

FACHHOCHSCHULE WORMS

FACHBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

STUDIENGANG INTERNATIONALE BETRIEBSWIRTSCHAFT

UND AUßENWIRTSCHAFT



DIPLOMARBEIT

CHANCEN UND RISIKEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN

IN DER VR CHINA

- MIT BESONDEREM BEZUG AUF DIE PRODUKT- UND MARKENPIRATERIE -

Fach:	Internationales Marketing
Betreut von:	Herrn Reichardt
In Zusammenarbeit mit:	Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft
Verfasser:	Nicole Ruppel
Anschrift:	Am Angel 1, 36124 Eichenzell
E-Mail:	nicoleruppel@web.de
Semester:	9
Abgabedatum:	04.10.2005

VORWORT

Wir leben in einem globalen Markt. Die Globalisierung bekommen wir alle zu spüren. Das fängt schon beim täglichen Frühstück an. Kaffee, Tee, Orangensaft, alles Produkte, die aus Afrika, Lateinamerika oder Asien zu uns gelangen. Wir besitzen Möbelstücke von Ikea, dem weltweit tätigen Unternehmen aus Schweden. Unsere Garderobe ist global, denn 45 % der Kleider, die über deutsche Ladentische gehen, werden in Asien, Osteuropa und Mittelamerika genäht. Der Computer auf unseren Schreibtischen ist entweder ein preisgünstiger PC-Klon aus Taiwan oder aber auch ein in den USA entwickelter und in Irland gefertigter Apple Macintosh. In unserem CD-Ständer finden wir die neueste CD der Wiener Philharmoniker, die in der New Yorker Met unter einem italienischen Dirigenten das Werk eines russischen Komponisten spielen. Die Uhr an unserem Handgelenk: "Made in Japan, Hongkong, Singapur, Schweiz.....". Mit großer Selbstverständlichkeit hat sich eine globale Arbeitsteilung etabliert, die es bspw. einem koreanischen Autohersteller erlaubt, sich bei der Entwicklung eines neuen Autos die Finanzierung aus Japan, das Design aus Italien und Motor und Getriebe aus Deutschland zu holen. Zusammengebaut wird der Wagen in England mit lohnintensiven Schlüsselkomponenten aus Korea und elektronischen Einrichtungen, die in den USA entwickelt und in Taiwan produziert werden.¹ Mit solchen Beispielen wird deutlich, wie sehr die Globalisierung den Alltag in unserem Land prägt. Die Welt hat sich in ein globales Dorf verwandelt. Während vor 20 Jahren das Konzept des globalen Marketings nicht einmal existierte, hat es jetzt einen festen Stellenwert in Unternehmen von heute. Vor dem Hintergrund einer aktuell stagnierenden Binnenwirtschaft in Deutschland und den zumeist gesättigten westlichen Märkten wird es für nationale und internationale Unternehmen zunehmend schwieriger, ihre Produkte abzusetzen und Gewinne zu realisieren. Aus diesem Grund erkennen heutzutage immer mehr Unternehmen, dass sich der Wettbewerb aufgrund der Internationalisierung der Märkte und den damit einhergehenden Veränderungen, wie die Öffnung Osteuropas und der Abbau von Handelsbarrieren in fast allen Kontinenten, nachhaltig verstärkt. Eben durch diese zunehmende Konkurrenz, einem hohen Kostendruck und der steigenden Marktsättigung wird nach einer strategischen Ausrichtung der Unternehmen auf den Auslandsmärkten verlangt. Der entscheidendste Grund, warum also Unternehmen globale Marketingstrategien einsetzen müssen ist, ihr wirtschaftliches Überleben sicherzustellen. Die Internationalisierung der Wirtschaft ist nicht mehr aufzuhalten. Eine Konzentration auf den Heimatmarkt ist zunehmend auch für mittelständische Unternehmen nicht mehr ausreichend, um eine langfristige Existenz des Unternehmens am Markt zu sichern. Ein Unternehmen, das es versäumt hat global zu denken und zu handeln, setzt sich der Gefahr aus, den Heimatmarkt an Mitbewerbern zu verlieren, die geringere Kosten, mehr Erfahrung und bessere Produkte bieten. Somit sind Aktivitäten auf internationalen Märkten für Unternehmen von eminenter

¹ Vgl. Krystek (2002), S. 21.

Bedeutung für die Erreichung ihres maximalen Wachstumspotentials. Viele Unternehmen haben die Bedeutung von globalen Aktivitäten schon erkannt. Branchen, die noch vor wenigen Jahren ausschließlich auf den lokalen Markt beschränkt waren, werden heute von einer Handvoll globalen Unternehmen dominiert. Die Automobilindustrie bietet sich dabei als plakatives Beispiel an. Zu Beginn unseres Jahrhunderts gab es tausende Automobilhersteller weltweit. Heute dominieren weniger als 20 Unternehmen den weltweiten Markt. Die Entwicklung geht dahin, dass jene Unternehmen, die überleben, globale Unternehmen sein werden. Diejenigen, die nicht die Herausforderungen und Chancen der Globalisierung annehmen, werden von dynamischen Unternehmen ersetzt und vom Markt verschwinden.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	II
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
Teil I: Das Chinageschäft	1
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung, Inhalt und Aufbau der Arbeit	2
2 Motive für ein Engagement in China	3
2.1 Günstige Produktionsbedingungen	4
2.2 Veränderungen durch den WTO-Beitritt	4
2.3 Absatzorientierte Motive	7
3 Globale Rahmenbedingungen in der VRC	8
3.1 Der Markt China in Kürze	8
3.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	8
3.2.1 Wirtschaftliche Entwicklung und Wirtschaftsstruktur	9
3.2.2 Einkommensverteilung und -entwicklung	12
3.2.3 Außenhandel	13
3.2.4 Deutsch-chinesische Wirtschaftsbeziehungen	17
3.2.5 Direktinvestitionen	19
3.2.6 Unternehmensarten in China	21
3.3 Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	22
3.3.1 Das politisch-ökonomische System in der VRC	22
3.3.2 Wirtschaftliche Öffnung seit 1978	23
3.3.3 Staatsorgane und -struktur	23
3.3.4 Marktwirtschaft mit beschränkter Freiheit	26
3.4 Soziokulturelle Rahmenbedingungen	27
3.4.1 Kultur und Wertvorstellungen in der VRC	27
3.4.2 Unterschiedliche Grundeinstellungen	28
3.4.3 Kulturtheorie von Hofstede	30
3.4.4 Beziehungsnetzwerke und die Rolle des Guanxi	35
3.5 Geographische, natürliche und technische Rahmenbedingungen	36
3.6 Rechtliche Rahmenbedingungen	40
3.6.1 Wirtschafts-/Direktinvestitionsrecht	41

3.6.2	Außenwirtschaftsrecht	44
3.6.3	Ein besonderes Kapitel: Schutzrechte für geistiges Eigentum	44
3.6.4	Steuer und Zoll	45
3.6.5	Recht und Guanxi	46
3.6.6	Vertragspraxis	47
3.7	Sekundär – exogene Marktfaktoren	47
3.7.1	Bedarfsstrukturen/ Nachfragegewohnheiten	47
3.7.2	Die Wachstumsbranchen	51
3.7.3	Wettbewerbsverhältnisse	53
4	Die Markteintritts- bzw. Markterschließungsstrategien in die VRC	55
4.1	Auslandsabsatzmarktforschung	55
4.1.1	Betriebsforschung	57
4.2	Partnerwahl	58
4.2.1	Die Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern	59
4.3	Markteintrittsstrategien	60
4.3.1	Export – direkt und indirekt	62
4.3.2	Joint Venture	64
4.3.3	Die 100prozentige Tochtergesellschaft (WFOE)	70
4.4	Standortwahl	71
5	Marktbearbeitungsstrategie für den chinesischen Megamarkt	74
5.1	Die Marktsegmentierung	74
5.2	Marketing Mix	76
5.2.1	Produkt- und Sortimentspolitik	76
5.2.2	Preis- und Konditionenpolitik	78
5.2.3	Kommunikationspolitik	78
5.2.4	Distributionspolitik	80
6	Risiken und Probleme	80
6.1	Wirtschaftspolitische Risiken	82
7	Zusammenfassung	84
8	Teil II: Das besondere Kapitel der Produkt- und Markenpiraterie	87
9	Allgemeines zur Produkt- und Markenpiraterie	87
9.1	Definitionen und Begriffserklärungen	88
9.2	Ursachen des Imitationsverhaltens	91
9.3	Gründe für die Zunahme von produkt- und Markenpiraterie	94
9.4	Erkennen von Produkt- und Markenpiraterie	96

10 Wirtschaftliche Folgen von Produkt- und Markenpiraterie	97
11 Erscheinungsformen der chinesischen Produktpiraterie	101
11.1 Ausgewählte betroffene Bereiche	101
11.2 Das Profil und die Arbeitsweise der Täter	105
12 Rechtlicher Schutz geistigen Eigentums	107
12.1 Rechtsgeschichte China	107
12.2 Rechtsvorschrift	110
12.3.1 Gewerbliche Schutzrechte	110
12.4 Internationale Regelungen zum gewerblichen Rechtsschutz	113
12.5 Bewertung des Rechtssystems	116
13 Bekämpfungsmaßnahmen	117
13.1 Defensive Maßnahmen zur Durchsetzung von Schutzrechten	118
13.2 Betriebswirtschaftliche Maßnahmen	124
13.3 Technische Hilfsmittel	127
14 Handlungsempfehlungen	128
15 Zusammenfassung	129
Umfrage	132
Anhangsverzeichnis	XIII
Literatur- und Quellenverzeichnis	XXV
Eidesstattliche Versicherung	XXXVI

Zielsetzung, Inhalt und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Chancen und Risiken für deutsche Unternehmen im chinesischen Markt untersucht werden, wobei in Teil 2 insbesondere auf das Risiko der Produkt- und Markenpiraterie eingegangen wird. Die folgenden Kapitel bieten Anregungen und wichtige Informationen für ein erfolgreiches Engagement in China, unabhängig von der Branche oder Größe des Unternehmens.

Ziel dieser Arbeit ist die Ermittlung typischer Problemstellungen für ausländische Investoren, die sich aus den betreffenden chinesischen Rahmenbedingungen ergeben und die möglichen Erfolgsfaktoren einer Investition in China. Im zweiten Kapitel wird kurz auf die Motive der Unternehmen im Auslandsmarkt China zu investieren, eingegangen. Da die Chancen und Risiken und der daraus resultierende Erfolg bzw. Mißerfolg einer Direktinvestition sehr stark von den Rahmenbedingungen des Landes abhängig sind, beschäftigt sich das dritte Kapitel mit den externen Einflußfaktoren. Die dargestellten wirtschaftlichen, politischen, soziokulturellen, umweltpolitischen, rechtlichen und sekundär exogenen Marktfaktoren können damit Erfolgsfaktoren repräsentieren, auch wenn sie von der Unternehmung nicht gezielt beeinflussbar sind.

Daran schließt sich eine Erläuterung an, wie sich dieser Markt „erobern“ lässt, mögliche Markteintrittsformen werden vorgestellt und die Faktoren untersucht, welche die Wahl einer Markteintrittsstrategie in den chinesischen Markt beeinflussen. Weiterhin werden geeignete marketingpolitische Maßnahmen präsentiert. Abschließend sollen verschiedene Risiken und Probleme betrachtet und entsprechende Handlungsempfehlungen zusammengefasst werden.

Im zweiten Teil der Arbeit wird über das Risiko der Produkt- und Markenpiraterie in China diskutiert und im ersten Schritt deren Ursachen sowie die außerordentlichen ökonomischen Konsequenzen dargestellt. Da außerdem Maßnahmen zur Abwehr von Produktpiraten dringend erforderlich sind, werden ausgewählte Schutzmechanismen vorgestellt, die es deutschen Unternehmen ermöglichen, sich vor chinesischer Produktpiraterie zu schützen.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt dabei nicht in der Darstellung und Analyse eines chinaspezifischen Strategieplanes. Dieses würde den Rahmen der Arbeit sprengen und muss somit ausgegliedert werden. Vielmehr sollen die allgemeinen und die für ausländische Investoren bestehenden Rahmenbedingungen untersucht werden und daraus Schlüsse für unternehmenspolitische Entscheidungen bei einem China-Engagement getroffen werden.

Bei der Ausarbeitung der Arbeit wurden zum größten Teil auf chinabezogene Literaturquellen, sowohl aus dem Internet als auch aus wissenschaftlichen Abhandlungen Bezug genommen. Bei dem Thema China werden sich wahrscheinlich, aus Gründen der Aktualität und der Dynamik des chinesischen Marktes, im Laufe der Zeit einige Rahmenbedingungen ändern.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im folgenden Beitrag soll Ihnen die Ergebnisse der Umfrage vorgestellt werden. Falls Sie Interesse an der kompletten Ausgabe der Diplomarbeit haben, können Sie sich gerne bei mir oder bei der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft melden.

Meinen persönlichen Dank möchte ich an dieser Stelle bei allen Teilnehmern der Umfrage geben. Des Weiteren gilt meinen besonderer Dank Herrn Reichardt und Herrn Diete, die diese Arbeit angeregt und betreut haben.

Das China-Geschäft

ERGEBNISSE DER UMFRAGE ZUM THEMA:

CHANCEN UND RISIKEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN

IN DER VR CHINA

von Nicole Ruppel



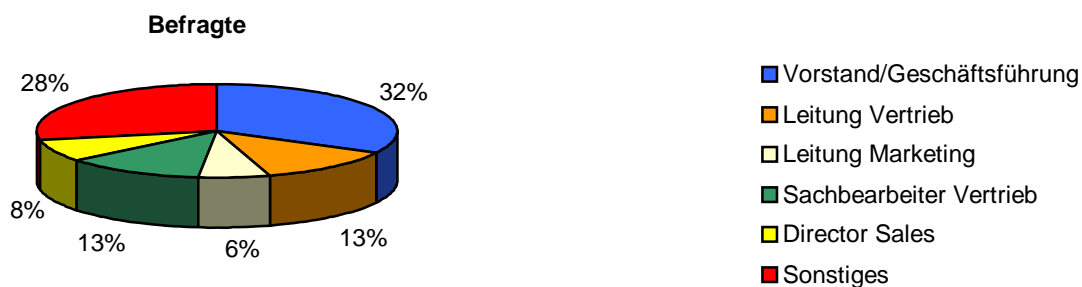
ERGEBNISSE DER UMFRAGE

1. Die befragten Unternehmen

Ziel dieser Umfrage war es, einen Überblick zur gegenwärtigen Lage von deutschen Unternehmen in China zu geben und an Hand deren Erfahrungen, Handlungsempfehlungen für nachfolgende Investitionen abzuleiten. Dazu folgt zunächst eine auf den Untersuchungsergebnissen basierende Bestandsaufnahme deutscher Unternehmen in China. Der Beitrag analysiert Faktoren, die den Erfolg- bzw. Misserfolg von China-Aktivitäten deutscher Unternehmen beeinflussen und gibt konkrete Empfehlungen zur Fehlervermeidung.

Es wurden insgesamt 300 Fragebögen an deutsche Unternehmen versendet. Die Rücklaufquote betrug 21,7% (inklusive telefonischer Befragung). Die Grundgesamtheit der Unternehmen wurde nach dem Kriterium ausgewählt, dass die Unternehmen schon Erfahrungen im China-Geschäft machen konnten. An der Befragung haben sich 65 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe beteiligt. Insofern können die Ergebnisse nicht als repräsentativ gelten, erlauben dennoch einige deutliche Aussagen. Die Befragungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

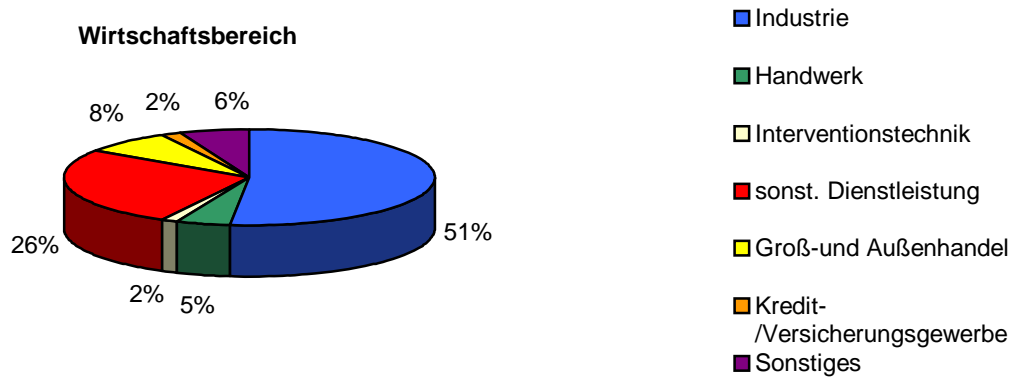
Fr. 1: Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?



Sonstige: Department Head, Consultant, Finance&Controlling, Assistent GF, CIO, Projekt Manager, Länderreferent, Head of Shared Services, Technischer Direktor, IT Manager, General Manager Asia

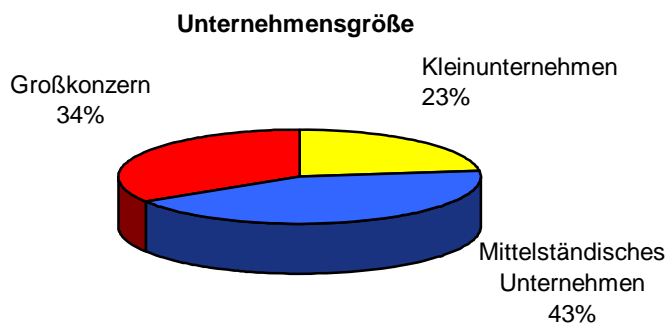
Über 50 % der Befragten gehören dem produzierenden Gewerbe an. Unter „Sonstiges“ fallen Unternehmen des Sektors Markeneinzelhandel, Vertrieb, Gesundheitswesen und Textil.

Fr. 2: Welchem Wirtschaftsbereich gehört Ihr Unternehmen an?



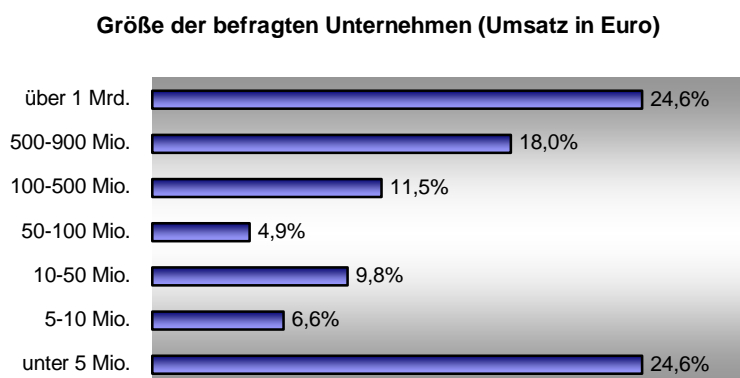
Der überwiegende Teil der Unternehmen gehört zum „gehobenen“ Mittelstand.

Fr. 3: Informationen über die Größe Ihres Unternehmens?



Über die Hälfte der Unternehmen (54,5 %) haben einen Umsatz zwischen 100 Mio. und über 1 Mrd. EUR. Wobei jedes 4 der befragten Unternehmen des Mittelstandes einen Umsatz von 100-500 Mio. Euro erwirtschaftete. Die vorliegende Studie repräsentiert somit auf einen Querschnitt des deutschen gehobenen Mittelstandes.

Fr. 4: Wie groß ist der Umsatz Ihres Unternehmens? (Jahresumsatz 2004)

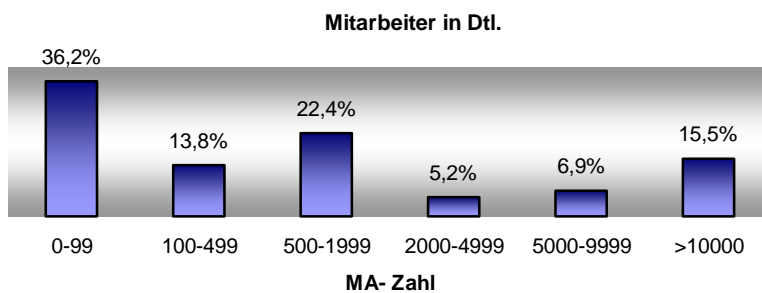


Gemessen an der Mitarbeiterzahl, handelt es sich bei den befragten Unternehmen überwiegend um kleine und mittelständische Unternehmen. 36,2 % der Unternehmen beschäftigen weniger als 100 Mitarbeiter in

Deutschland und 14 % bis zu 500 Mitarbeiter. 22,4 % der Unternehmen haben zwischen 500 und 2000 Beschäftigte.

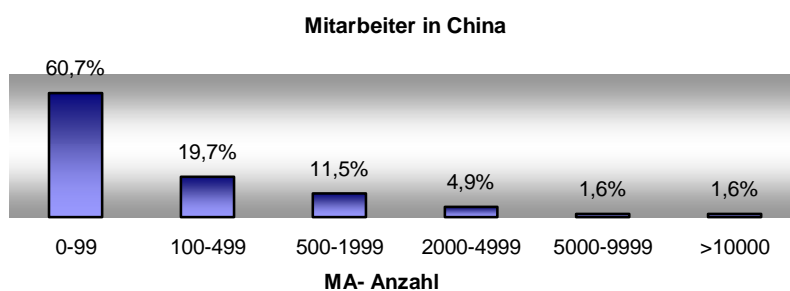
		Mitarbeiter in Deutschland	Mitarbeiter in China	Mitarbeiter Rest der Welt
N	Gültig	58	61	58
	Fehlend	7	4	7
Mittelwert		9.496,33	550,77	7.376,26
Minimum		0	0	0
Maximum		150.000	10.000	150.000

Fr. 5a: Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen in Deutschland beschäftigt?

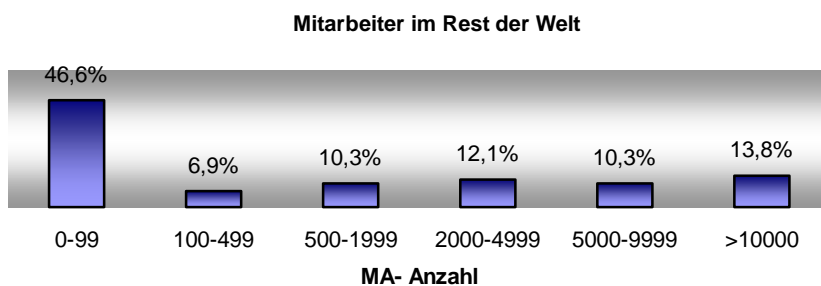


Die Mitarbeiteranzahl in China beläuft sich bei den befragten Unternehmen im Großteil auf 0-100 Beschäftigte. Diese sehr geringe Anzahl könnte man dadurch erklären, dass bei bspw. einer Gründung eines Joint Ventures in China Übernahme der Arbeitnehmer des chinesischen Partners gesetzlich gefordert wird.

Fr. 5b: Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen in China beschäftigt?

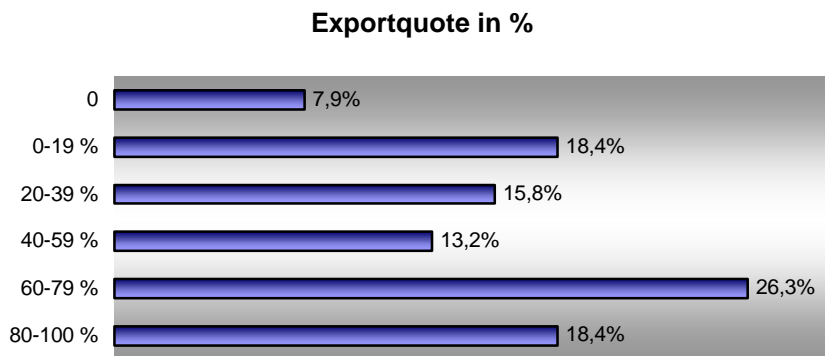


Fr. 5c: Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen im Rest der Welt beschäftigt?



Außerdem ist anzumerken, dass es sich um Unternehmen handelt, die bereits im Auslandsgeschäft erfahren sind und einen relativ hohen Exportanteil haben. Über die Hälfte der Unternehmen weisen einen Exportanteil von über 50% am Gesamtumsatz auf. Dies zeigt, dass nicht nur deutsche Großunternehmen, sondern auch der Mittelstand eine wesentliche Stütze der Exportkraft der deutschen Wirtschaft darstellen.

Wie hoch ist der Anteil des gesamten Auslandsgeschäft am Umsatz? (Exportquote in %)



Darunter weisen die befragten mittelständischen Unternehmen folgende Exportquote auf:

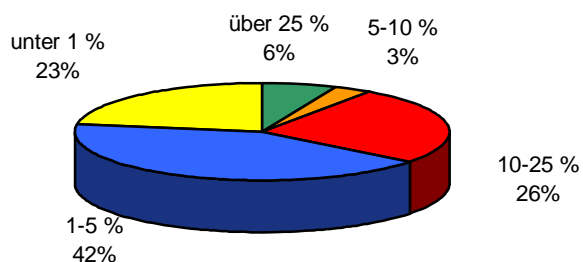
Mittelstand	Exportquote in %	
	Anzahl	%
80-100	3	16,7%
60-79	6	33,3%
40-59	3	16,7%
20-39	1	5,6%
0-19	5	27,8%
Gesamt	18	100,0%

Gültig. 18 (64,3%)

Der noch sehr geringe Exportanteil von 1-5 % (42 %) der auf den chinesischen Markt entfällt, lässt die Unternehmen auf Wachstumspotentiale hoffen. Lediglich 6 % weisen schon einen Exportanteil von über 25 % auf.

Wie hoch ist der Exportanteil am Umsatz der auf den chinesischen Markt entfällt?

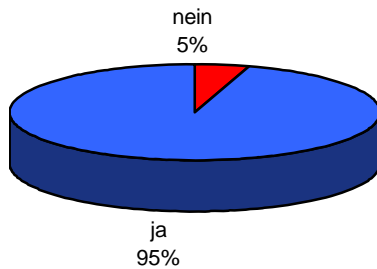
Exportanteil der auf China entfällt



95 % der befragten Unternehmen haben bereits Erfahrungen mit China auf geschäftlicher Ebene machen können. Aus diesem Grund könnte man sagen, dass es sich um Unternehmen handelt, die mit den Geschäftsgepflogenheiten und Verhandlungstaktiken in China vertraut sind und eine qualitative Aussage zu den Markteintrittsstrategien als auch zu Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien geben können.

Frage 8: Haben Sie im geschäftlichen Bereich bereits Erfahrungen mit China machen können?

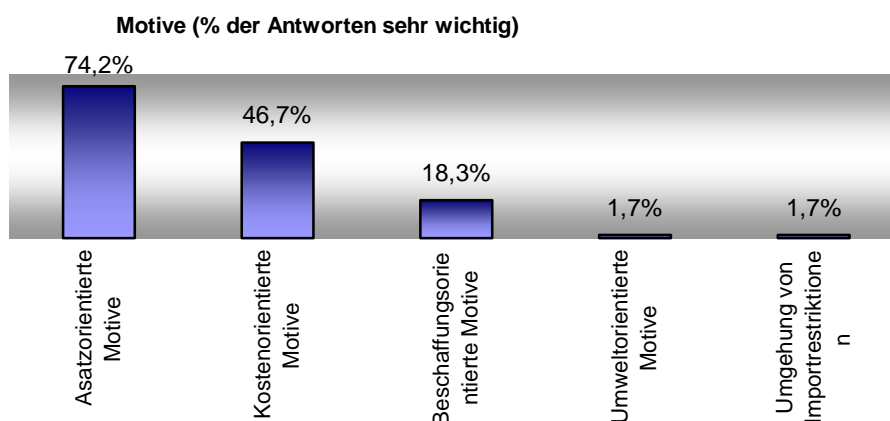
Erfahrungen im Chinageschäft



2. Chancen und Bedeutung Chinas für deutsche Unternehmen

Als herausragenden **Motivationsfaktor** für das aktuelle Engagement in China werden absatzorientierte Motive gesehen. Dies konstatieren 74,2 % der befragten Unternehmen. Ebenso werden die Kostenvorteile als wichtiges Motiv genannt. Dies sagt aus, dass für deutsche Unternehmen der Produktionsstandort China zwar eine große Bedeutung eingeräumt wird, weit wichtiger ist jedoch der chinesische Absatzmarkt..

Fr. 10: Was sind die Motive Ihres Unternehmens für die Auslandsmarkterschließung in der VRC?



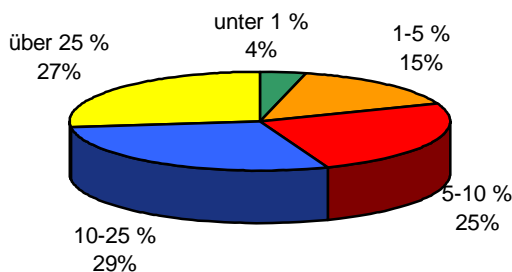
Daraus wird ersichtlich, dass der Absatzmarkt China eine bedeutende Rolle spielt. So gehen über ein Viertel (27 %) der Unternehmen davon aus, dass China über 25 % des Gesamtumsatzes ausmachen wird, nur 4 % erwarten sich einen Umsatzanteil von unter 1 %. Wobei die befragten Unternehmen im Dienstleistungssektor den Entwicklungen in China wesentlich positiver gegenüberstehen (41,7 % erwarten über 25 %) als die Industrie, wo nur 17,9 % Umsatzerwartungen von über 25 % erwarten.

Fr. 9: Wie hoch ist der Umsatzanteil den Sie sich langfristig von China versprechen?

Industrie	Erwartungen bzgl. des Umsatzanteils in China	
	Anzahl	%
< 1 %	1	3,6%
1-5 %	5	17,9%
5-10 %	10	35,7%
10-25 %	7	25,0%
>25 %	5	17,9%
Gesamt	28	

sonst. Dienstl.	Erwartungen bzgl. des Umsatzanteils in China	
	Anzahl	%
5-10 %	2	16,7%
10-25 %	5	41,7%
>25 %	5	41,7%
Gesamt	12	100,0%

Erwartungen bzgl. des Umsatzanteils im chinesischen Markt

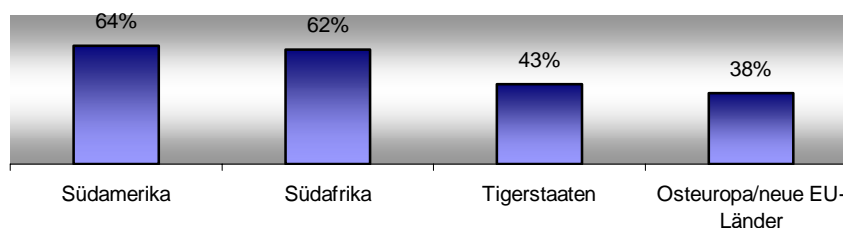


Die Wachstumschancen Chinas bewerten die Befragten im Vergleich zu anderen emerging markets als „hoch“ ein, insbesondere im Vergleich zu Südamerika und Südafrika, wobei im Vergleich zu den osteuropäischen Ländern geringere Wachstumschancen zugerechnet werden.

Fr. 23: Wie bewerten Sie insgesamt die Wachstumschancen auf den chinesischen Markt

Im Vergleich zu anderen Emerging Markets?

Wachstumschancen Chinas im Vergleich zu anderen Emerging Markets (% der Antworten hoch)



3. Marktbearbeitungs-/eintrittsstrategie

Die Teilnehmer der Umfrage wurden gebeten, über folgende Aspekte bei der Umsetzung einer Marktbearbeitungsstrategie Auskunft zu geben.

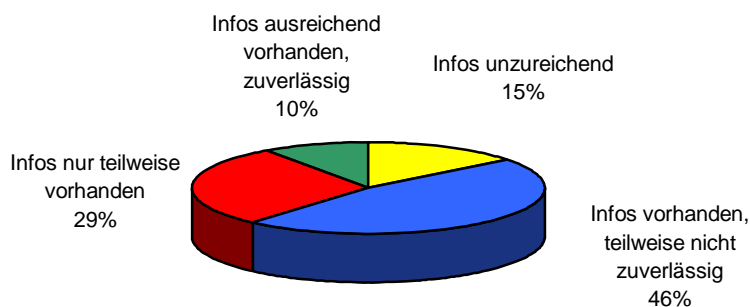
- Wie bewerten Sie die Informationslage zu China?
- Welche Informationsquellen haben Sie in Anspruch genommen?

- Welche Eintrittsstrategie ist für den chinesischen Markt Ihrer Meinung nach besonders geeignet?
- Welche Bedeutung hat für Sie die chinesische Konkurrenz?
- Durch welche Erfolgsfaktoren glauben Sie sich in China vom Wettbewerb differenzieren zu können?
- Welche Regionen sind besonders interessant?
- Welche Kriterien sind bei der Standortwahl von Bedeutung?

3.1 Informationsbeschaffung:

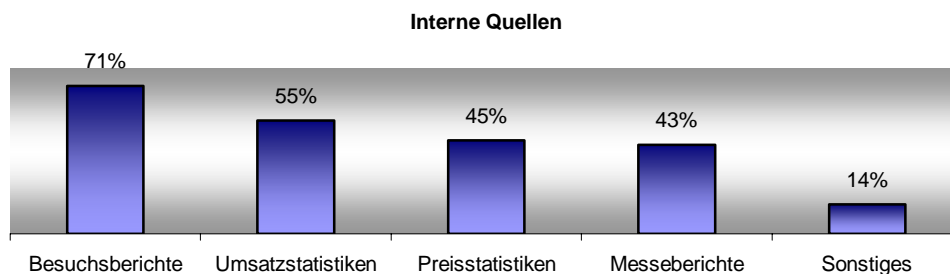
Zur Informationslage in China äußern sich die Unternehmen überwiegend kritisch. Lediglich 10 % der befragten Unternehmen sind der Auffassung, sie seien ausreichend informiert, und bewerten die vorhandenen Informationen als zuverlässig. Weitere 46 % der Unternehmen verfügen zwar über Informationen, bewerten diese aber als zumindest teilweise nicht zuverlässig.

Fr. 11: Wie bewerten Sie die Informationslage zu China



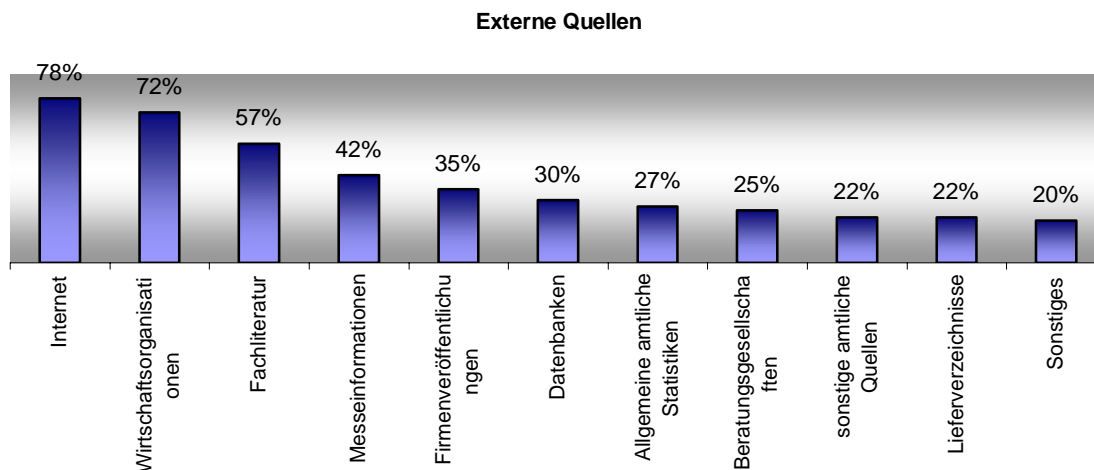
Als geeignete interne Informationsquellen zur Schließung von Informationslücken werden insbesondere Besuchsberichte von Außendienstmitarbeitern (71%) und Umsatzstatistiken (55 %) zu erwähnen.

Fr. 12: Welche Informationsquellen haben Sie in Anspruch genommen?



Zu den Ansprechpartnern, welche die befragten Unternehmen in Anspruch nehmen gehören Wirtschaftsorganisationen wie die IHK oder AHK. Interessanterweise geben 78 % der Befragten an, das Internet als Informationsquelle zu nutzen, obwohl dieses Medium als äußerst unsicher, im Hinblick auf qualitative Informationen, angesehen wird. Messeinformationen sowie Fachliteratur sind weitere Quellen,

die von den Unternehmen angegeben werden. Nur 25 % der Befragten nutzen die Hilfe von Beratungsgesellschaften. Diese Ergebnisse spiegeln wieder, dass grundsätzlich kostengünstige Methoden der Informationsbeschaffung herangezogen werden. In vielen Fällen lohnt es sich jedoch Beratungsgesellschaften und Chinaexperten zur Marktanalyse heranzuziehen, da China nach wie vor ein sehr spezifischer Markt ist, der eine intensive Vorbereitung bedarf.



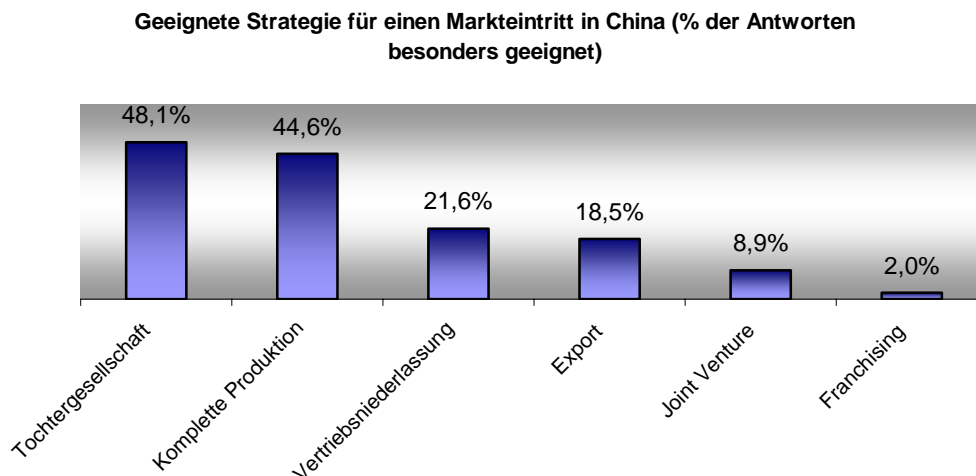
3.2 Eintrittsstrategie:

Als mögliche Eintrittsstrategien werden verschiedene Möglichkeiten in Betracht gezogen:

- Export
- Lizenzvergabe
- Komplette Produktion
- Vertriebsniederlassung (rechtlich selbstständige Einheit)
- Bildung eines Joint Ventures
- Tochtergesellschaft
- Franchising

Interessanterweise erscheint die Errichtung einer eigenen Tochtergesellschaft die bevorzugte Variante zu sein sowohl für die deutsche Industrie als auch für den Dienstleistungssektor. Der Grund hierfür ist in erster Linie, dass viele Unternehmen es vorziehen, ihre eigene Tochtergesellschaft den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechend auszurichten. Der zunächst einfachere Weg des Exports wird von 18 % der Unternehmen bevorzugt. Für nur 8,9 % der Befragten konkretisiert sich das aktuelle China-Engagement als Joint Venture.

Fr. 13: Welche Markteintrittsstrategie ist für den chinesischen Markt Ihrer Meinung nach besonders geeignet?

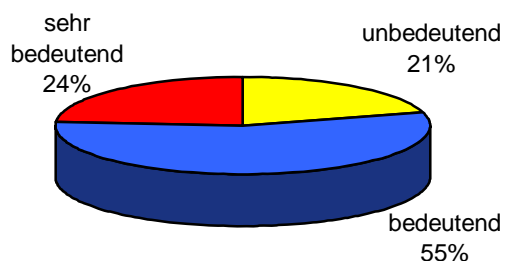


3.3 Wettbewerb in China:

Um sicherzustellen, dass man mit seinem China-Engagement erfolgreich ist, sollte man zuvor die Wettbewerbssituation genau analysieren. Es ist nicht nur wichtig zu wissen, welche internationalen Konkurrenten bereits vor Ort sind, welche lokalen Anbieter vergleichbare Produkte anbieten und in welcher Qualität und zu welchen Preisen, auch das Marktpotential für das eigene Produkt und dessen voraussichtliche weitere Entwicklung müssen abgeschätzt werden, bevor man sich auf China einlässt. Denn der Konkurrenzkampf in China ist spürbar stärker geworden. Für deutsche Unternehmen ist das China-Geschäft schwieriger geworden. Dies reflektiert sich auch in der Umfrage wieder, in der 55 % der befragten Unternehmen, die chinesische Konkurrenz als bedeutend einstufen.

Fr. 18: Welche Bedeutung hat für Sie die chinesische Konkurrenz?

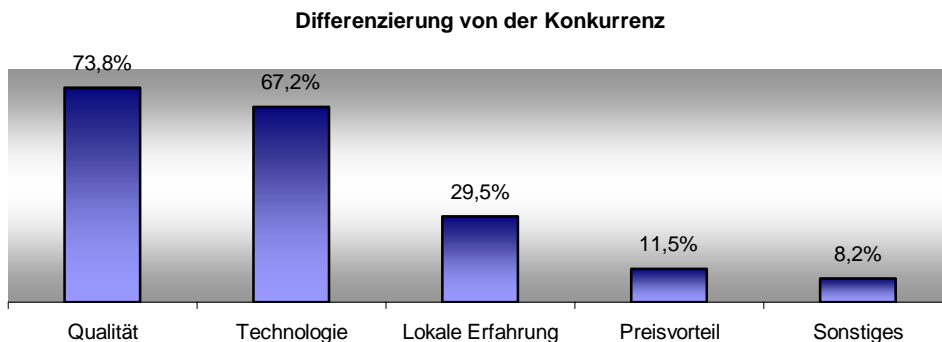
Bedeutung der chinesischen Konkurrenz



Nach Einschätzung der befragten Unternehmen können sich deutsche Unternehmen im China-Geschäft insbesondere über Kernkompetenzen wie Qualität und Technologieführerschaft profilieren. Deutsche Unternehmen zeigen sich auch sehr realistisch. Kaum eines der Unternehmen erwartet, dass es sich durch

Preisvorteile am Markt durchsetzen zu können. Ein weiterer Aspekt, den viele Unternehmen als entscheidend ansehen, ist bereits bestehende lokale Erfahrung.

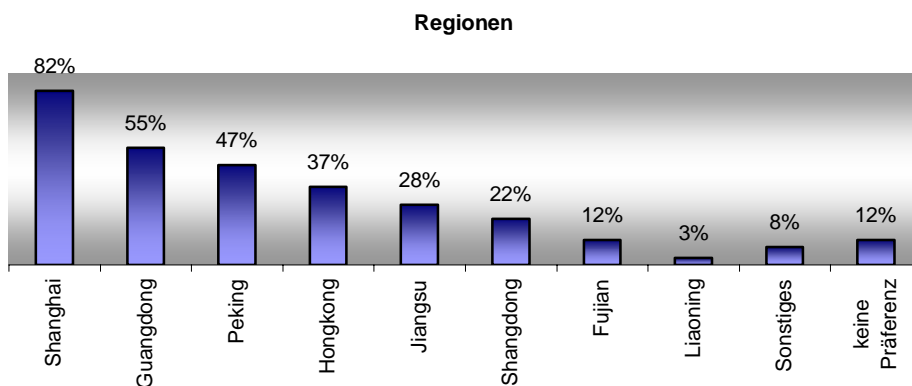
Fr. 19: Durch welche Erfolgsfaktoren glauben Sie sich vom Wettbewerb differenzieren zu können?



3.4 Standortwahl

Keine Region hat für deutsche Unternehmen eine so zentrale Bedeutung wie Shanghai. Die Metropole stellt damit den wichtigsten Standort für deutsche Unternehmen in China dar. Weitere Regionen von Interesse sind der Großraum Guangdong (ehemals Canton), Peking und Hongkong.

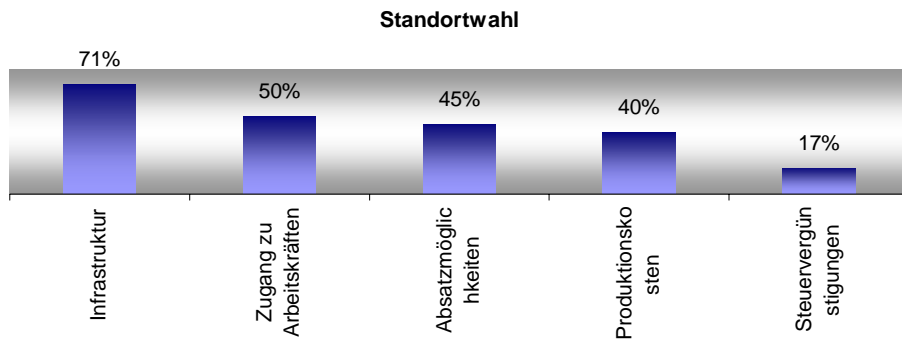
Fr. 21: Welche Regionen sind für Sie besonders interessant?



Sonstige: Dalian, Tianjin, Zhongshan, Shenzhen, Guangzhou

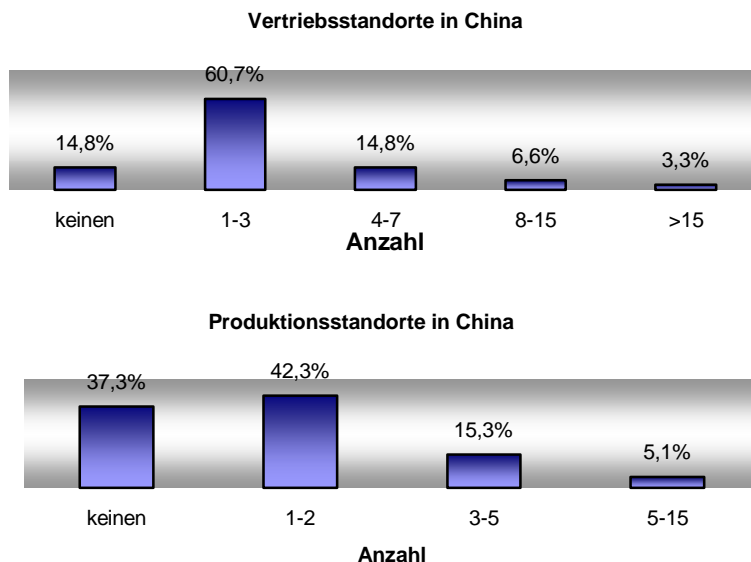
Bei der Standortwahl sollte nicht der Standort des künftigen Partners im Vordergrund stehen, sondern die eigentlichen Standortbedingungen stärker berücksichtigt werden. Als entscheidende Kriterien bei der Standortwahl werden insbesondere Infrastruktur (71 %), Zugang zu Arbeitsplätzen (50%), und Absatzmöglichkeiten (45 %) genannt. Steuervergünstigungen werden auch mit in Betracht bezogen, sind aber lediglich für 17 % der Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

Fr. 22: Welche Kriterien sind für Sie bei der Standortwahl von Bedeutung?



Über die Hälfte der befragten Unternehmen haben 1-3 Vertriebsstandorte in China. Der überwiegende Anteil dieser Standorte ist in Shanghai angesiedelt. Dies zeigt, dass gerade für Vertriebsstandorte die Nähe zur kaufkräftigen Bevölkerungsschicht in den Küstengebieten Shanghai und Peking entscheidend ist.

Fr. 6: Wie viele Vertriebsstandorte haben sie in China?



Sonstiges: Yangzhou, Wuxi, Xinba Town, Nanjing, Hefei, Yantai, Dalian, Xiamen, Taiyuan, Wuhan, Tai'an

Die Angabe der „Sonstigen“ zeigt deutlich, dass auch die Sonderwirtschaftszonen vermehrt von den Unternehmen genutzt werden.

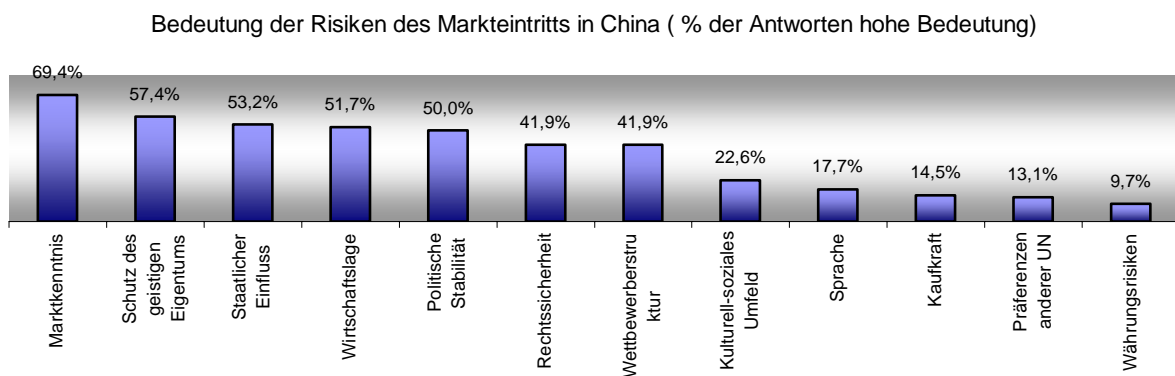
4. Risiken eines China-Engagements

Ein Engagement in einem Auslandsmarkt, insbesondere einem emerging market, ist immer mit gewissen Risiken verbunden. Ich habe die Teilnehmer der Umfrage gebeten, die Bedeutung der nachstehenden Faktoren in bezug auf Risiken des Markteintritts in China einzuschätzen. Zusammenfassend sind die Risiken als moderat zu bewerten. Mögliche Risiken sind:

- Wirtschaftslage
- Wettbewerbsstruktur
- Kaufkraft
- Kulturell-soziales Umfeld
- Rechtssicherheit
- Präferenzen anderer Unternehmen
- Politische Stabilität
- Währungsrisiken
- Sprache
- Marktkenntnis
- Schutz des geistigen Eigentums
- Staatlicher Einfluss auf unternehmerische Tätigkeit

Nur ein geringer Anteil stuft die klassischen Risiken, Währung (9,7 %), Kaufkraft (14,5%) als hoch ein. Erstaunlicherweise werten die von mir befragten Unternehmen die Risiken, Sprache und kulturell-soziales Umfeld als relativ gering, wohingegen bei einer Umfrage von Deloitte für die KPMG in China diese Risiken als vergleichsweise hoch eingestuft wurden.

Fr. 14. Welche Bedeutung haben die nachstehenden Faktoren im Bezug auf Risiken des Markteintritts in China für Sie?

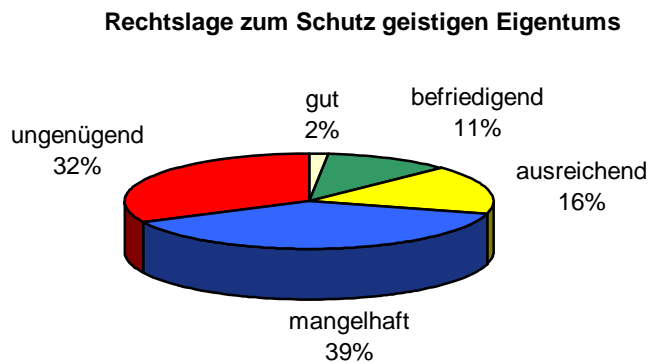


Produkt- und Markenpiraterie

Die weltweit 500 größten Unternehmen geben jährlich im Durchschnitt zwei bis vier Millionen US\$ für die Bekämpfungen von Plagiaten aus. Dies zeigt die Brisanz des Problems. Diese Kosten umfassen die Gründung von Sonderabteilungen, Sicherheitskennzeichnungen, Rechtsbeistand, Zusammenarbeit mit Detekteien und Prozesskosten vor Gericht. Denn Recht haben und Recht bekommen ist in China aufgrund der institutionellen Schwächen des Rechtssystems oftmals Zweierlei. Es besteht eine große Lücke zwischen der offiziellen Linie der Zentralregierung und der täglichen Realität. Die Durchsetzungsmöglichkeiten geistiger Eigentumsrechte ist regional unterschiedlich weit fortgeschritten aber insgesamt noch relativ schwach entwickelt und ineffizient. Im chinesischen Rechtssystem kann der Geschädigte auf dem Verwaltungsweg als auch über Gerichte sowie mit dem Zoll und der Polizei seine Rechte einklagen.

Das Risiko der Produkt- und Markenpiraterie in China ist nicht zu unterschätzen. Dies belegen auch die befragten Unternehmen. Vor allem die Rechtslage zum Schutz des geistigen Eigentums wird als mangelhaft bis hin zu ungenügend angesehen. Somit muss die chinesische Zentralregierung noch einiges tun, um den Schutz geistiger Eigentumsrechte für ausländische Investoren zu verbessern.

Fr. 15: Wie schätzen Sie die Rechtslage zum Schutz geistiger Eigentumsrechte in China ein?



Erschreckend ist die Anzahl der Aufdeckung von Fälschungen bei den befragten Unternehmen. Mehr als die Hälfte beklagen, dass schon Plagiate ihrer Produkte in China aufgetaucht seien.

Fr. 16: Wurden in Ihrem Unternehmen schon Fälschungen aus China entdeckt?



Internationale Unternehmen können nur wenig unternehmen, um die Effektivität der IP-Gesetze für gewerbliche Schutzrechte in China zu verbessern. Einer Studie der Economist Corporate Newspaper zufolge gibt es zehn Schlüsselstrategien, welche internationale Unternehmen beachten sollten:

- Streben nach Sicherung der vollen Eigentumsrechte und Direktionskontrolle.
- Festlegung von Budget and Verantwortlichkeiten in der internen IPR- Organisation.
- Verwendung von Direktverkäufen sowie Auslagerung der Designausführung.
- Durchführung vertraglicher Prüfungen von Vertriebs- und Produktionspartnern.
- Verfolgung, Überwachung und Kennzeichnung in den Kontrollsystemen

- Untersuchung der Ausführbarkeit von einheitlichen Preisfestsetzungen und Produktpassungen
- Überwachung des Warenbestands und Steuerung des Warenzyklus.
- Kontakthaltung mit den Konsumenten; Stärkung von corporate governance Politiken.
- Auffinden von Verbündeten im System: Inlandsunternehmen und lokale Beamte.
- Vermeidung von Gerichtsverfahren aber die Beanspruchung von innovativen Maßnahmen, wenn nötig²

Auf der anderen Seite können Unternehmen in Form von Lobbying durch das Quality Brand Protection Committee (QBPC) in China dazu beitragen, den Schutz geistiger Eigentumsrechte in China zu fördern. Diese Vereinigung von internationalen Unternehmen arbeitet mit der chinesischen Regierung und den lokalen Regierungen der örtlichen Wirtschaft und anderen Organisationen zusammen um die Bekämpfung der Produktpiraterie in China zu unterstützen. Die QBPC hat mittlerweile 82 Mitglieder; dazu zählen u.a. Nike, Unilever, Henkel, Bosch, General Motors, Daimler Chrysler.

Oftmals ist es auch sinnvoll Maßnahmen anzugehen, die unter erster Betrachtung paradox klingen. Bei Produkten bspw. die lohnintensiv hergestellt werden, bietet es sich an den Fälschern eine Zusammenarbeit anzubieten. „Ist dann der Fälscher in der Lage, Produkte gleicher Qualität zu produzieren, kann mit Hilfe von Integrationspolitik die Fälscherei bekämpft und gleichzeitig ein „Mehr“ an Produktionskapazität erschlossen werden.“³

5. Erfolgs- Misserfolgskfaktoren eines China-Engagements

Der Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Bestimmung von Faktoren, die den Erfolg -bzw. Misserfolg einer China-Investition beeinflussen.

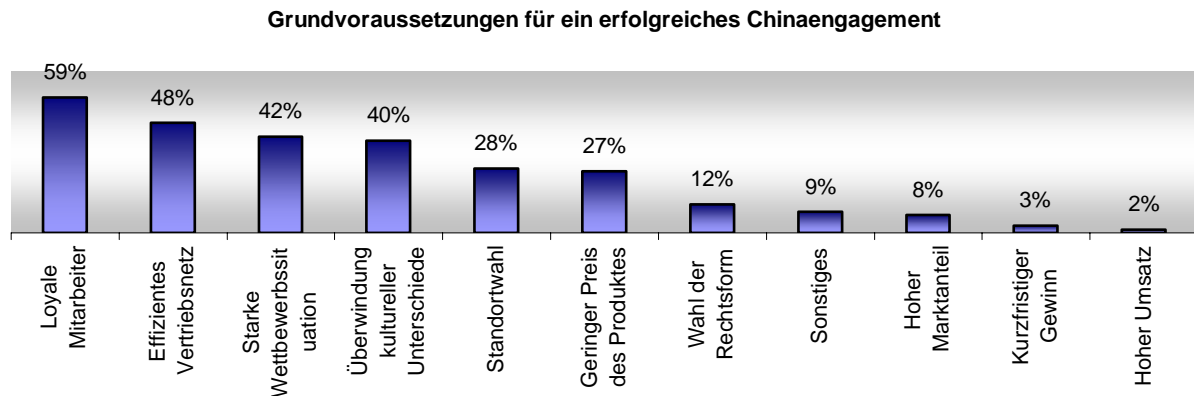
5.1 Erfolgsfaktoren

Nach Ansicht der Unternehmen sind loyale Mitarbeiter und ein effizientes Vertriebsnetz die entscheidenden Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches China-Engagement.

² Vgl. Economist corporate Network, Industry Report for KPMG in China, China Intellectual Property Rights, S7.

³ Fischer, S./Eck, R./Richter, H. (2002), S. 88.

Fr. 17: Was sind die entscheidenden Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches China-Engagement?



Um die Loyalität des Personals zu erhöhen, lohnt es sich, dem Unternehmen ein unverwechselbares Unternehmensprofil zu geben. Dazu ist in erster Linie wichtig, den Bekanntheitsgrad von Produkt und Firmennamen durch häufige Präsenz in regionalen Zeitungen oder Fernsehsendern zu steigern. Auch mit dem Firmennamen versehene Werbegeschenke an die Belegschaft sind ein geeignetes Mittel, das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen zu stärken. Für die Beschäftigung von Expatriates muss gelten: So wenige wie nötig- so gute wie möglich.

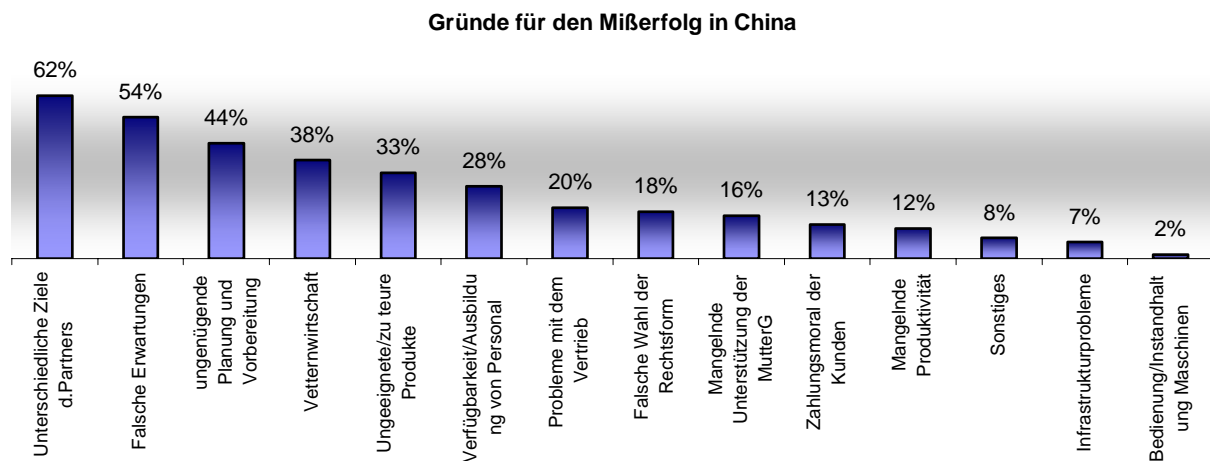
Hinsichtlich einer effizienten Vertriebsstruktur gilt, diese frühzeitig aufzubauen und zwar möglichst mit chinesischen Mitarbeitern. Unter Umständen empfiehlt es sich die Nutzung mehrerer Vertriebskanäle, z. B. die Gründung einer eigenen Vertriebsgesellschaft oder die Unterstützung des Vertriebs durch Repräsentanzbüros, um auf diese Weise Übergangsproblemen entgegenzuwirken.

5.2 Mißerfolgskatoren

Unterschiedliche Zielvorstellungen des Partners (62 %) und falsche Erwartungen (54 %) sind die von den Unternehmen am häufigsten genannten Gründe für den Misserfolg in China. Auch mit der Organisation des Vertriebs der Produkte hat nahezu jedes fünfte Unternehmen große Schwierigkeiten.

Deutliche Fortschritte wurden vor allem im Bereich der Infrastruktur erzielt, ein Zeichen dafür, dass sich die stetigen Bemühungen der chinesischen Zentralregierung, die Infrastruktur zu verbessern, spürbar auswirken. Große Fortschritte erzielten die Unternehmen bei der Versorgung mit (Roh-) Materialien und der Bedienung und Instandhaltung von Maschinen. Bei der Bewertung der Produktivität erhalten die Mitarbeiter im Durchschnitt ebenfalls bessere Noten als bei vorangegangenen Umfragen (bspw. die der Roland Berger & Partner GmbH, 1998) Ebenso bestehen verstärkte Probleme geeignetes Personal zu finden. Auch wenn die Probleme im Bereich der Verfügbarkeit und Ausbildung von Personal etwas abgenommen haben, so hat dennoch weiterhin, mehr fast jedes vierte Unternehmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal Probleme.

Fr. 20: Was glauben Sie welche Gründe für den Mißerfolg deutscher Unternehmen in China Ihrer Meinung nach verantwortlich sind?

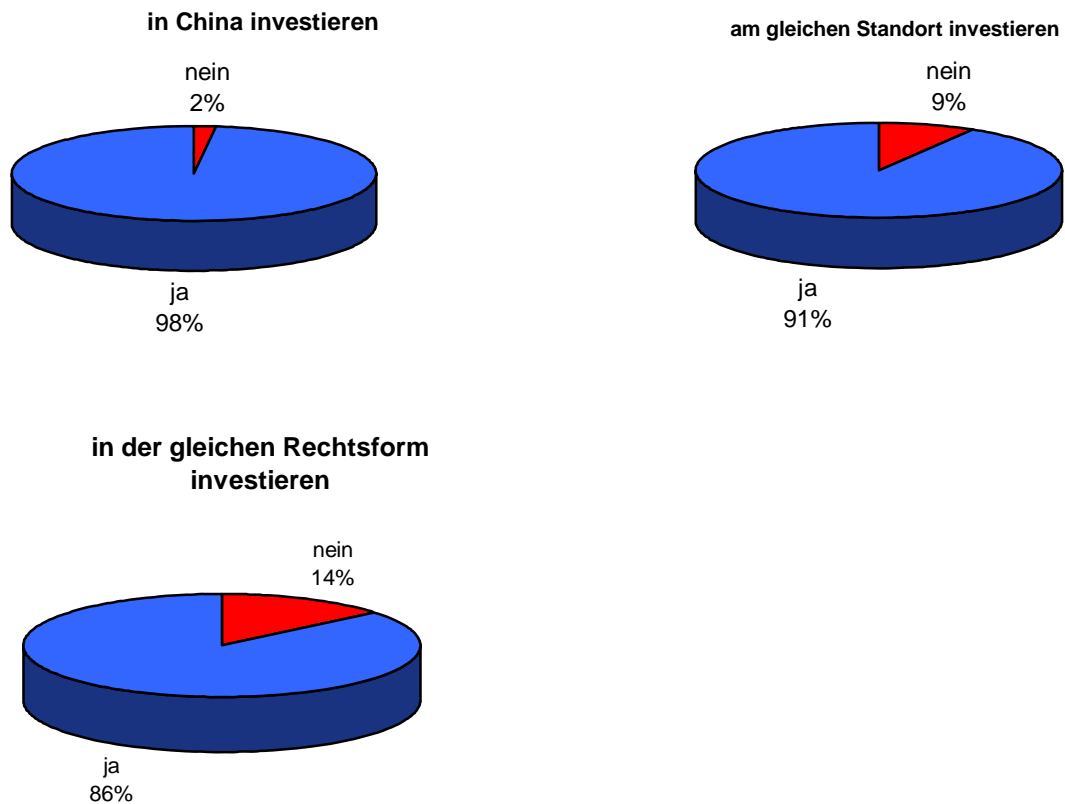


Die wichtigste Empfehlung an Unternehmen, die ein China-Engagement erwägen, lautet, sich gründlich vorzubereiten und sorgfältig zu planen (44%). Hinsichtlich der Partnerwahl gilt die Devise, eigenständig zu bleiben, soweit dies möglich ist und sonst im Vorfeld eine klare Aufgabenverteilung sowie eine sorgfältige Überprüfung des Partners vorzunehmen. Entschließt man sich zu einer Partnerschaft so sollten frühzeitig eigene Unternehmensziele definiert und nicht versucht werden, Ziele der Muttergesellschaft einfach auf das neue Unternehmen zu übertragen.

6. Fazit:

Das die wirtschaftliche Situation nicht so schlecht ist, wie häufig zu hörende Klagen vermuten lassen, zeigt die Untersuchung zu diesem Thema, die sich auf Aussagen von 65 deutschen Unternehmen stützt. 98 % der Befragten Unternehmen würden, basierend auf den bisher gemachten Erfahrungen, wieder in China investieren. Das zeigt, das deutsche Unternehmen in China insgesamt zufriedenstellend operieren. Die Untersuchungsergebnisse sind jedoch nicht nur durch Zufriedenheit und Optimismus geprägt. So würde bspw. 9 % aller Unternehmen bei einer neuen Investition einen anderen Standort wählen, und 14 % in eine andere Rechtswahl investieren. Dies sind deutliche Anzeichen einer falschen Standortwahl und einer zunehmenden Unzufriedenheit mit dem gewählten Joint Venture Partner.

Fr. 24: Würden Sie auf Basis der jetzt gewonnenen Erfahrungen noch einmal....



Die Befragung der Unternehmen hat deutlich gezeigt, dass China von zentraler Bedeutung für deutsche Unternehmen ist. Erfolg in China ist möglich, auf den Weg dahin lauern jedoch Gefahren, die zu Fehlern und damit zu bitteren Erfahrungen sowie dem Scheitern der Investition führen können. Die vorliegende Studie sollte einen Beitrag leisten, den an China interessierten Unternehmen solche bitteren Erfahrungen zu ersparen. Denn bei sorgfältiger Vorbereitung sind diese vermeidbar, wie zahlreiche deutsche Unternehmen bereits erwiesen haben.

ZUSAMMENFASSUNG

Die zehn goldenen Regeln zum Chinageschäft werde ich nicht aufzählen, da ich der Meinung bin, dass man aufgrund der Größe Chinas sowie die sprachlichen und mentalspezifischen Unterschiede zwischen Nordchinesen und Kantonesen, eine Verallgemeinerung von vorneherein verbietet. Man kann nur versuchen einige grundlegende Verhaltensweisen zu entdecken wie sie im Abschnitt 3.4 erläutert wurden.

Die wichtigste Empfehlung an Unternehmen, die ein China-Engagement erwägen, lautet, sich intensiv vorzubereiten und sorgfältig zu planen (44%). Hinsichtlich der Partnerwahl gilt die Devise, eigenständig zu bleiben, soweit dies möglich ist und sonst im Vorfeld eine klare Aufgabenverteilung sowie eine sorgfältige Überprüfung des Partners vorzunehmen. Entschließt man sich zu einer Partnerschaft so sollten frühzeitig eigene Unternehmensziele definiert und nicht versucht werden, Ziele der Muttergesellschaft einfach auf das neue Unternehmen zu übertragen. Marktkenntnis, Standortwahl, Form des Chinaengagements, Verhandlungen und Kooperation, Personalsuche all das ist vorzunehmen und dient als Ausgangspunkt strategischer Planung. Nach Ansicht der befragten Unternehmen sind loyale Mitarbeiter und ein effizientes Vertriebsnetz die entscheidenden Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches China-Engagement. Um die Loyalität des Personals zu erhöhen, lohnt es sich, dem Unternehmen ein unverwechselbares Unternehmensprofil zu geben. Dazu ist in erster Linie wichtig, den Bekanntheitsgrad von Produkt und Firmennamen durch häufige Präsenz in regionalen Zeitungen oder Fernsehsendern zu steigern. Auch mit dem Firmennamen versehene Werbegeschenke an die Belegschaft sind ein geeignetes Mittel, das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen zu stärken. Für die Beschäftigung von Expatriates muss gelten: So wenige wie nötig- so gute wie möglich. Hinsichtlich einer effizienten Vertriebsstruktur gilt, diese frühzeitig aufzubauen und zwar möglichst mit chinesischen Mitarbeitern. Unter Umständen empfiehlt es sich die Nutzung mehrerer Vertriebskanäle, z. B. die Gründung einer eigenen Vertriebsgesellschaft oder die Unterstützung des Vertriebs durch Repräsentanzbüros, um auf diese Weise Übergangsproblemen entgegenzuwirken.

In der vorangegangenen Analyse des Marktes zeigt sich, dass der Standort China weiterhin große Besonderheiten aufweist. Die hohe Unbeständigkeit der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist charakteristisch für den chinesischen Markt. Sowohl in institutioneller als auch in struktureller Hinsicht befindet sich die chinesische Volkswirtschaft noch in der Übergangsphase hin zu einem schlüssigen Gesamtsystem. China bleibt weiterhin ein hochspezifischer Markt, der hohe Ansprüche an das Management stellt. Die Erschließung des Marktes mit einer one-fits-all Strategie ist nicht zu empfehlen. Insgesamt gesehen bietet China aber sowohl für ressourcen- als auch für marktorientierte deutsche Unternehmen sehr interessante Produktionsstandorte und potentialreiche Märkte. Ein Engagement in China ist aber nicht für alle Unternehmen sinnvoll oder gar strategisch notwendig. Wie man sehen kann, ist der Weg nach China eine lange Reise. Die Hinweise auf die Besonderheiten und Schwierigkeiten im

chinesischen Markt sollen nicht abschrecken, sondern nur sensibilisieren, damit ein langfristiges Engagement ermöglicht werden kann und nicht bereut wird. Denn das die wirtschaftliche Situation nicht so schlecht ist, wie häufig zu hörende Klagen vermuten lassen, zeigt die Untersuchung zu diesem Thema. 98 % der Befragten Unternehmen würden, basierend auf den bisher gemachten Erfahrungen, wieder in China investieren. Das zeigt, das deutsche Unternehmen in China insgesamt zufriedenstellend operieren. Die Untersuchungsergebnisse sind jedoch nicht nur durch Zufriedenheit und Optimismus geprägt. So würde bspw. 9 % aller Unternehmen bei einer neuen Investition einen anderen Standort wählen, und 14 % in eine andere Rechtswahl investieren. Dies sind deutliche Anzeichen einer falschen Standortwahl und einer zunehmenden Unzufriedenheit mit dem gewählten Joint Venture Partner.

Die Befragung der Unternehmen hat außerdem deutlich gezeigt, dass Erfolg in China möglich ist, auf den Weg dahin jedoch Gefahren lauern, die zu Fehlern und damit zu bitteren Erfahrungen sowie dem Scheitern der Investition führen können. Die Studie sollte einen Beitrag leisten, den an China interessierten Unternehmen solche bitteren Erfahrungen zu ersparen. Denn bei sorgfältiger Vorbereitung sind diese vermeidbar, wie zahlreiche deutsche Unternehmen bereits erwiesen haben. Somit ist es für Unternehmen, die ein China-Engagement planen, wichtig sich umfassend mit diesem Thema zu beschäftigen, abseits von dieser Dichotomie von Hoffnung und Enttäuschung, Euphorie und Ernüchterung, Chance und Risiko.