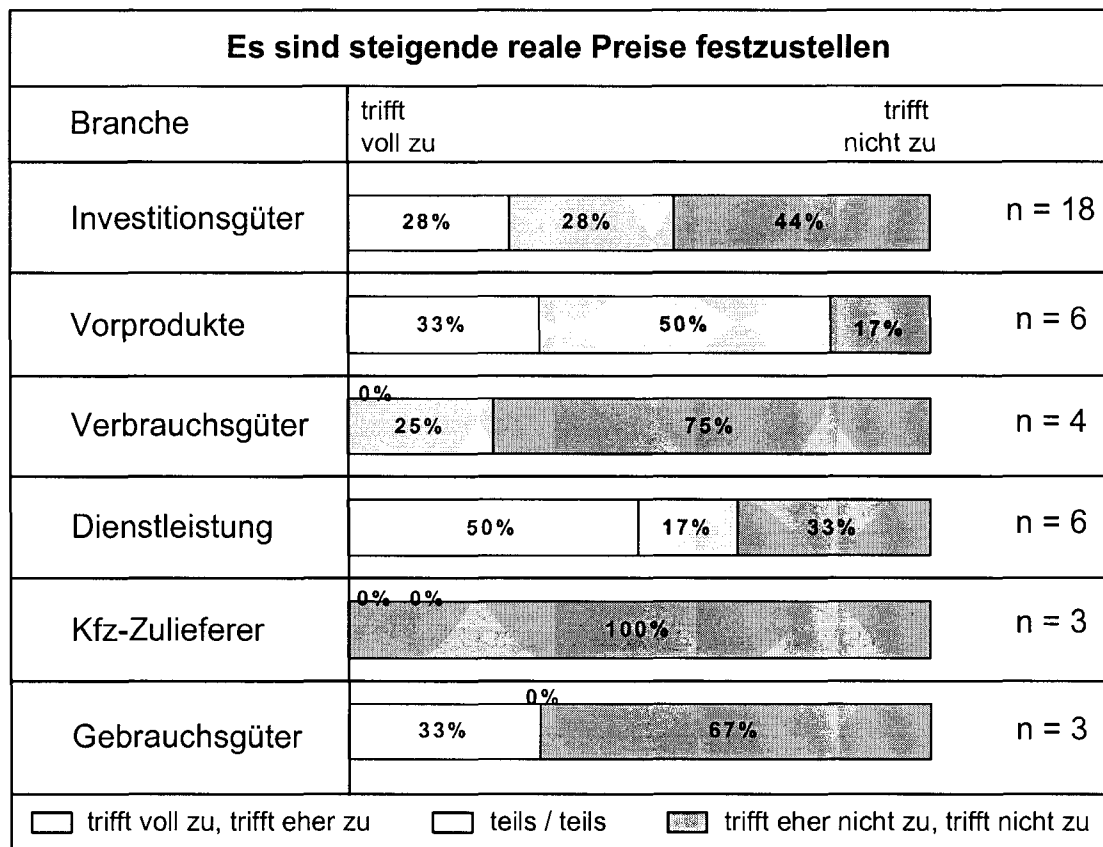


Die hohe Individualität (Variantenreichtum) ist in China insbesondere in den Branchen

- Dienstleistung (60% der Befragten aus diesem Bereich);
- Investitionsgüter (56%) sowie
- Vorprodukte (50% der Befragten)

festzustellen. Dabei können in der Regel Dienstleistungen mit einem geringeren Aufwand an spezifische / individuelle Kundenbedarfe angepaßt werden als Investitionsgüter.

Abb. 6: *Einschätzung der Preissteigerungen auf den Märkten Chinas durch die Befragten nach Branchen*



Steigende Preise verzeichnen insbesondere die Befragten aus der Branche

- Dienstleistung (50% der Befragten aus dieser Branche);
- Vorprodukte (33%);
- Gebrauchsgüter (33%).

Alle der befragten Kfz-Zulieferer verzeichnen dagegen (nahezu branchentypisch) keine steigenden Preise.

3.3 Wachstum der befragten Unternehmen

Die weit überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen stellt ein hohes Marktwachstum in China fest. Fraglich ist, ob diese Unternehmen das Wachstum der Märkte in ein entsprechendes Wachstum der Unternehmen umsetzen können.

Tab. 8: Umsatzwachstum bei den befragten Unternehmen

Branche	Entwicklung des Umsatzes innerhalb der letzten 3 Jahre (im Durchschnitt, % zum Vorjahr)					
	< 0% (rückläufig)	0% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	20% - 50%	> 50%
Investitionsgüter	-	2	-	3	-	-
Vorprodukte	1	-	1	2	-	-
Verbrauchsgüter	-	1	-	-	-	-
Dienstleistung	-	-	-	2	1	-
Kfz-Zulieferer	-	-	-	-	1	1
Gebrauchsgüter	-	-	-	1	-	-
Gesamt	1	3	1	8	2	1
%-Anteil	6%	18%	6%	50%	12%	7%

ohne Angaben: 33 Nennungen

Demnach ist festzustellen, daß

- 69% der Befragten ein Umsatzwachstum von mehr als 10% p.a. erzielen;
- darunter 19% der Befragten ein Umsatzwachstum innerhalb der letzten drei Jahre von über 20% erzielen konnten.

Verglichen mit den genannten Wachstumsraten der Märkte ist ein leicht geringeres Umsatzwachstum bei den befragten Unternehmen festzustellen – diese Tatsache wirft die Frage nach der Wettbewerbsintensität in China auf (vgl. folgende Abschnitte).

Tab. 9: Absatzwachstum bei den befragten Unternehmen

	Entwicklung des Absatzes innerhalb der letzten 3 Jahre (im Durchschnitt p.a.)					
	< 0%	0% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	20% - 50%	> 50%
Anzahl der Unternehmen	1	3	2	6	8	4
%-Anteil	4%	13%	8%	25%	33%	17%

ohne Angaben: 15 Nennungen

Der Absatz wuchs in den vergangenen drei Jahren

- bei 50% der Befragten Durchschnittlich über 20% p.a.;
- bei 75% der Befragten über 10% p.a.

Verglichen mit den Umsatzzahlen fällt auf, daß der Absatz der Befragten in stärkerem Maße gestiegen ist als der Umsatz. Offensichtlich herrscht auf den Teilmärkten einiger der Befragten ein gewisser Druck auf die Preise.

Tab. 10: Entwicklung der Beschäftigtenzahl bei den befragten Unternehmen

	Entwicklung der Beschäftigtenzahl innerhalb der letzten 3 Jahre (im Durchschnitt p.a.)				
	< 0%	0% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	20% - 50%
Anzahl der Unternehmen	3	4	3	3	11
%-Anteil	12%	17%	12%	12%	46%

ohne Angaben: 15 Nennungen

Demnach haben

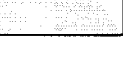
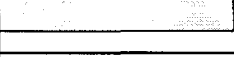
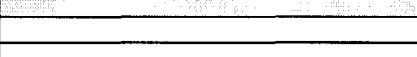
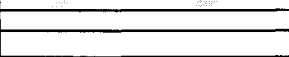
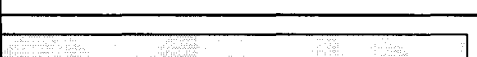
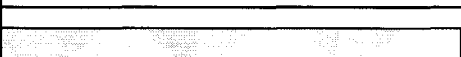
- 48% der Befragten die Mitarbeiterzahl in den vergangenen Jahren um im Durchschnitt mehr als 10% p.a. erhöht;
- 12% der Befragten die Mitarbeiterzahl in der Vergangenheit dagegen reduziert.

Deutlich höher als der Anteil der Befragten mit schrumpfendem Absatz oder Umsatz ist demnach der Anteil unter den Befragten mit einer sinkenden Mitarbeiterzahl. Offensichtlich führt die hohe Wettbewerbsintensität in China bereits zu Rationalisierungsmaßnahmen.

4. Gesamtauswertung der Befragung

4.1 Wertschöpfungsstruktur der Untersuchungsteilnehmer in China

Abb. 7: Durch die Befragten in China abgedeckten Wertschöpfungsstufen

Wertschöpfungsprofil (allgemein)	trifft zu bei ... % der Befragten	Nennungen
Marketing	 84%	n = 44
Vertrieb an den Großhandel	 43%	n = 40
Vertrieb an den Einzelhandel	 26%	n = 38
Eigene Handelsstruktur (Vorwärtsintegration)	 21%	n = 38
Export von hier aus in Drittländer	 39%	n = 36
Standort fungiert als Head- quarter für eine mehrere Länder umfassende Region	 17%	n = 36
Eigene Vertriebsorganisation	 70%	n = 43
Vertrieb über Dritte (Agenturen, etc.)	 49%	n = 37
Distributionslogistik	 61%	n = 38
Verwaltung gesamt	 82%	n = 39
Verwaltung kaufmännisch	 79%	n = 38
Verwaltung Controlling	 77%	n = 39
Verwaltung DV / Organisation	 76%	n = 38
Verwaltung Planung	 82%	n = 39
Produktion	 86%	n = 42

Von den genannten Wertschöpfungsstufen dominieren

- Produktion (bei 86% der Befragten);
- Marketing (bei 84% der Befragten);
- Verwaltung (bei 82% der Befragten).

Weiterhin ist festzustellen, daß die China-Organisation für die meisten der Befragten nicht als Headquarter für weitere asiatische Länder fungiert. Weiterhin ist der Vertrieb an den Einzelhandel (26% der Befragten) im Vergleich zum Vertrieb an den Großhandel (43% der Befragten) relativ gering ausgeprägt. Aus diesen Angaben läßt sich schließen, daß die befragten Unternehmen eher auf vorhandene Vertriebsstrukturen zurückgreifen als daß sie eigene Vertriebsstrukturen aufbauen. Dazu ist anzumerken, daß viele deutsche Unternehmen mit den in China vorhandenen Vertriebsstrukturen nicht zufrieden sind; da diese in ihrer Effektivität und Effizienz nicht mit europäischen Standards vergleichbar sind.

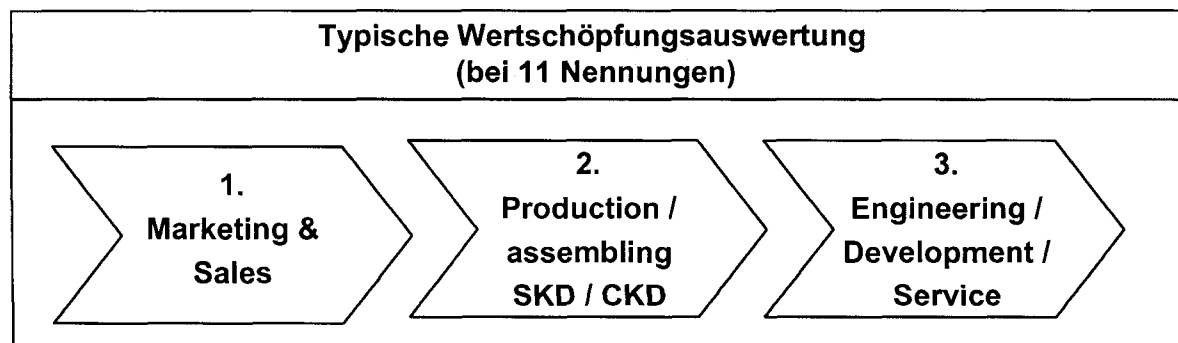
Bei den produzierenden Unternehmen ist auffallend, daß

- 74% der produzierenden Unternehmen unter den Befragten vorwiegend für das Inland produzieren;
- nur 30% der Befragten in China vorwiegend für die Region Asien produzieren.

Der hohe Anteil der Unternehmen, die Fertigwaren beziehen (55%) ist zu einem großen Teil mit Montagetätigkeiten beschäftigt (CKD – Completely Knocked Down oder SKD – Semi Knocked Down).

Die Befragten wurden nach ihrer "Wertschöpfungsgeschichte" befragt; 11 der Nennungen ließen sich zu einem stufenweisen Vorgehen zusammenfassen wie in Abbildung 8 dargestellt.

Abb. 8: "Wertschöpfungsgeschichte" der Befragten



Viele der befragten Unternehmen haben ihre China-Aktivitäten mit dem reinen Marketing und Vertrieb der in anderen Ländern (vielfach Deutschland) produzierten Produkte aufgenommen. Als nächste Stufe haben die genannten Befragten die lokale Wertschöpfung in China durch Montage bereits vorgefertigter Teile (SKD / CKD) und auch durch Produktion vor Ort ausgeweitet. Als weitere Wertschöpfungsstufen wurden dann Engineering und Entwicklung sowie Serviceaktivitäten aufgenommen.

Dieses Vorgehen zeigt die Bedeutung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten, die in China teilweise von deutschen Unternehmen unterschätzt wurde. Mit der Produktion ist es nicht getan; häufig muß zunächst der Markt für die neuen Produkte entwickelt werden oder neue Vertriebskanäle müssen aufgebaut werden. Als mindestens gleichgewichtig mit den Produktionsaktivitäten sind daher die Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu steuern.

4.2 Planung des Markteintritts in China

Abb. 9: Planung der Internationalisierung bei den Befragten

Internationalisierungs- anstoß	trifft zu bei ... % der Befragten	Nennungen
Die Entscheidung, hier tätig zu werden, stellte sich aufgrund vorhandener personeller Beziehungen	40%	n = 35
Die Entscheidung für unser internationales Engagement wurde aufgrund eines strategischen Planungsprozesses gefällt (z.B. Attraktivität, etc.)	96%	n = 47
Die Internationalisierungsentscheidung in diesem Land wurde aufgrund der Präsenz des Wettbewerbs gefällt	40%	n = 35
Die politischen Rahmenbedingungen in diesem Land waren entscheidend (Recht, Verfassung)	40%	n = 40

Gemäß der Abbildung 9 war die Entscheidung zur Investition in China das Ergebnis eines strategischen Planungsprozesses, bei dem die Attraktivität des chinesischen Marktes eine Rolle spielte. Dennoch spielten zusätzlich bei jeweils 40% der Befragten

- personelle Beziehungen;
- die Präsenz des Wettbewerbs sowie;
- die politischen Rahmenbedingungen

eine Rolle.

Die Vorbereitung des Markteintritts kann über den Erfolg oder Mißerfolg der gesamten Investition entscheiden. Die Eigen- oder Fremdleistung bei den vorbereitenden Aktivitäten veranschaulicht Abbildung 10.

Abb. 10: Mitwirkung bei Internationalisierungsaktivitäten

Aktivitäten	Ausschließlich durch eigenes Unternehmen bei ... % der Befragten	unterstützt durch externe, und zwar: ¹⁾
Durchführung der Marktforschung vor Ort	78%	+Consulting, Agent, chin. Partner
Anfertigung einer Wirtschaftlichkeitsstudie	80%	+Consulting, Agent, chin. Partner
Erarbeitung / Überprüfung rechtlicher Rahmenbedingungen und Vorschriften	51%	Anwälte (lokal)
Bewertung der rechtlichen Alternativen und Auswahl der Rechtskonstruktion	45%	lokaler Berater, chin. Partner, Anwälte
Suche nach und Auswahl der Rechtskonstruktion	65%	Kunde (Kfz), Berater, Agent
Bewertung und Auswahl des konkreten Unternehmensstandorts in Ihrem Land	69%	chin. Partner, "sog. lokale Experten", Behörden
Vorbereitung der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs	76%	Berater, Agent
Formale Interessenvertretung bei Behörden und Institutionen vor Ort	57%	chin. Partner, Agent

¹⁾ Einzelnennungen

Dabei ist auffallend, daß

- insbesondere für Rechtsfragen externe Unterstützung hinzugezogen wurde;
- alle weiteren Aktivitäten (auch die Marktforschung in China und die Anfertigung einer Wirtschaftlichkeitsstudie) wurden durch die Befragten mehrheitlich (78% bzw. 80%) in Eigenregie durchgeführt.

Dabei ist die geringe Einschaltung externer Unterstützung bei der Marktforschung und Anfertigung einer Wirtschaftlichkeitsstudie auffallend. Nicht abgefragt wurde die Qualität der durchgeführten Untersuchungen. Allerdings ist bekannt, daß viele

Unternehmen (auch Großunternehmen) eine Investition in China auf Basis falscher oder mangelhafter Marktinformationen getätigt hat.

Abb. 11: Strategisches Verhalten der Befragten beim Markteintritt

Strategie	trifft zu bei ... % der Befragten	Nennungen
Unser Verhalten kann als evolutionär im Sinne einer Entwicklung vom Export über den Vertrieb bis Produktion, etc. bezeichnet werden	53%	n = 36
Markteintritt über Repräsentanten	63%	n = 41
Massiver Markteintritt mit hoher Investition (Frontalangriff)	43%	n = 35
Markteintritt in einer Nische (Preis, Anwendung, etc.)	38%	n = 37
Markteintritt auf dem Massenmarkt	29%	n = 31
Markteintritt über Joint Venture / Allianz auf der Herstellerstufe	60%	n = 37
Markteintritt über Joint Venture / Allianz auf nachgelagerter (Handels-) Stufe	24%	n = 34
Markteintritt über "Personel Network"	30%	n = 33
Markteintritt über Lizenzvergabe / OEM	39%	n = 36

- Einzelnenennungen:
- Markteintritt über Joint Venture im administrativen Bereich
 - Marktentwicklung durch Handel der importierten Produkte

Der Markteintritt ist gemäß Abbildung 11 geprägt durch

- die Beauftragung von Repräsentanten (63% der Befragten);
- Partnerschaften (strategische Allianzen / Joint Ventures) auf der Herstellerstufe (60% der Befragten).

Als Einzelnennung wurde der Markteintritt über Joint Ventures im administrativen Bereich genannt.

In zeitlicher Hinsicht bewerten die Befragten ihren Markteintritt wie in Abbildung 12 dargestellt.

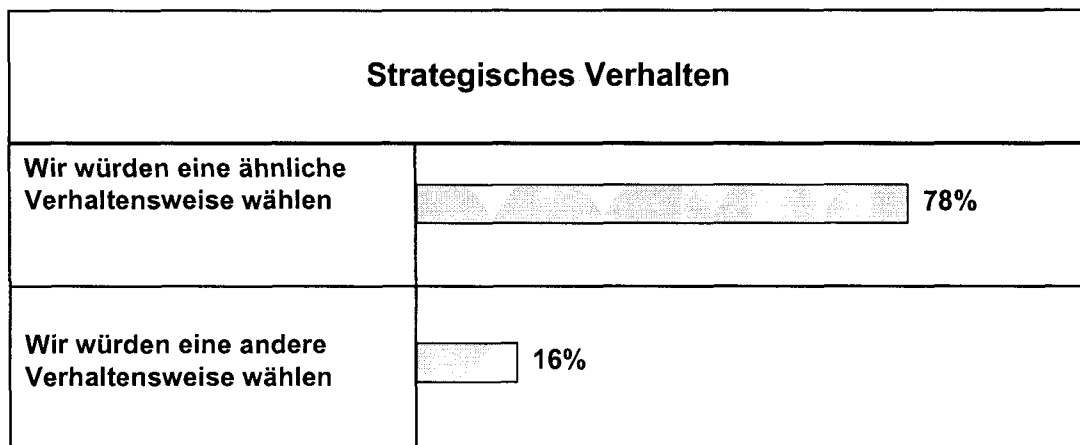
Abb. 12: Situation zum Zeitpunkt des Markteintritts der Befragten

zeitliche Situation	trifft zu bei ... % der Befragten
Hoher zeitlicher Vorsprung (mehrere Jahre) bei der Präsenz gegenüber dem Wettbewerb	56%
Geschäftsaufnahme gleichzeitig mit dem Wettbewerb	26%
Markteintritt erfolgte später als der des internationalen Wettbewerbs	24%

Demnach verfügten 56% der Befragten über einen hohen zeitlichen Vorsprung (mehrere Jahre) gegenüber den Wettbewerbern hinsichtlich der Präsenz in China. 24% der Befragten schätzen sich selbst jedoch als "Spätzügler" ein.

Sind die Befragten in der Retrospektive mit ihrem gewählten Vorgehen zufrieden? Abbildung 13 enthält die Antworten auf diese Frage.

Abb. 13: Bewertung des strategischen Verhaltens aus der Retrospektive durch die Befragten



und zwar:
(Einzelnennungen)

- wholly foreign owned enterprise (4 Nennungen);
- bessere / systematische Partnersuche und -auswahl;
- mehr Expertise / Hinzuziehung von Unternehmensberatern;
- Markteintritt früher planen und schneller durchführen;
- erst ausschließlich handeln und dann produzieren.

Bei der Frage nach anderen, vom eigenen Vorgehen abweichenden Verhaltensweisen wurde am häufigsten die "Wholly Foreign Owned Enterprise" (WFOE) anstelle des 50:50 Joint Ventures genannt. Aber auch die Qualität der Partnerselektion, eine insgesamt höhere Expertise beim Markteintritt sowie ein schnelleres Vorgehen hinsichtlich der China-Präsenz stehen auf der Liste der Verbesserungen.

Die Einschätzung zur Wichtigkeit verschiedener Rechtskonstruktionen zeigt die Abbildung 14.

Abb. 14: Wichtigkeit verschiedener Rechtskonstruktionen für den Unternehmenserfolg

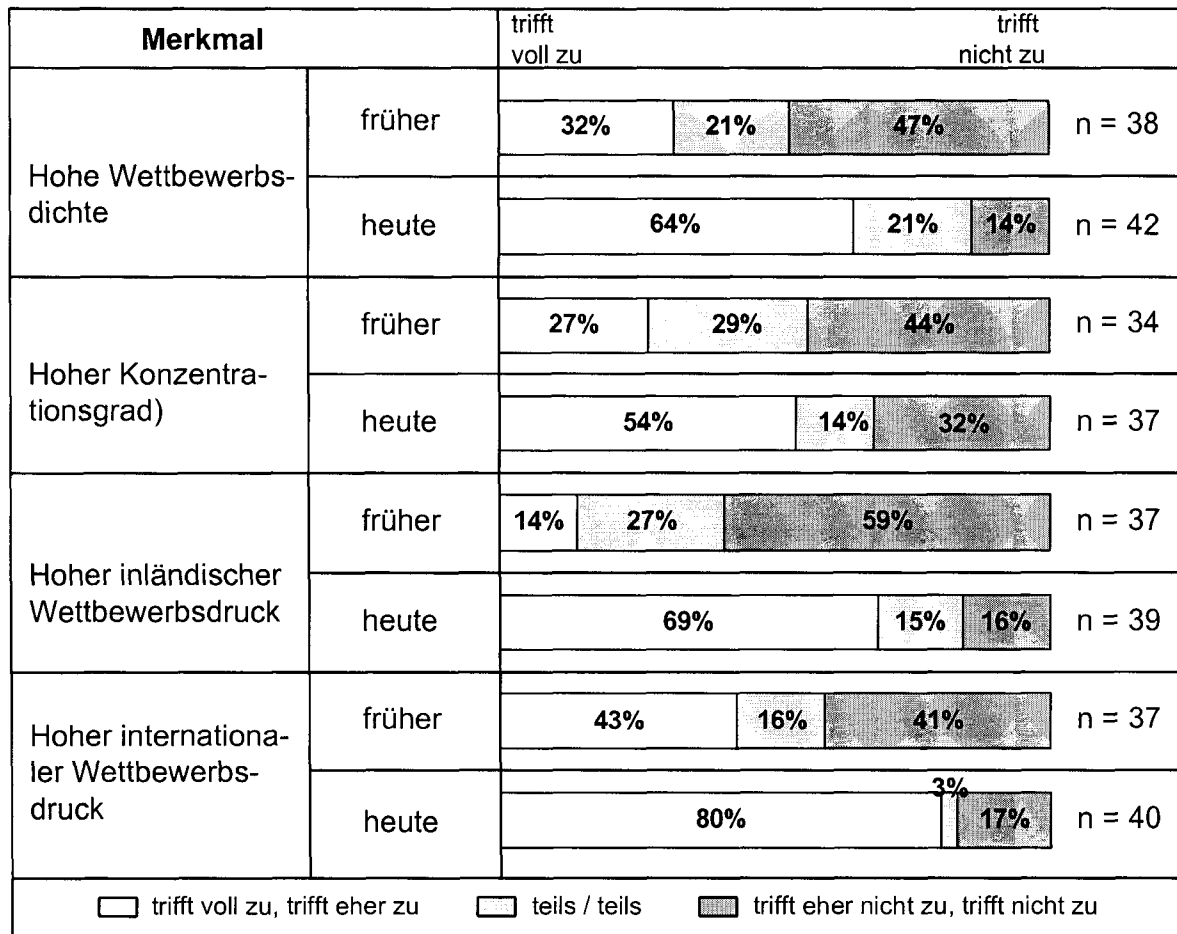
Rechtskonstruktion	Wichtigkeit für den Erfolg am Markt			
	sehr wichtig	teils / teils	unwichtig	
Lizenzvergabe / OEM	47%	12%	41%	n = 43
Produktions-Joint-Ventures	71%	11%	18%	n = 48
Vertriebs-Joint-Ventures	38%	12%	50%	n = 42
mehrheitlicher / ausschließlicher Anteil des eigenen Unternehmens	64%	24%	12%	n = 42
Minderheitsbeteiligung des Unternehmens	3%	21%	76%	n = 38
Repräsentanten	49%	12%	39%	n = 41
sehr wichtig teils / teils unwichtig				

Demnach werden Produktions-Joint-Ventures von der Mehrheit der Befragten (71%) als wichtig für den Erfolg eingeschätzt – allerdings sollte gemäß 64% der Befragten der mehrheitliche Anteil beim eigenen Unternehmen liegen.

4.3 Derzeitige und zukünftige Wettbewerbssituation in China

In Abbildung 15 werden wichtige Merkmale der Wettbewerbslandschaft hinsichtlich ihrer Ausprägung in der Vergangenheit und heute verglichen.

Abb. 15: Entwicklung der Wettbewerbssituation aus Sicht der Befragten



- Demnach war bereits früher laut 32% der Befragten eine hohe Wettbewerbsdichte festzustellen; für die Gegenwart stellen 64% der Befragten eine hohe Wettbewerbsdichte fest;
- auch der Konzentrationsgrad wird heute von der Mehrheit der Befragten als hoch eingeschätzt (54%);
- selbst der inländische Wettbewerbsdruck steigt an; gegenwärtig sehen sich 69% der Befragten mit einem starken inländischen Wettbewerbsdruck konfrontiert;
- weit überwiegend einig sind sich die Befragten hinsichtlich des hohen internationalen Wettbewerbsdrucks, den 80% der Unternehmen konstatieren.

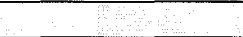
Wurde in den vorangegangenen Abschnitten bereits der Preisdruck auf Teilmärkten festgestellt, so wird diese Aussage über den hier genannten hohen Wettbewerbsdruck erhärtet. Trotz des starken Marktwachstums sieht sich die Mehrheit der Befragten einem scharfen Wettbewerb ausgesetzt.

Abb. 16: Marktstellung / Marktanteile der Befragten in China

Marktstellung	trifft zu bei ... % der Befragten	Nennungen
Wir sind Marktführer in einem oligopolen Markt	60%	n = 36
Wir sind Marktführer in einem zersplitterten Markt	17%	n = 29
Wir sind Nr. 2 bzw. 3 in einem oligopolen Markt	34%	n = 32
Wir sind Nr. 2 bzw. 3 in einem zersplitterten Markt	24%	n = 29
Wir sind Marktführer in einer eng umgrenzten Nische	30%	n = 27
Wir sind Nr. 2 bzw. Nr. 3 in einer eng umgrenzten Nische	19%	n = 27
Wir haben im Vergleich zum Wettbewerb einen geringen Marktanteil	30%	n = 30

Gemäß Abbildung 16 schätzt sich die Mehrheit unter den Befragten selbst als Marktführer (60%) oder Nummer 2 / Nummer 3 (34%) in einem oligopolen Markt ein. In einem zersplitterten Markt bewegen sich insgesamt (17% + 24%) 41% der Befragten, dagegen sind eng umgrenzte Nischen für die Mehrheit der Befragten von untergeordneter Bedeutung.

Abb. 17: Wettbewerbsvorteil durch das China-Engagement aus Sicht der Befragten

Wettbewerbsvorteil	trifft voll / teilweise zu bei ... % der Befragten	Nennungen
Wir verfügen hier über die kostengünstigste Produktionsalternative für den <u>lokalen</u> Markt	 45%	n = 42
Wir verfügen hier über die kostengünstigste Produktionsalternative für den <u>Weltmarkt</u>	 36%	n = 42
Wir verfügen hier über die kostengünstigste Produktionsalternative für <u>Deutschland</u>	 42%	n = 41
Wir verfügen hier über einen Kostenvorteil bezogen auf klassische Gemeinkostenbereiche (z.B. Verwaltung, Forschung und Entwicklung, etc.)	 41%	n = 42
Wir verfügen über einen Qualitätsvorteil im persönlichen Bereich	 55%	n = 42
Die Produktion hier ermöglicht es uns, die weltweite Kostenführerschaft anzustreben	 31%	n = 42
Wir verfügen über eine hohe Markt- und Kundennähe im lokalen Markt	 69%	n = 39

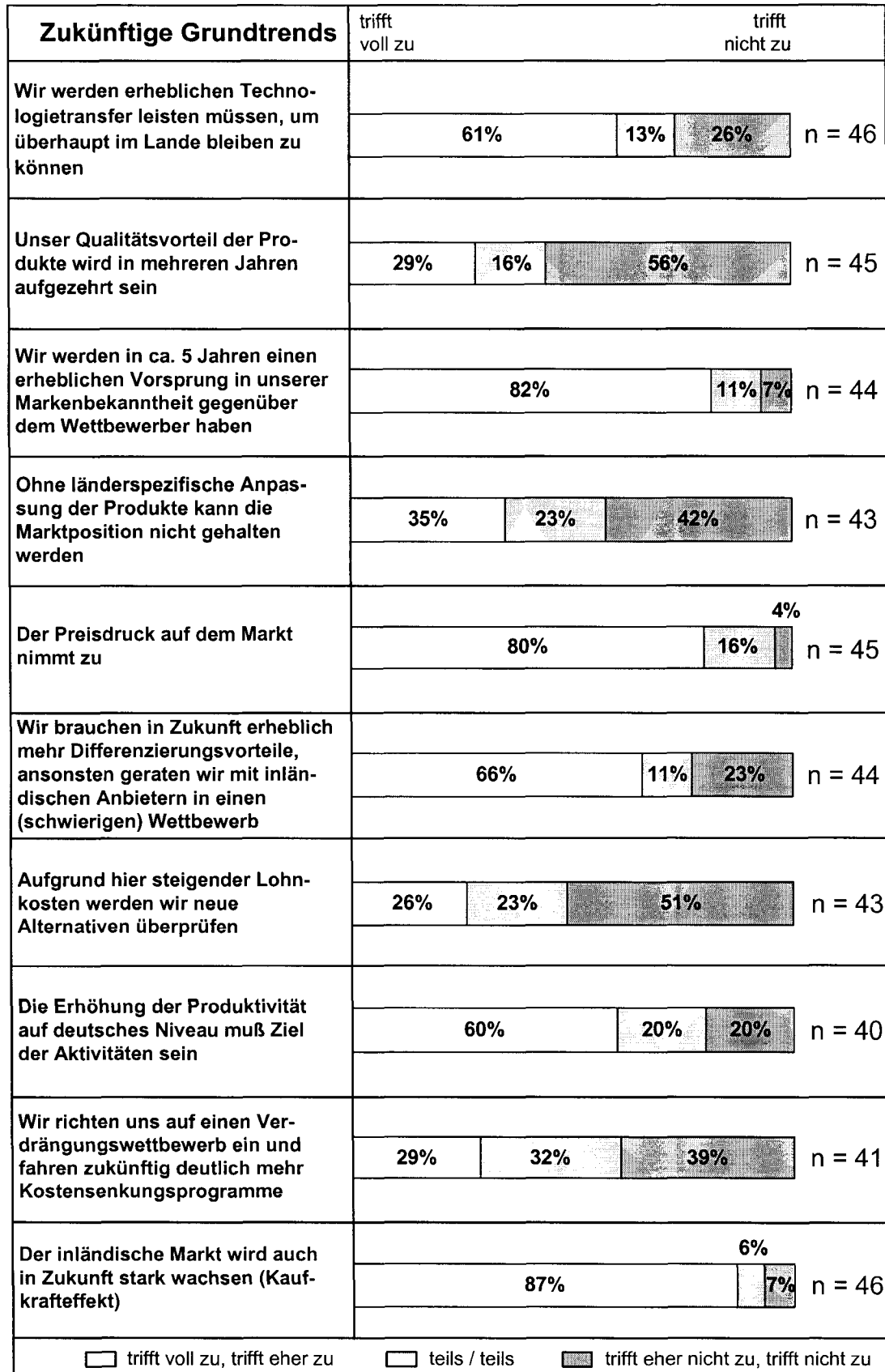
Aus dem Engagement in China erhoffen sich die Unternehmen Wettbewerbsvorteile, welche insbesondere

- in der hohen persönlichen Nähe zum Markt und zu den Kunden;
- in der kostengünstigsten Produktionsalternative für den lokalen Markt sowie
- in einem Kostenvorteil hinsichtlich der klassischen Verwaltungsfunktionen

besteht. Gegenüber dem reinen Export nach China bzw. Import aus anderen Ländern als China sind die genannten Wettbewerbsvorteile gravierend, da sie durch den reinen Handel nicht kompensiert werden können.

Die zukünftigen, aus Sicht der Befragten in China zu erwartenden Trends zeigt Abbildung 18.

Abb. 18: Zukünftige Trends in China hinsichtlich Markt und Technologie



- Demnach wird von der Mehrheit der Befragten ein auch zukünftig stark wachsender Markt in China vorausgesagt (87% der Befragten);
- weiterhin rechnet die Mehrheit der Befragten (82%) mit einem Vorsprung in der Markenbekanntheit gegenüber dem Wettbewerb;
- der Preisdruck auf dem Markt wird weiter zunehmen (80%), daher
- beabsichtigen 60% in der Zukunft die Erhöhung der Produktivität auf deutsches Niveau;
- 61% der Befragten sehen zukünftig die absolute Notwendigkeit für erheblichen Technologietransfer.

In China wird demnach nach Ansicht der Befragten die vollständige Substitution von Kapital durch (günstigere) Arbeit in Zukunft nicht mehr fruchtbar sein. Aufgrund des scharfen Wettbewerbs und des hohen Preisdrucks muß in Zukunft die Produktivität der Unternehmen merklich gesteigert werden, damit die Wettbewerbsfähigkeit gehalten werden kann.

Tab. 11: Weitere Trends der Marktentwicklung

Weitere Trends (Einzelnennungen)
• Der chinesische Markt wird in Zukunft anspruchsvoller und verlangt nach höherer Qualität • schwache Finanzkraft in der Stahlindustrie

4.4 Gewählte Strategien zur Erschließung des chinesischen Marktes

Abb. 19: Zur Erschließung des Marktes verfolgte Strategien in China

Strategien	trifft zu bei ... % der Befragten	Nennungen
Entwicklung des Marktes von einem Zentrum / wenigen Zentralstellen aus	81%	n = 41
Besetzung zentraler Regionen	45%	n = 38
Flächendeckung von Anfang an	26%	n = 38
Flächendeckung Zug um Zug	63%	n = 40
Selektive Distribution (=Konzentration auf bestimmte Absatzkanäle)	56%	n = 41
Massendistribution	16%	n = 37
Besetzung eines Preissegmentes / weniger Preissegmente	38%	n = 37
Abdeckung aller Preistranges	62%	n = 37

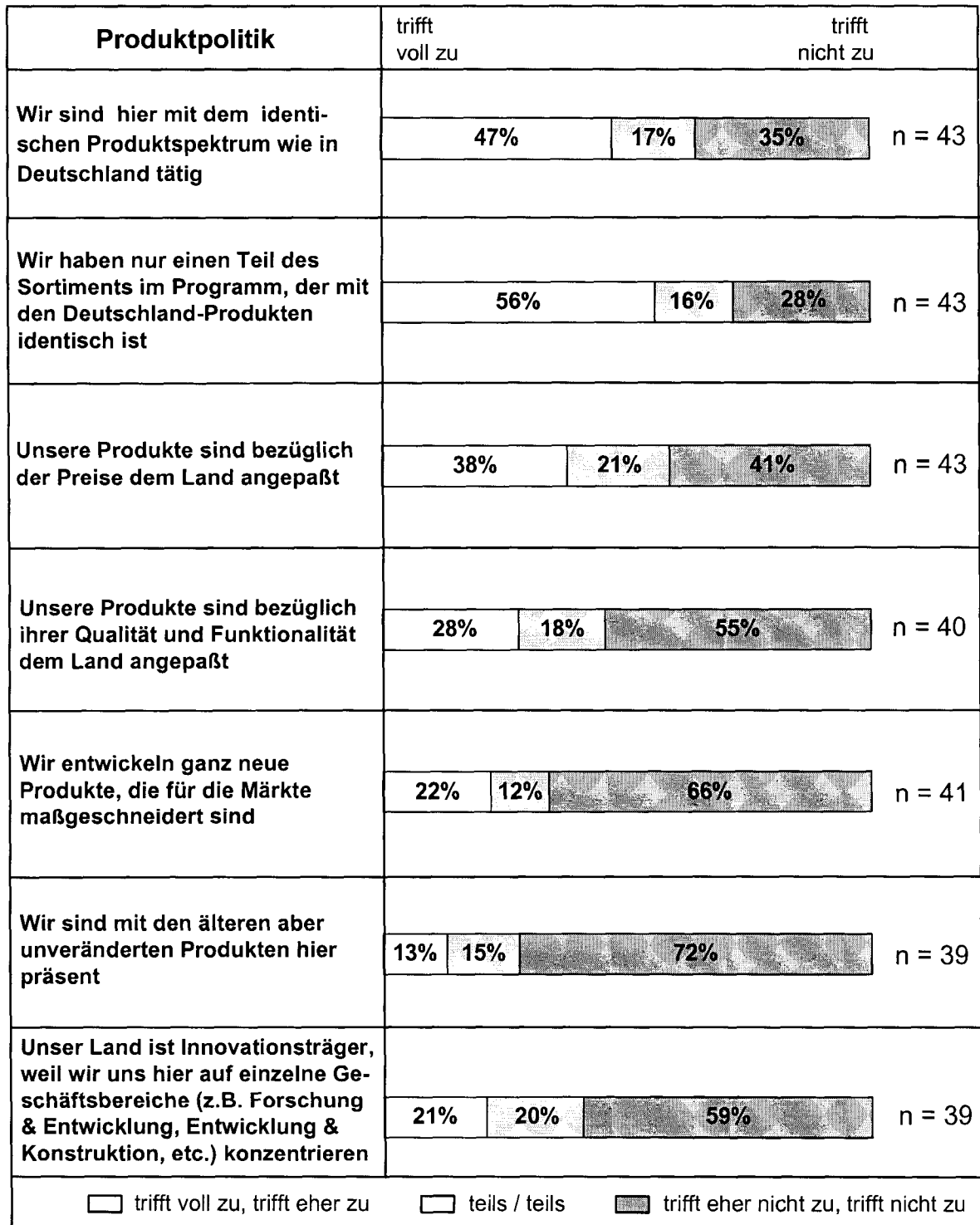
Hinsichtlich der Markterschließungsstrategie antworteten die Befragten (wie in Abbildung 19 dargestellt), daß

- die überwiegende Mehrheit (81%) den Markt von einem Zentrum / wenigen Zentralstellen aus entwickelt;
- die Flächendeckung Zug um Zug von 63% der Befragten angestrebt wird;
- dabei hinsichtlich der Preise eine breite Abdeckung (von 62% der Befragten) verfolgt wird.

Auffallend ist die für den chinesischen Markt relativ hohe Anzahl an Befragten (26%), die die Flächendeckung von Anfang an verfolgen. Aufgrund der großen

Fläche Chinas sowie der regional sehr unterschiedlichen Gegebenheiten (inkl. regional unterschiedliche Wettbewerbsstrukturen, Kaufkraftverteilung etc.) erscheint diese Vorgehensweise lediglich für vereinzelte Branchen sinnvoll.

Abb. 20: Verfolgte Produktpolitik in China

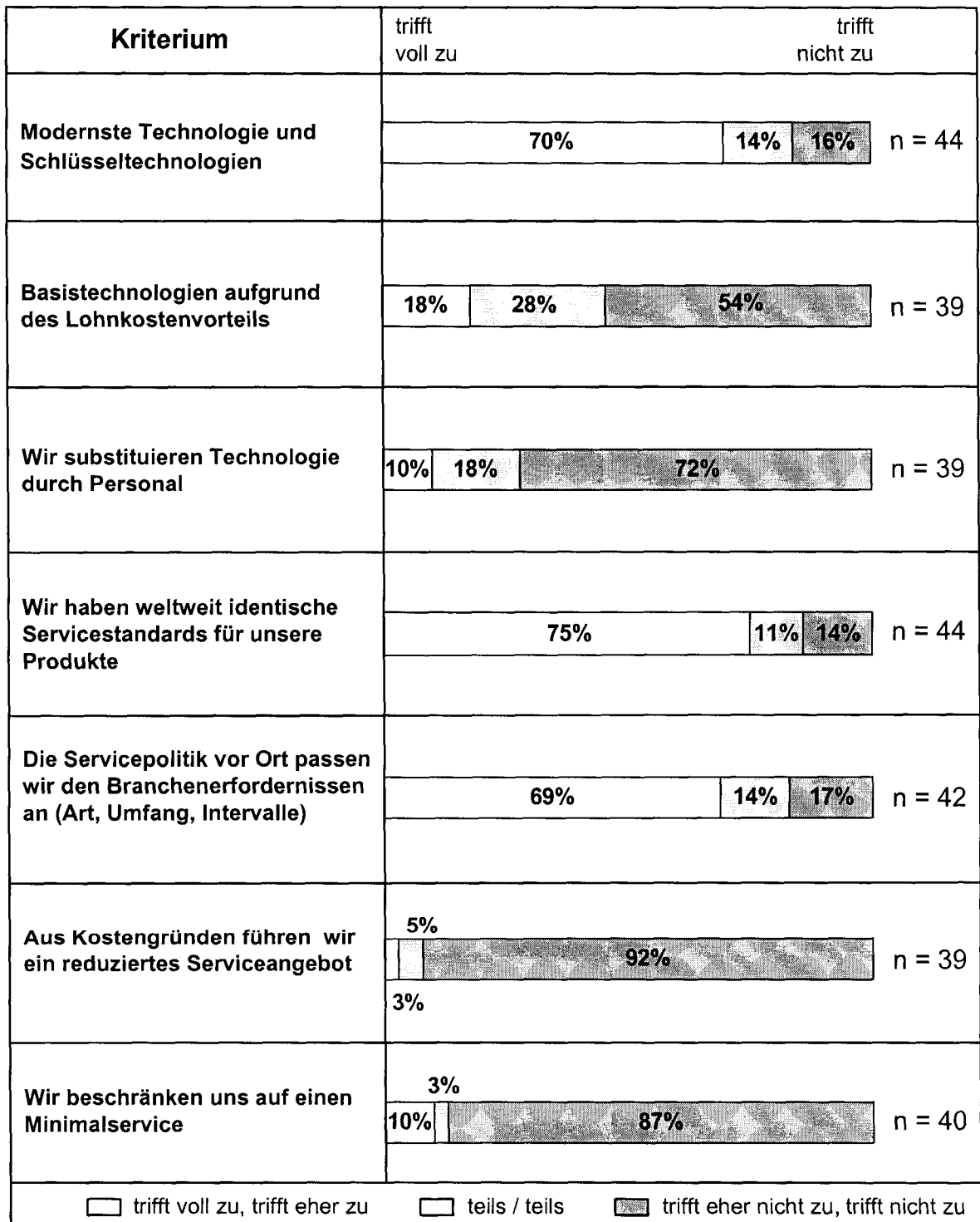


Wie Abbildung 20 verdeutlicht,

- haben 56% der Befragten nur einen Teil des Produktprogramms wie in Deutschland im Programm;
- sind 47% mit dem identischen Produktspektrum wie in Deutschland auch in China tätig;
- wurden bei 38% der Befragten die Produkte bzgl. der Preise den chinesischen Verhältnissen angepaßt.

41% der Befragten haben demnach ihre Produkte bezüglich der Preise nicht den chinesischen Verhältnissen angepaßt. Offensichtlich ist es diesen Anbietern noch möglich, einen hohen – mit deutschen Verhältnissen vergleichbaren – Preis aufrechtzuerhalten. Hinsichtlich des zunehmenden Wettbewerbs und steigenden Preisdrucks werden jedoch auch diese Anbieter die Preise in Zukunft anpassen müssen. In diesem Zusammenhang steht der relativ große Anteil der Befragten (55%), die ihre Produkte noch nicht hinsichtlich der Qualität und Funktionalität den chinesischen Verhältnissen angepaßt haben. Bei vielen dieser Unternehmen kann noch ein entsprechendes Potential zur Erreichung wettbewerbsfähiger Preise bestehen.

Abb. 21: Technologieniveau und Servicepolitik in den Unternehmen der Befragten



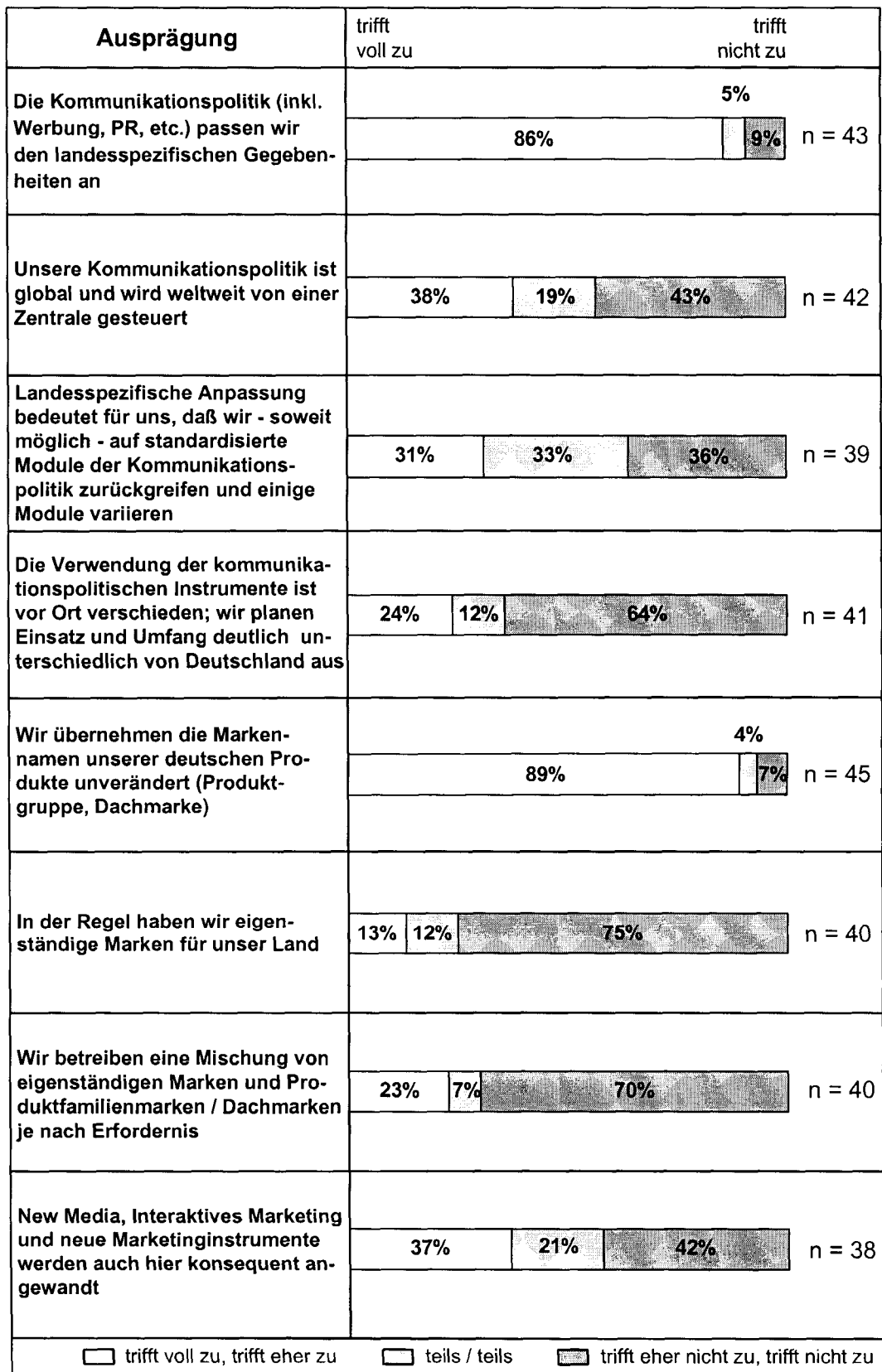
Gemäß der Darstellung in Abbildung 21

- verfolgen 75% der Befragten weltweit identische Servicestandards für ihre Produkte (mit allerdings ortsspezifischer Anpassung);
- verwenden 70% der Befragten modernste Technologien und Schlüsseltechnologien.

Nur 18% der Befragten verwenden Basistechnologien aufgrund des Lohnkostenvorteils. Dieser Umstand ist sicherlich zu einem hohen Anteil durch die Investitionspolitik der chinesischen Regierung geprägt, die ausdrücklich den Einsatz von veralteter Technologie bei den Investoren ablehnt. Das große Interesse Chinas an ausländischen Investoren liegt ja gerade (neben den Devisenzufluß) in dem Erwerb von technologischem Know-how.

Dementsprechend substituieren in der Produktion und in den administrativen Abläufen nur 10% der Befragten Technologie durch Personal – für Unternehmen in noch nicht vollständig entwickelten Ländern erscheint dieses eine sehr geringe Anzahl.

Abb. 22: Marken- und Kommunikationspolitik der befragten Unternehmen in China

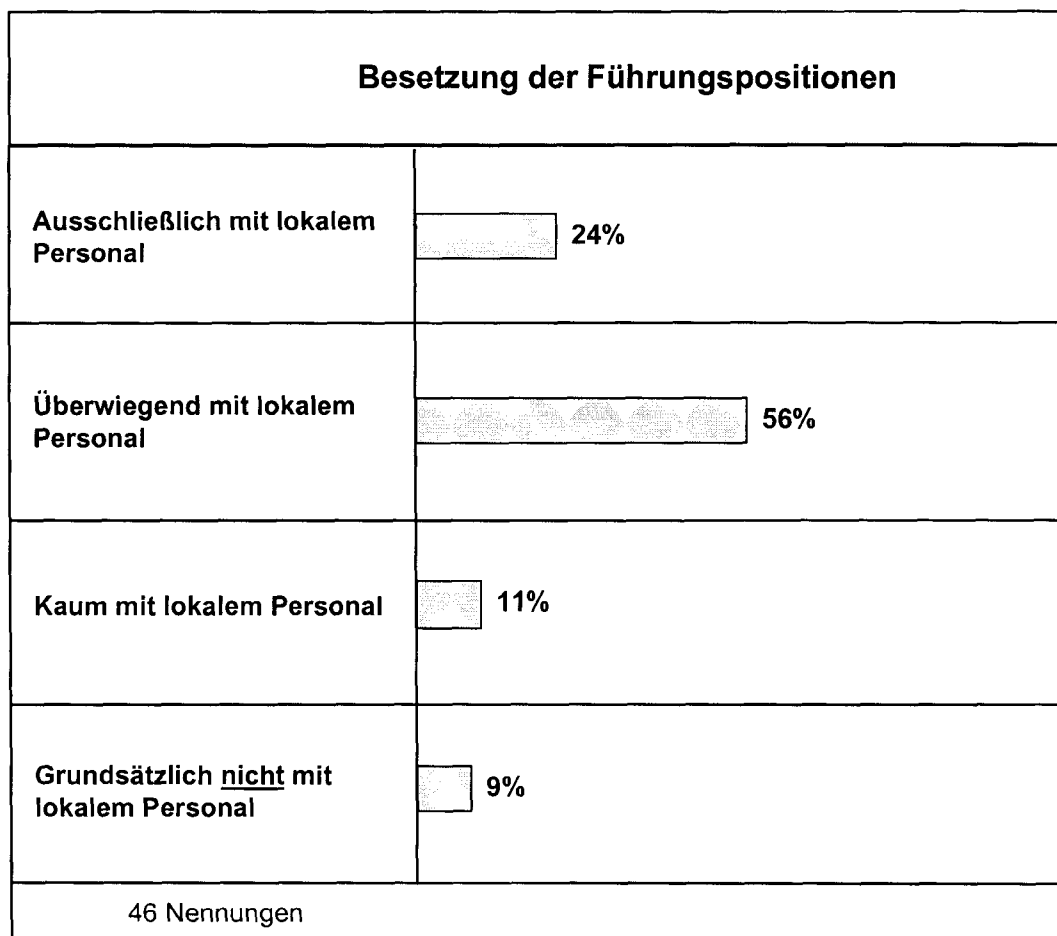


- Gemäß Abbildung 22 übernehmen zwar 89% der Befragten den Markennamen der deutschen Produkte unverändert;
- die Kommunikationspolitik wird jedoch von 86% der Befragten an die spezifischen Gegebenheiten in China angepaßt.

Die deutschen Marken werden auch in China verwendet, nur 13% der Befragten haben eigenständige Marken für China. Die Vorteile der deutschen Marke (Qualitätsimage deutscher Produkte) überwiegen aus Sicht der Befragten offensichtlich die Nachteile (z.B. schwierige Aussprache deutscher Namen).

4.5 Personal und Organisation in China

Abb. 23: Besetzung verantwortlicher Stellen durch die Befragten

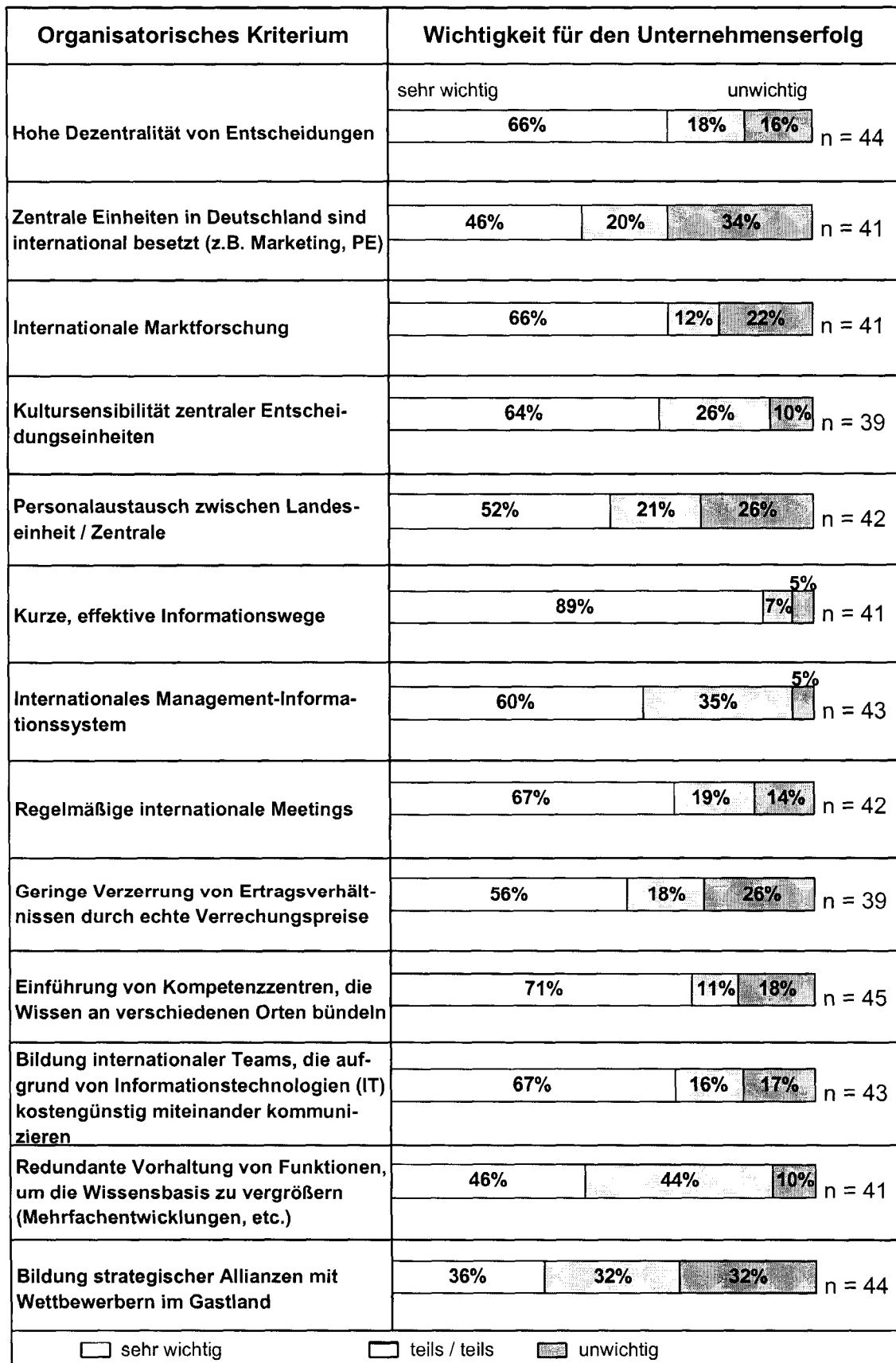


Wie in Abbildung 23 dargestellt, setzen 56% der Befragten überwiegend lokales Personal bei verantwortlichen Stellen ein. 20% der Befragten setzen kaum oder kein lokales Personal bei Führungspositionen ein – hier dominiert der Einsatz von

Expatriates aus anderen Ländern. Der Einsatz des lokalen Personals hängt zu einem großen Teil von der gewählten Rechtsform ab, da die Besetzung von Schlüsselpositionen eine übliche Regelung in Kooperationsverträgen darstellt. In der Vergangenheit wurde der chinesische Partner häufig mit der Wahrnehmung der Marketing- und Vertriebsaufgaben betraut, während die Obhut über die Produktion beim europäischen Partner lag. Inzwischen jedoch sind auch bei bereits existierenden Joint Ventures Expatriates für die Marketing- und Vertriebsaufgaben hinzugezogen worden.

Abbildung 24 veranschaulicht die unterschiedliche Bedeutung verschiedener organisatorischer Kriterien für den Unternehmenserfolg in China aus Sicht der Befragten.

Abb. 24: Bedeutung ausgewählter organisatorischer Kriterien für den Erfolg der Unternehmen in China



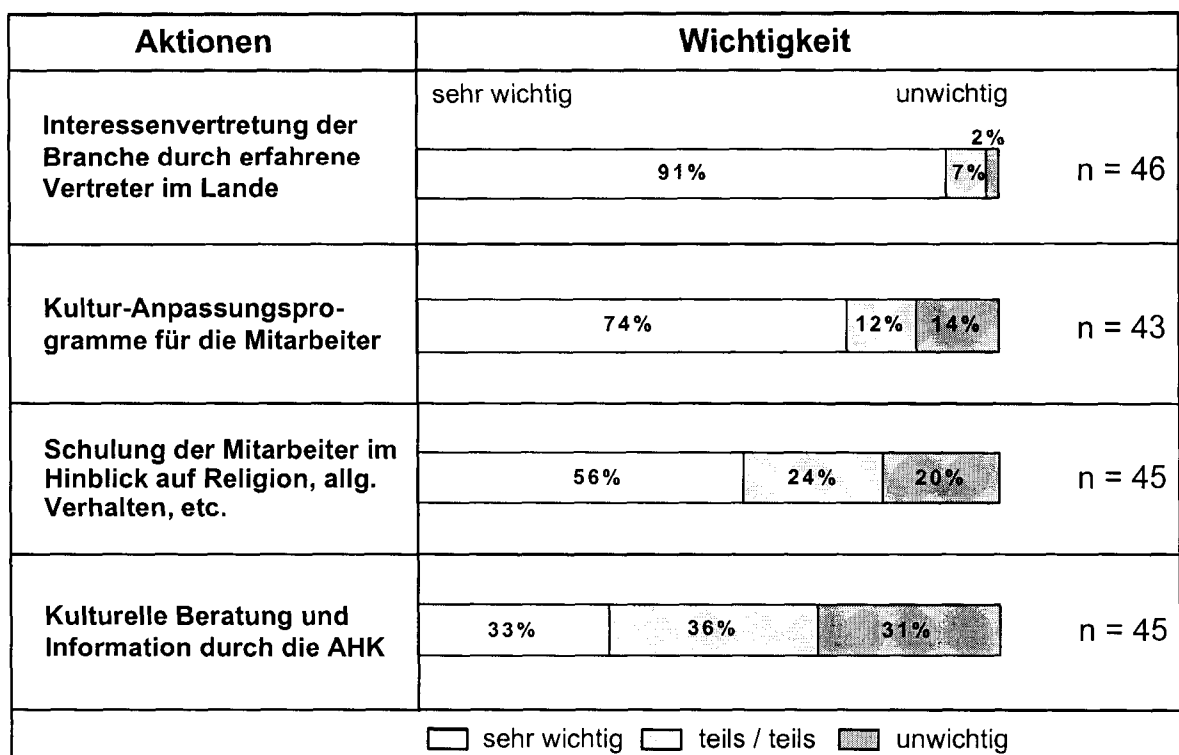
Von den genannten organisatorischen Kriterien stellen aus Sicht der Befragten folgende Organisationsformen wichtige Stellgrößen für den Erfolg in China dar:

- 89% der Befragten plädieren für kurze und effektive Informationswege;
- die Einführung von Kompetenzzentren zur Bündelung des Wissens halten 71% der Befragten für wichtig;
- die Wichtigkeit der internationalen Teambildung aus Sicht der Befragten drückt sich in der Wichtigkeit von regelmäßigen internationalen Meetings (67% der Befragten) sowie der Vernetzung dieser Teams durch Informationstechnologie (67% der Befragten) aus.

Auch in China wird der Informationsaustausch über Ländergrenzen hinweg als ein wichtiges Erfolgskriterium angesehen. Die Herausforderung für Landes- als auch Muttergesellschaften liegt im Aufbau entsprechender Informationswege und temporären internationalen Organisationsformen.

4.6 Kulturelle Rahmenbedingungen und weitere Umfeldbedingungen in China

Abb. 25: Wichtigkeit verschiedener kulturbezogener Aktionen aus Sicht der Befragten



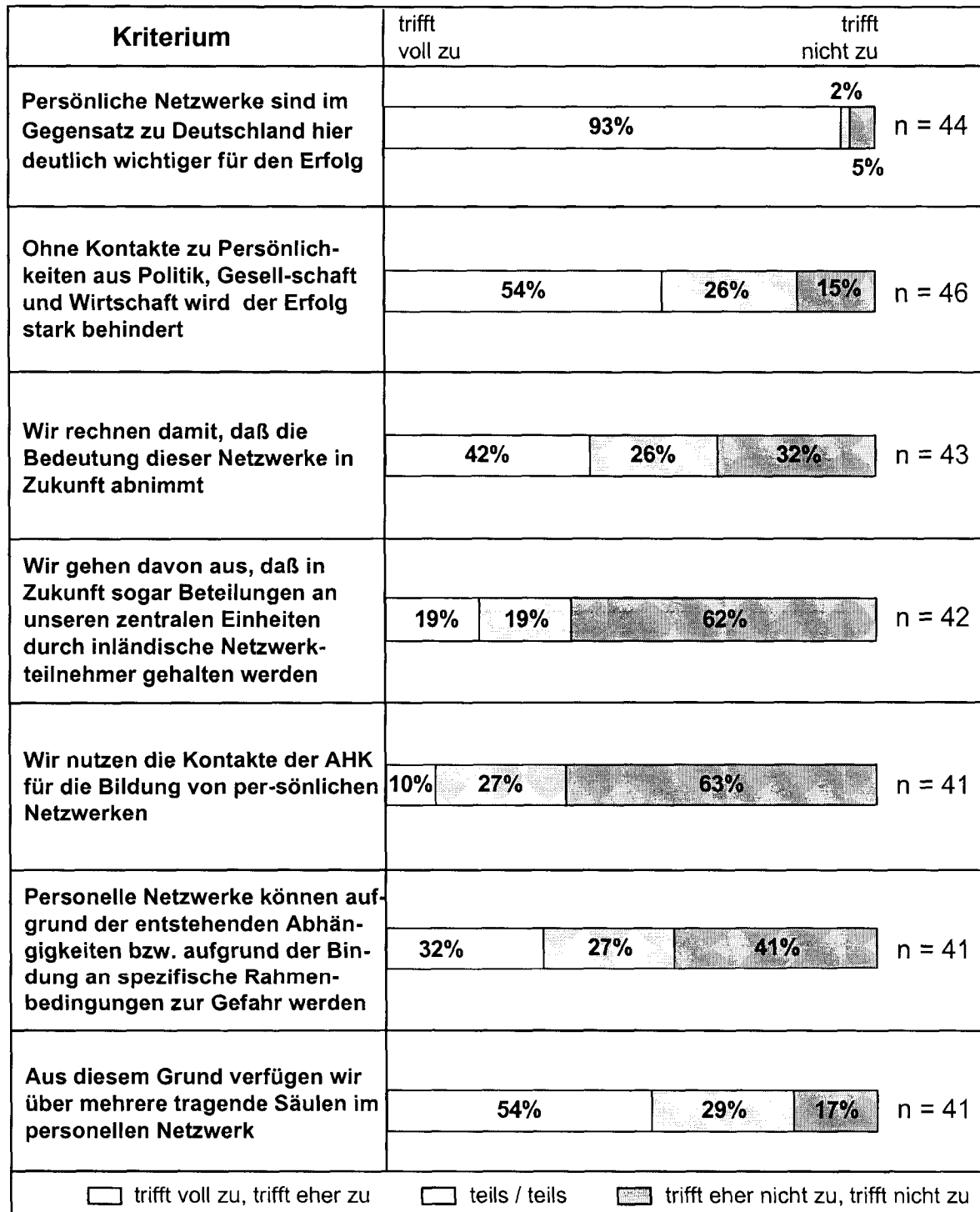
Gemäß Abbildung 25

- erachten die Befragten insbesondere die Interessenvertretung in China durch erfahrene Vertreter als wichtig (91% der Befragten);
- Kultur-Anpassungsprogramme für die entsendeten Mitarbeiter werden ebenfalls als wichtig empfunden (74% der Befragten);
- dagegen spielt die kulturelle Beratung und Information bei lediglich einem Drittel der Befragten eine wichtige Rolle.

Zu häufig werden die Expatriates ohne eine kulturspezifische Vorbereitung nach China entsendet. Daraus erwächst ein hohes Risiko, da durch Fehlverhalten der Mitarbeiter gegenüber chinesischen Verhandlungspartnern zum einen die Verhandlungsergebnisse gefährdet sind. Zum anderen entsteht durch negative Anfangserfahrungen der Mitarbeiter ein entsprechend hohes Frustrationspotential.

Die bereits häufig zitierte hohe Bedeutung des persönlichen Netzwerkes in China wird von den Befragten wie in Abbildung 26 dargestellt bewertet

Abb. 26: Einschätzung der Bedeutung von "Personel Networks" in China



Demnach ist laut den Studienteilnehmern

- mit einem Anteil von 93% die Bedeutung von persönlichen Netzwerken in China deutlich wichtiger als in z.B. Deutschland für den Erfolg;
- der Erfolg ohne Kontakte zu Persönlichkeiten aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft sogar stark behindert (59% der Befragten);
- die Verteilung der Netzwerkaufgabe auf mehrere tragende Säulen wichtig für den Erfolg (54% der Befragten).

Auch von den Befragten vor Ort werden die persönlichen Netzwerke als sehr bedeutsam eingeschätzt. Chinesische Partner wissen um die hohe Sensibilität westlicher potentieller Investoren zu diesem Thema – dementsprechend werden die (vermeintlich) guten Kontakte in Verhandlungsgesprächen von chinesischer Seite besonders gerne hervorgehoben. Eine qualitative Einschätzung dieser Kontakte ist jedoch schwierig.

Die Beurteilung weiterer Umfeldbedingungen in China durch die Befragten wird in Abbildung 27 dargestellt.

Abb. 27: Entwicklung der Umfeldbedingungen in China

Umfeldbedingungen	trifft zu		
	früher	heute	in Zukunft
Schwer durchschaubar und exzessive Bürokratie	71%	73%	46%
Generelle Benachteiligung von Ausländern durch das Rechtssystem	50%	35%	19%
Mangelnde Sicherheit, geltendes Recht durchzusetzen	69%	60%	25%
Korruption im Staat	63%	71%	42%
Korruption in der Wirtschaft	50%	48%	33%
Aktivitätshemmende Ausgestaltung des nationalen Steuersystems	31%	46%	21%
Unterschiedliche zu in Deutschland üblichen Verhaltensweisen (Pünktlichkeit, Ordnung, Loyalität)	52%	60%	25%
Mangel an qualifiziertem Personal	65%	56%	21%
Allgemein sehr niedriges Qualitätsniveau	67%	48%	15%
Personal: mangelnde Identifikation mit dem und Bindung an das Unternehmen (u.a. Fluktuation)	48%	33%	13%
Unzureichende Verkehrsinfrastruktur	63%	54%	15%
Unzureichende Kommunikationsinfrastruktur	58%	21%	6%
Unzureichende Verwaltungsinfrastruktur	63%	52%	15%
Unzureichende Zuverlässigkeit der inländischen Geschäftspartner	60%	40%	23%
n = 48			

Für derzeit am häufigsten zutreffend halten die Befragten die folgenden Umfeldbedingungen in China:

- die schwer durchschaubare und exzessive Bürokratie behindert 73% der Befragten;
- Korruption im Staat wird von 71% der Befragten beklagt;
- mangelnde Loyalität / Ordnung / Pünktlichkeit fällt 60% der Befragten auf.

Insgesamt wird von den Befragten eine Verbesserung der Umfeldbedingungen im Gegensatz zu früher konstatiert. Besonders bedeutsam ist die Einschätzung der Befragten zur zukünftigen Entwicklung dieser Umfeldbedingungen: bei allen abgefragten Kriterien erwarten die Untersuchungsteilnehmer eine Verbesserung – diese Annahme ist sicherlich nicht ausschließlich auf ein Wunschdenken zurückzuführen.

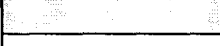
5. Umfeldbedingungen und strategisches Verhalten der erfolgreichen Unternehmen in China

5.1 Abgrenzung von Erfolgsgruppen aus der Befragung

Um unterschiedliche Handlungsmuster von stärker erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zu identifizieren, ist eine Gruppierung nach quantitativen Kriterien unumgänglich. Als Kriterien können die Amortisationszeiten oder das Erreichen der Gewinnschwelle (positives Betriebsergebnis in China) herangezogen werden.

Die von den befragten Unternehmen angegebene Zeitdauer bis zur Erreichung der Gewinnzone (positives Betriebsergebnis) enthält Abbildung 28.

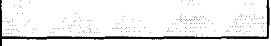
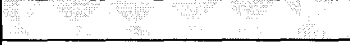
Abb. 28: Dauer des Engagements in China bis zum Erreichen der Gewinnzone (positives Betriebsergebnis)

Branche	Dauer bis zur Erreichung der Gewinnzone in Monaten (Durchschnitt)	
Investitionsgüter	 20,7	n = 13
Vorprodukte	 36,0	n = 1
Verbrauchsgüter	 23,0	n = 4
Dienstleistung	 18,5	n = 4
Kfz-Zulieferer	 18,5	n = 2
Gebrauchsgüter	 16,0	n = 3

Extremwerte	Dauer in Monaten
Angegebener Minimalwert	6
Angegebener Maximalwert	60

Demnach konnten die Befragten die Gewinnzone innerhalb von 6 bis 60 Monaten nach Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit in China erzielen. Als Mittelwert ergibt sich für die Zeitdauer bis zur Erreichung der Gewinnschwelle 20,6 Monate.

Abb. 29: Dauer des Engagements in China bis zur Amortisation der Investition

Branche	Amortisationszeitraum in Monaten (Durchschnitt)	Nennungen	% der Gesamtanzahl
Investitionsgüter	 69,4	n = 13	62%
Vorprodukte	 51,7	n = 1	13%
Verbrauchsgüter	 48,8	n = 4	57%
Dienstleistung	 64,0	n = 3	50%
Kfz-Zulieferer	 67,0	n = 2	50%
Gebrauchsgüter	 55,0	n = 2	67%

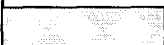
Extremwerte	Dauer in Monaten
Angegebener Minimalwert	12
Angegebener Maximalwert	144

Die in Abbildung 29 aufgezeigten Zeitspannen bis zur Amortisation der China-Investition geben die pay-back-Periode als Zeitraum zwischen der Anfangsinvestition zzgl. weiterer Aufwendungen und der vollständigen Rückzahlung dieser Ausgaben durch die aus der Investition erzielten Einnahmen an. Der Mittelwert des Amortisationszeitraumes liegt bei 62,2 Monaten (entspricht rd. 5,2 Jahre).

Insgesamt haben 73% der befragten Unternehmen ein positives Betriebsergebnis in der der Befragung vorangegangenen Geschäftsperiode erzielt – 27% der Befragten mußte dagegen ein negatives Ergebnis hinnehmen. Obwohl unter diesen 27% auch vier Unternehmen sind, deren Geschäftsbetrieb zum Zeitpunkt der Be-

fragung erst zwischen 10 und 20 Monaten in China lief, wird diese Gruppe zu Gruppierungszwecken als "weniger erfolgreich" bezeichnet. Dagegen stellen die Unternehmen mit einem positiven Resultat die "erfolgreichen" Unternehmen in China dar. Die Verteilung dieser Unternehmen auf die verschiedenen Branchen zeigt Abbildung 30.

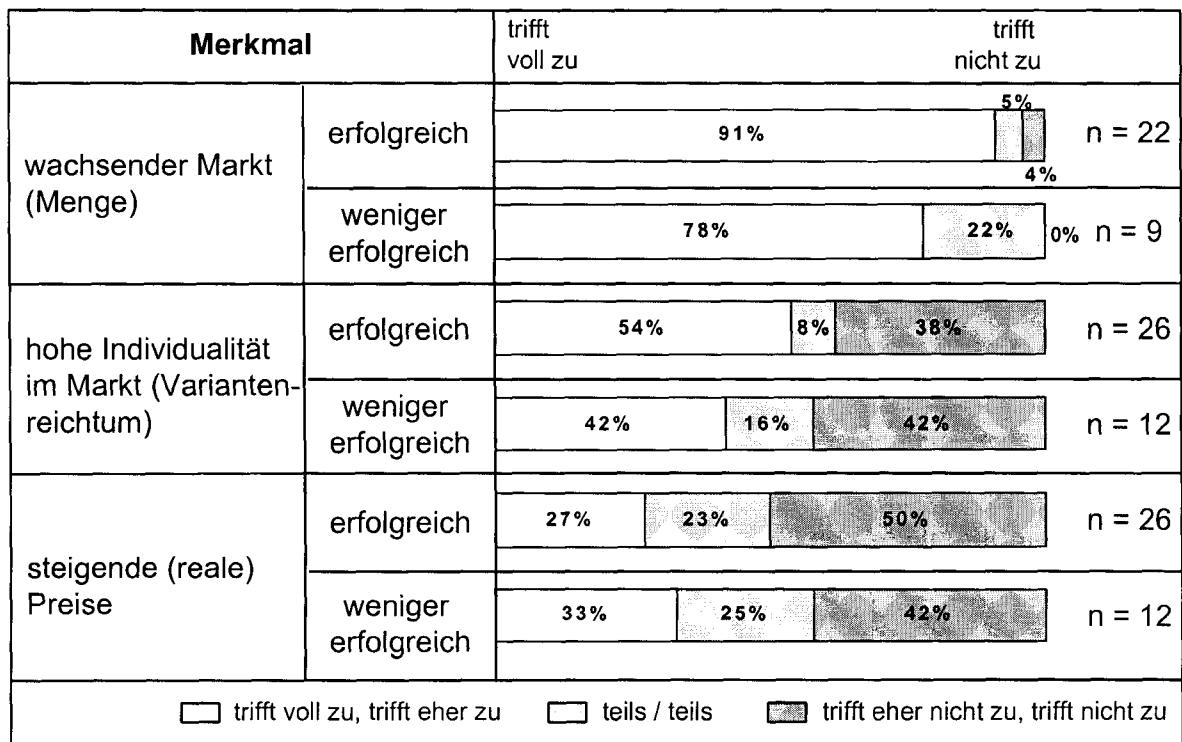
Abb. 30: Unternehmen (nach Branchen) unter den Befragten, die in der vergangenen Periode ein positives Resultat (positives Betriebsergebnis) erzielten

Branche	%-Anteil der Unternehmen mit positivem Resultat	
Investitionsgüter	 71%	n = 21
Vorprodukte	 60%	n = 5
Verbrauchsgüter	 83%	n = 6
Dienstleistung	 83%	n = 6
Kfz-Zulieferer	 33%	n = 3
Gebrauchsgüter	 100%	n = 3
Gesamt	 73%	n = 44
Gesamtzahl mit positivem Ergebnis: 32 Nennungen		
Gesamtzahl mit negativem Ergebnis: 12 Nennungen		

5.2 Markteintrittsstrategie und Markterschließungsstrategie der erfolgreichen Unternehmen

Das je nach Erfolgsgruppe leicht unterschiedliche marktseitige Umfeld skizziert die Abbildung 31.

Abb. 31: Einschätzung der allgemeinen Marktsituation durch die Befragten

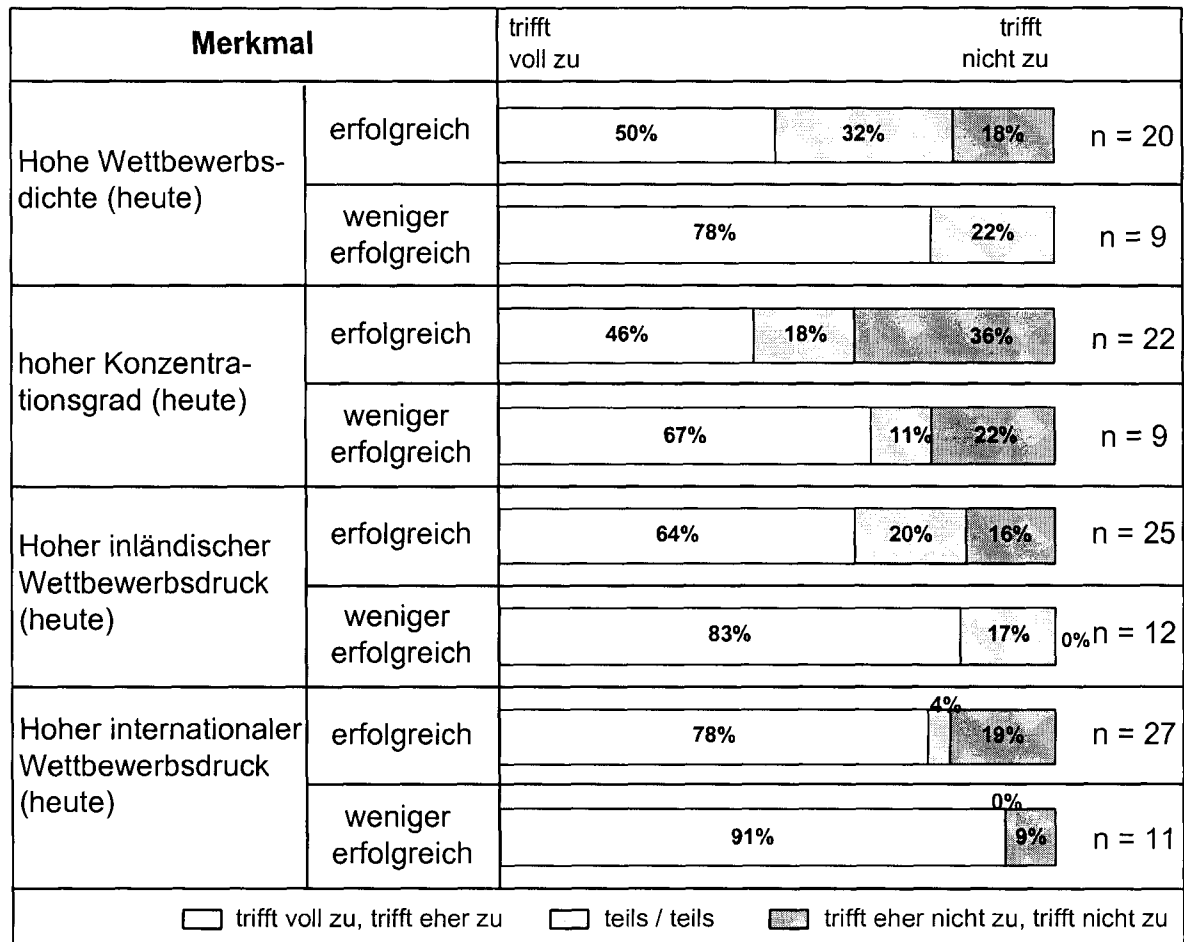


- Mehr erfolgreiche als weniger erfolgreiche Unternehmen beurteilen den Markt in China als wachsend;
- die erfolgreichen Unternehmen sehen eine höheres Variantenreichtum im Markt;
- mehr weniger erfolgreichen Unternehmen als erfolgreiche Unternehmen beurteilen die Preise als steigend.

Trotz der leicht unterschiedlichen Bewertung der Märkte in China durch die gebildeten Gruppen ist die Differenz in den Angaben nicht besonders hoch.

Anders verhält es sich mit der Beurteilung der Wettbewerbsstruktur, wie Abbildung 32 verdeutlicht.

Abb. 32: Wettbewerbssituation aus Sicht der Befragten



Demnach unterscheidet sich die Wettbewerbslandschaft zwischen den Erfolgsgruppen gemäß den Angaben der Befragten vor allem hinsichtlich

- der Einschätzung der Wettbewerbsdichte: 78% aller weniger erfolgreichen Unternehmen geben eine hohe Wettbewerbsdichte an, 50% aller erfolgreichen Unternehmen;
- dem angegebenen Konzentrationsgrad: 67% aller weniger erfolgreichen Unternehmen konstatieren einen hohen Konzentrationsgrad, 46% aller erfolgreichen;
- der Einschätzung des inländischen und internationalen Wettbewerbsdrucks.

Die weniger erfolgreichen Unternehmen sehen sich demnach auf (verglichen mit den erfolgreichen Unternehmen) etwas schwächer wachsenden Märkten mit einem höheren inländischen und internationalen Wettbewerbsdruck bei einer hohen

Wettbewerbsdichte konfrontiert – obwohl sowohl die erfolgreichen als auch weniger erfolgreichen Unternehmen den verschiedenen Branchengruppierungen angehören.

In China ist die Regionalstrategie von hoher Bedeutung, wie Abbildung 33 verdeutlicht.

Abb. 33: Zur Erschließung des chinesischen Marktes verfolgte Strategien nach Erfolgstypen - Investitionsgüter -

Strategien		trifft zu bei ... % der Befragten	Nennungen
Entwicklung des Marktes von einem Zentrum / wenigen Zentralstellen aus	erfolgreich	69,0%	n = 13
	weniger erfolgreich	83,0%	n = 6
Besetzung zentraler Funktionen	erfolgreich	45,0%	n = 11
	weniger erfolgreich	60,0%	n = 5
Flächendeckung von Anfang an	erfolgreich	8,0%	n = 12
	weniger erfolgreich	33,0%	n = 6
Flächendeckung Zug um Zug	erfolgreich	75,0%	n = 12
	weniger erfolgreich	50,0%	n = 6
Selektive Distribution (Konzentration auf bestimmte Absatzkanäle)	erfolgreich	58,0%	n = 12
	weniger erfolgreich	50,0%	n = 6
Massendistribution	erfolgreich	0,0%	n = 10
	weniger erfolgreich	16,7%	n = 6
Besetzung eines Preissegmentes / weniger Preissegmente	erfolgreich	36,0%	n = 11
	weniger erfolgreich	30,0%	n = 6
Abdeckung aller Preistranges	erfolgreich	18,0%	n = 11
	weniger erfolgreich	16,7%	n = 6

Demnach streben

- 75% der erfolgreichen Unternehmen die Flächendeckung "Zug um Zug" an, nur 8% dieser Gruppe hat die Flächendeckung von Anfang an als Ziel;
- 33% der weniger erfolgreichen Unternehmen die bereits anfängliche Flächen-
deckung an.

Außerdem setzen rd. 17% der weniger erfolgreichen Unternehmen auf die Massendistribution, während keines der befragten erfolgreichen Unternehmen diese Strategie wählt.

Die in China starken regionalen Unterschiede äußern sich in teilweise vollkommen heterogenen Märkten und Gegebenheiten hinsichtlich Kaufkraft, Marktgröße und -wachstum, Infrastruktur, Wettbewerbslandschaft etc. Viele der weniger erfolgreichen Unternehmen aus der Befragung zielen auf den chinesischen Gesamtmarkt. Dadurch sehen sie sich mit einer Vielzahl unterschiedlicher Wettbewerber (siehe Auswertungen zur Einschätzung der Wettbewerbsstruktur) und einem entsprechenden Wettbewerbsdruck konfrontiert.

Aufgrund der Anzahl der Nennungen und der jeweils branchenspezifischen Unterschiede in der Produktpolitik werden die Angaben zur verfolgten Produktpolitik nur für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen der Investitionsgüterindustrie dargestellt (vgl. Abbildung 34).

Abb. 34: Von den Erfolgstypen verfolgte Produktpolitik
- Investitionsgüter -

Produktpolitik		trifft voll zu			trifft nicht zu				
Wir sind hier mit dem identischen Produktspektrum wie in Deutschland tätig	erfolgreich	33% 25% 42%						n = 12	
	weniger erfolgreich	50% 33% 17%						n = 6	
Wir haben nur einen Teil des Sortiments im Programm, der mit den Deutschland-Produkten identisch sind	erfolgreich	62% 15% 23%						n = 13	
	weniger erfolgreich	60% 20% 20%						n = 5	
Unsere Produkte sind bezüglich der Preise dem Land angepaßt	erfolgreich	27% 27% 46%						n = 11	
	weniger erfolgreich	17%	16%	67%					n = 6
Unsere Produkte sind bezüglich ihrer Qualität und Funktionalität dem Land angepaßt	erfolgreich	33% 17% 50%						n = 12	
	weniger erfolgreich	17%	0%	83%					n = 6
Wir entwickeln ganz neue Produkte, die für die Märkte maßgeschneidert sind	erfolgreich	0% 27% 73%						n = 11	
	weniger erfolgreich	0% 0% 100%						n = 6	
Wir sind mit den älteren aber unveränderten Produkten hier präsent	erfolgreich	9%	9%	82%					n = 11
	weniger erfolgreich	0%	17%	83%					n = 6
Unser Land ist Innovationsträger, weil wir uns hier auf einzelne Geschäftsbereiche (z.B. Forschung & Entwicklung, Entwicklung / Produktion, etc) konzentrieren	erfolgreich	27% 36% 37%						n = 11	
	weniger erfolgreich	0% 0% 100%						n = 6	

trifft voll zu, trifft eher zu teils / teils trifft eher nicht zu, trifft nicht zu

Demnach unterscheidet sich die Produktpolitik der weniger erfolgreichen Investitionsgüterhersteller von den Handlungsmustern der erfolgreichen Investitionsgüterherstellern hinsichtlich

- dem Preis der Produkte, der von 27% der erfolgreichen Hersteller und von nur 17% der weniger erfolgreichen Hersteller den chinesischen Verhältnissen angepaßt wurde;
- der Qualität und Funktionalität der Produkte, die von 33% der erfolgreichen Investitionsgüterhersteller angepaßt und von 27% sogar vollständig neu entwickelt wurden (vs. 17% und 0% bei den weniger erfolgreichen Herstellern).

In China weichen die Kundenbedarfe teilweise erheblich von den europäischen / deutschen Kundenbedarfen ab. 60% der erfolgreichen Investitionsgüterhersteller aus der Befragung antworten darauf mit Produkten, die vollständig neu entwickelt wurden oder an die chinesischen Kundenbedarfe angepaßt wurden – lediglich 17% der weniger erfolgreichen Investitionsgüterhersteller passen ihre Produkte entsprechend an.

5.3 Organisation der erfolgreichen Unternehmen

Der Erfolg auf dem chinesischen Markt erfordert eine entsprechende organisatorische Unterstützung. Häufig ist die Anbindung an die Muttergesellschaft in Europa informatorisch zu lückenhaft, so daß die "Einzelkämpfer" vor Ort nicht die erforderliche Unterstützung vom Stammhaus erfahren.

Welchen Gestaltungskriterien hinsichtlich der Organisation räumen die erfolgreichen Unternehmen aus der Befragung einen besonderen Stellenwert ein? Die Kriterien mit einer merklich unterschiedlichen Bewertung durch die Erfolgstypen sind in Abbildung 35 dargestellt.

Abb. 35: Nach Erfolgstyp unterschiedliche Bedeutung ausgewählter organisatorischer Kriterien

Organisatorisches Kriterium ¹⁾	nach Erfolgstyp	Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg		
Zentrale Einheiten in Deutschland sind international besetzt	erfolgreiche Unternehmen	sehr wichtig unwichtig 56% 22% 22% n = 27		
	weniger erfolgreiche Unternehmen	27% 18% 55% n = 11		
Regelmäßige internationale Meetings	erfolgreiche Unternehmen	70% 15% 15%		
	weniger erfolgreiche Unternehmen	64% 18% 18% n = 11		
Einführung von Kompetenzzentren, die Wissen an verschiedenen Orten bündeln	erfolgreiche Unternehmen	72% 17% 11%		
	weniger erfolgreiche Unternehmen	55% 27% 18% n = 11		
		sehr wichtig teils / teils unwichtig		

¹⁾ ausgewählte Kriterien mit einer signifikanten Abweichung zwischen den Clustern "erfolgreich" und "weniger erfolgreich"

Die aus Sicht der erfolgreichen Unternehmen als wichtiger erachteten Kriterien sind demnach

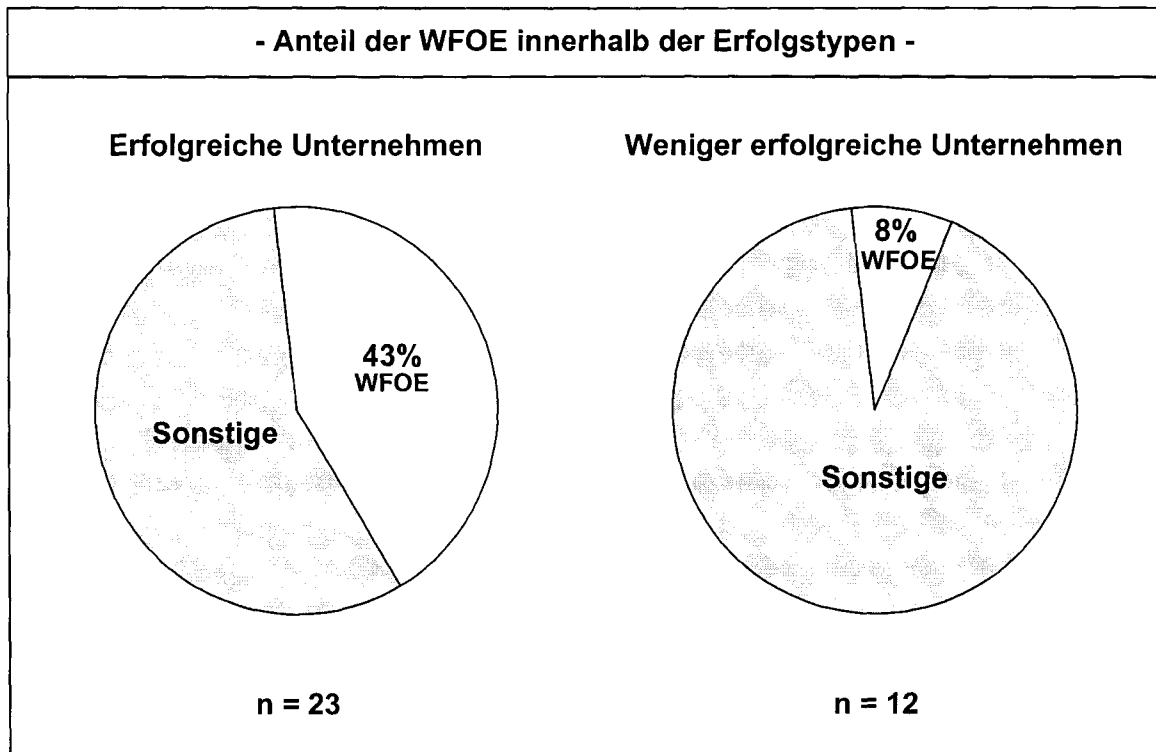
- die internationale Besetzung zentraler Einheiten in Deutschland;
- die Durchführung regelmäßiger internationaler Meetings;
- Einführung von Kompetenzzentren, die Wissen an verschiedenen Orten bündeln.

Noch stärker als die weniger erfolgreichen Unternehmen legen die erfolgreichen Unternehmen sehr hohen Wert auf den organisierten Austausch von Erfahrungen und Informationen.

5.4 Rechtsstruktur der erfolgreichen Unternehmen

Abbildung 36 veranschaulicht den Anteil der WFOE an den Erfolgsgruppen:

Abb. 36: Beteiligungsstruktur nach Erfolgstypen



43% der erfolgreichen Unternehmen sind als WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise) strukturiert, dagegen weisen diese Organisationsform nur 8% der weniger erfolgreichen Unternehmen auf.

6. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Von den 49 Teilnehmern an der Untersuchung (Unternehmen mit deutscher Beteiligung in China) stammen 43% aus der Investitionsgüterindustrie, 16% aus der Branche "Vorprodukte" (Chemie, Baumaterial), 14% aus der Verbrauchsgüterindustrie und 27% aus sonstigen Branchen (Dienstleistung, Gebrauchsgüter, Kfz-Zulieferer).

"Erfolgreiche" Unternehmen (73%) wurden von den "weniger erfolgreichen" Unternehmen (27%) durch das positive Betriebsergebnis in der dem Befragungszeitpunkt vorangegangenen Geschäftsperiode abgegrenzt.

In China herrscht ein hohes Marktwachstum, welches in der Zukunft noch weiter anhalten wird

- 56% der Befragten gaben an, daß in den vergangenen Jahren die relevanten Teilmärkte um mehr als 20% p.a. gewachsen sind – 87% gehen davon aus, daß auch in Zukunft die Märkte durch eine steigende Kaufkraft wachsen werden;
- auch in China ist aus Sicht der Befragten ein zunehmender Individualisierungstrend verspürbar;
- 80% der Befragten rechnen mit einem zunehmenden Preisdruck in der Zukunft.

Die Attraktivität der chinesischen Märkte war der Grund für die Investitionen

- 96% der Befragten sind aufgrund eines strategischen Planungsprozesses und der positiven Beurteilung der chinesischen Märkte nach China gegangen;
- dabei erfolgte bei den meisten der Befragten der Markteintritt über Repräsentanten (63%), bevor Eigeninvestitionen vorgenommen wurden;
- einige der Befragten würden heute eine deutlich professionellere Vorgehensweise bei der Marktforschung und Partnerwahl wählen oder eine 100%-Tochtergesellschaft dem Joint Venture vorziehen.

In China steigt die Wettbewerbsintensität stark an

- 64% der Befragten konstatieren heute eine hohe Wettbewerbsdichte, 32% sahen diese früher noch als geringer an;
- dabei stammt der hohe Wettbewerbsdruck sowohl von Seiten inländischer Anbieter (69% der Befragten) und insbesondere von Seiten internationaler Anbieter (80%).

Die örtliche Präsenz schafft Wettbewerbsvorteile

- als eigener Wettbewerbsvorteil wird von den Befragten insbesondere die hohe Markt- und Kundennähe (69% der Befragten) genannt;
- für die Zukunft rechnen 82% der Befragten mit einem Bekanntheitsvorteil gegenüber ihren Wettbewerbern;
- aber auch der Qualitätsvorteil wird (bei wachsenden Qualitätsansprüchen in China) laut 56% der Befragten weiterhin bestehen bleiben.

Die in China verfolgten Strategien sind durch eine differenzierte Selektion gekennzeichnet

- 81% der Befragten entwickeln den chinesischen Markt von einem Zentrum / wenigen Zentralstellen aus;
- von den erfolgreichen Unternehmen streben nur 8% die sofortige Flächendeckung an (33% der weniger erfolgreichen Unternehmen);
- mehrheitlich konzentrieren sich die Befragten auf einzelne Distributionskanäle (56%);
- die Massendistribution wird von keinem der erfolgreichen Unternehmen verfolgt, jedoch von 17% der weniger erfolgreichen Unternehmen.

Die Produkte der deutschen Unternehmen in China befinden sich auf einem hohen Niveau

- der Absatz von älteren Produktgenerationen spielt bei den Befragten eine geringere Rolle (bei 13% der Befragten);
- mehrheitlich wird nur ein Teil des Sortiments (56% der Befragten) der häufig sonst identischen Produkte (47% der Befragten) in China abgesetzt;
- das Technologieniveau wird von 70% der Befragten als sehr hoch eingeschätzt (modernste Technologien und Schlüsseltechnologien).

Erfolgreiche Investitionsgüterhersteller passen ihre Produkte den lokalen Kundenbedarfen an

- auch die erfolgreichen Investitionsgüterhersteller haben nur zu 9% der Befragten ältere Produkte im Programm;
- sie verfolgen jedoch eine deutlich stärker ausgeprägte Anpassung der Produkte hinsichtlich Funktionalität und Qualität (33% vs. 17%) sowie hinsichtlich der Preise (27% vs. 17%) als die weniger erfolgreichen Investitionsgüterhersteller.

Die Kommunikationspolitik wird an lokale Verhältnisse angepaßt, nicht jedoch die Marke

- 86% der Befragten passen die Kommunikationspolitik landesspezifisch an;
- 89% der Befragten übernehmen den deutschen Markennamen unverändert;
- über eigenständige Marken für China verfügen nur 13% der Befragten.

Für den Erfolg in China stellt der Informationsaustausch in der Organisation eine wichtige Herausforderung dar

- kurze und effektive Informationswege in der eigenen Organisation sind für 89% der Befragten wichtiges Erfolgskriterium;
- regelmäßige internationale Meetings erachten 67% der Befragten als wichtig bis sehr wichtig;
- ebenfalls wichtig sind aus Sicht von 71% der Befragten Kompetenzzentren zur Bündelung von Wissen;
- die informationstechnische Vernetzung und Kommunikation von internationalen Teams erachten 67% der Befragten für wichtig;
- ein größerer Anteil der erfolgreichen Unternehmen halten die internationale Besetzung zentraler Einheiten in Deutschland für wichtig (56%) als der Anteil der weniger erfolgreichen Unternehmen (27%).

Entscheidende Stellen werden mit lokalem Personal besetzt – insgesamt sind jedoch Qualifikationsmängel in China festzustellen

- 56% der Befragten besetzen Führungspositionen überwiegend mit lokalem Personal; bei 24% der Befragten agiert ausschließlich lokales Personal;
- allerdings wird von 65% der Befragten derzeit ein Mangel an qualifiziertem Personal beklagt.

Chinesische Spezifika verlangen nach einer Interessenvertretung vor Ort

- 91% der Befragten halten die Interessenvertretung der Branche durch erfahrene Vertreter vor Ort für wichtig;
- Kulturanpassungsprogramme für die Mitarbeiter halten 74% der Befragten für wichtig hinsichtlich des Unternehmenserfolgs.

Persönliche Netzwerke können in China wichtig für den Erfolg sein

- 93% der Befragten schätzen die Bedeutung von "Personal Networks" in China deutlich wichtiger für den Erfolg ein als in Deutschland;
- ohne diese Kontakte zu Persönlichkeiten aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft wird gemäß 59% der Befragten der Erfolg in China stark behindert;
- daher verfügen 54% der Befragten über mehrere tragende Säulen im Netzwerk.

Die schwierigen Umfeldbedingungen in China werden sich in Zukunft deutlich verbessern

- die derzeit exzessive Bürokratie (73% der Befragten) wird in Zukunft abnehmen;
- auch die Korruption im Staat (derzeit von 71% der Befragten bejaht) wird in Zukunft abnehmen;
- dagegen wird die derzeit mangelnde Pünktlichkeit / Ordnung / Loyalität in Zukunft zunehmen.

Teilweise wurde bereits nach einem Jahr die Amortisation erreicht

- im Durchschnitt erreichten die Befragten die Gewinnzone nach 20,6 Monaten;
- bis zur Amortisation der China-Investition brauchten die Befragten im Durchschnitt 62,2 Monate (5,2 Jahre);
- 73% der Befragten haben die Vorjahresperiode mit einem positiven Resultat abgeschlossen.

Unter den erfolgreichen Unternehmen sind viele WFOE's

- 43% aller erfolgreichen Unternehmen sind als "Wholly Foreign Owned Enterprise" organisiert, dagegen nur 8% aller weniger erfolgreichen Unternehmen aus der Befragung.