

Geschichte der Qiu Ju“ verdeutliche, so die Autorin, dass die Normalbevölkerung Chinas sich mit den Möglichkeiten, durch Recht und Gesetz ihre Interessen zu vertreten, erst vertraut machen müsse. Allerdings zeige eine Untersuchung aus den Jahren 1997/1998, die in verschiedenen Provinzen durchgeführt wurde, dass die Zahl von Gerichtsfällen auf lokaler Ebene zunehme. Dies sei Indikator dafür, dass chinesische Bürger rechtliches Vorgehen inzwischen durchaus als eine Möglichkeit in Betracht ziehen, eigene Rechte zu schützen – gerade gegen Übergriffe von Beamten und Kadern.

Viele Beiträge dieses inhaltlich weit gespannten Konferenzbandes liefern wichtige Denkanstöße und neue Perspektiven – lesenswert!

(Monika Gänßbauer)

Ulrich Kausch: China Pioniere. Unternehmer berichten von ihren Erfolgen im Reich der Mitte

Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2007, 280 S., EUR 24,90

Der Band des Unternehmensberaters Kausch enthält 24 Erfahrungsberichte von Eignern und Geschäftsführern deutscher Mittelständler von B wie Berlinwasser bis Z wie Ziehlabegg über ihre meist sehr positiv dargestellten Unternehmungen in China.

Der Autor gibt diese Darstellungen recht schnörkellos als meist in indirekter Rede gehaltener Antworten auf offenen Interviewfragen wieder und erlaubt dem Leser seine eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen, zumal seine eigenen kurzen Resümées sehr kursorisch und selektiv erscheinen.

Die Berichte schildern die Erfahrungen der Geschäftsgründungen in China vor 10 bis 20 Jahren, ihre Ziele: der Fertigung für den Export und/oder der Markterschließung, die schwierige Substituierung teurer Maschinen durch billigere Arbeitskräfte in den Produktionsabläufen, die nötige Kontaktpflege mit den Behörden des Gastlandes, die Bekämp-

fung von Produktpiraterie, die Rolle chinesischer Mitarbeiter, ihre Schulung und die Schwierigkeiten, sie zu halten, der deutschen Ex-Pats, ihrer nötigen, gelegentlich mangelnden kulturellen Offenheit und Motivation, sowie nicht zuletzt die mentale Einstellung und organisatorische Bereitschaft des Stammhauses zum Chinageschäft – jenseits des strengen Controlling und der Kapital- und Wissens- Bereitstellung.

Oft war das Primärmotiv des ersten Chinaengagements, den Firmengroßkunden als Lieferant von PKW-Teilen, Elektromotoren oder Industriegas zu folgen, oder nach der Erfahrung Chinas als Einkaufsmarkt (z.B. für Werkzeuge oder Bauteile) selbst zur Markterschließung überzugehen. Häufig wird eine substantielle Marktpräsenz in China mit dem Argument der Verteidigung und Konsolidierung einer weltweit führenden Marktpräsenz im jeweiligen Spezialsegment begründet. Dagegen wird erstaunlich selten die allseits – auch von den eigenen Belegschaften in Deutschland und Europa befürchtete – wettbewerbs- und kostenbedingte Auslagerung von arbeitsintensiven Produktionen nach China erwähnt. Dies sind ohnehin meist Fertigungen von geringem Mehrwert, niedrigem Technologieanteil und ohne Automatisierungspotential, die ohnehin schon oft ins europäische Ausland (Spanien, Irland) oder nach Asien ausgelagert worden waren. Dagegen ist China „teurer als man denkt“ – dank häufiger Personalprobleme, Diebstähle, Plagiate und Rechtshändel (S. 166), sowie durch den vermehrten Aufwand bei Qualitätskontrollen.

Im deutschen Stammhaus bleiben in jedem Fall Forschung und Produktentwicklung, die höherwertigen, innovativen Produktionen oder solche Massenfertigungen, deren Personalkostenanteile dank hoher Prozeßautomatisierungen im einstelligen Bereich liegen. Gegen den Fertigungsstandort China für innovative Produkte oder technologieintensive Komponenten spricht auch das hohe Plagiatsrisiko – auch durch abtrünnige oder ungetreue Mitarbeiter –, das jedoch die Un-

ternehmen unterschiedlich trifft. Vor jener Pest für die Markenartikler der Verbrauchsgüterbranche sind hochkomplexe Maschinenbauer, die teure Spezialmaschinen zur Fertigung benötigen, ebenso gefeiert wie die Anbieter von Anwendungstechnik oder Dienstleister, die komplexe Prozesse etwa in der konzerninternen oder weltweiten Logistik anbieten. Weiter helfen Skaleneffekte in der Massenproduktion sowie ständige inkrementelle Innovationen, mit denen der Plagiator nicht mithalten kann.

Zu den bevorzugten Wirtschaftsstandorten zählen neben Shanghai und Beijing wegen ihrer gut ausgebauten Infrastruktur für Ausländer als Vertriebs- und Chinazentralen, die jedoch für die meisten Fertigungen dank rapide steigender Lohnkosten unattraktiv wurden, die Freihandelszonen. Dazu zählen die Mittelständler, die zumeist der löblichen deutschen Provinz – vom Sauerland bis Niederbayern – entstammen, auch das Hohe Land des chinesischen Hinterlandes, wo die Arbeitskräfte noch billig und relativ loyal und die Behörden gelegentlich noch zuvorkommend und weniger schikanös sind.

Zunächst begannen fast alle als Gemeinschaftsunternehmen mit einem chinesischen Partner, der Gebäude, und Personal einbrachte und sich um die Behördenkontakte und den Vertrieb kümmerte. Später haben die meisten sich für hundertprozentige Töchter entschieden und ihren Partner, der Neigungen zu eigenständigen Konkurrenzproduktionen zeigte, ausgekauft. Nach vielen – oft teuren – Experimenten mit Auslandschinesen, die in Deutschland studiert hatten, oder Hongkong- und Taiwan-Chinesen als Geschäftsführer, haben sich die meisten mittlerweile für deutsche Entsandkräfte in dieser sowie in der Funktion des Controllers und Produktionsleiters entschieden: Sie haben zusätzlich in jedem Fall detaillierte Berichtspflichten an das Mutterhaus durchgesetzt, um jederzeit den Überblick und die Kontrolle zu bewahren.

Zu den Hauptproblemen zählen die Rekrutierung und Ausbildung geeigneten chinesi-

schen Personals für Facharbeiter und Managementfunktionen, da qualifizierte Industriearbeiter, Techniker und technisch gebildete Manager Mangelware sind und nach ihrer europäischen Ausbildung sofort begehrte Objekte von Abwerbungsversuchen werden. Besonders in den Ballungszentren von Beijing, Shanghai und Guangzhou liegt die Fluktuationsrate weit über dem Landesdurchschnitt von 20%. Die jährlichen Gehaltssteigerungen sind beim qualifizierten Personal entsprechend hoch. Gleichzeitig wächst die Notwendigkeit, ihm im eigenen Betrieb neben sauberen, modernen Arbeitsplätzen, guten Gehältern, leistungsabhängigen Prämien, weitere Karrierechancen, Extras in Gestalt von Ausflügen zu Attraktionen in China und Deutschland, sowie Loyalitätsfördernde zwischenmenschliche Beziehungen durch Hilfen im Privatleben zu bieten. Denn die Mitarbeiter verstehen ihre Loyalität persönlich – zum Chef – und nicht institutionell zur Firma. Bei einem Wechsel in der Chefetage des Betriebs wechselt oft auch bald der Rest der Mannschaft.

Viele Unternehmen reagieren auf die systemfeindliche Improvisationskunst der Chinesen, in dem sie für alle Manager tägliche Auftragslisten und Berichtspflichten einführen und für alles Kontrollmechanismen und verbindliche Prozessbeschreibungen haben. Das scheint so ziemlich das Gegenteil von Motivation zum eigenverantwortlichen Mitdenken und Entscheiden zu sein, das den chinesischen Mitarbeitern so häufig abgesprochen wird, deren Wissbegier und Innovationsfreude andererseits stets gepriesen werden.

Bei administrativ-politischen Problemen half tatsächlich die Präsenz des deutschen Bundeskanzlers. Dazu ist in regulierungsintensiven Branchen oft der Einsatz vollzeitlicher Lobbyisten in Beijing nötig oder von „Beratern“, die hauptamtlich beim Zoll mit Hilfe von „red pockets“ (geldgefüllter Umschläge) dringende Import loseisen müssen (S. 226).

Zu den Stärken der Mittelständler im Chinesischgeschäft zählen zweifellos ihre kürzeren

Entscheidungswege und ihre größere Flexibilität (S. 226), sowie die größere Bereitschaft des Managements, zuzuhören und nicht gleich alles besser zu wissen. Andererseits sind ihr Investitionsvermögen und ihre Risikobereitschaft naturgemäß geringer. Obwohl die meisten Firmen ihre Chinaerfahrungen *summa summarum* als Erfolgsgeschichten darstellen, erwähnen zwei jenes Schlüsselwort vom notwendigen „langen Atem“, der für unerwartet langen Anlaufverluste steht, die ein Unternehmen, ohne Schaden zu nehmen, in China wegstecken können sollte. Als neue Strategie der Risikodiversifikation kündigen viele der China-Pioniere den Aufbau neuer Fertigungen in Indien und Südostasien an. Im Blick auf die zahlreichen Rechts- und Personalprobleme wachsen die Bäume der verlängerten Werkbank China anscheinend doch nicht länger mehr in den Himmel. Der von Kausch herausgegebene Band macht das in dankenswerter Anschaulichkeit am vielfachen Beispiel überdeutlich.

(Albrecht Rothacher)