

Japan hatte für den Krieg in und gegen China keinerlei legitimen Grund. Auf S. 50 wird jedoch unkommentiert referiert, die von Zhang Xueliang im Xi'an-Zwischenfall zustande gebrachte antijapanische Einheitsfront sei aus japanischer Sicht eine „überaus bedrohliche Angelegenheit“ gewesen, gerade so, als habe China Japan erobern wollen. Auf S. 206 wird das Erschießen unbewaffneter, wehrloser chinesischer Soldaten, die über den Jangtse zu fliehen versuchten, zwar mit einem „Scheibenschießen auf dem Rummelplatz“ verglichen, doch heißt es dann: „Wir dürfen... der Gerechtigkeit halber nicht vergessen, dass die japanischen Soldaten mangels Infrastruktur zur Aufnahme von Gefangenen kaum eine andere Wahl hatten, als diese schwimmenden und auf Flößen treibenden chinesischen Soldaten zu töten.“ Zudem hält er es für „sinnvoll und redlich“, die derart zu Tausenden erschossenen, fliehenden Männer, die keine Waffen mehr trugen, einer „Grauzone“ zuzurechnen – in Würdigung eines von japanischer Seite vorgetragenen Arguments, die geflohenen Soldaten hätten sich ja wieder bewaffnen können. Aber kein Japaner hatte irgendein Recht, in China irgendwen zu töten (nicht einmal bewaffnete Soldaten), und die fliehenden Chinesen wurden gewiss nicht aus der Überlegung heraus zu Tausenden erschossen, dass man sie ja leider mangels Infrastruktur nicht gefangen nehmen konnte. Makino unterstellt hier den Soldaten ein scheinbar rationales Motiv, das jedoch später nachgeschoben wurde und das wahre Geschehen eher verschleiert denn erhellt.

Nun macht sich Makino zwar keineswegs zum Apologeten des japanischen Nationalismus und Imperialismus. Der Anspruch der Opfer an die Nachwelt, die Schuldigen zu benennen, sollte aber stets schwerer wiegen als der vom Historiker aus eigenem Erkenntnisinteresse auch unabsichtlich bediente Wunsch der Täter, ihre Verbrechen in kulturellen Prägungen, Gruppendynamik, Sachzwängen etc. aufgelöst zu sehen. Insofern fallen einige wenige Passagen unter das sonst durchgehaltene argumentative Niveau zurück.

Als nicht geringes Verdienst von Makinos Buch dürfte sich erweisen, dass es hilft, viele Fragen genauer zu formulieren. Bei allem gedanklichen Reichtum schöpft das Buch dieses Potenzial nicht aus, und es wäre auch vermessen, dies zu verlangen. Um noch ein Beispiel zu nennen: Die Skrupellosigkeit, mit der die Japaner in Nanking chinesische Männer abschlachteten und Frauen missbrauchten, war hemmungslos, chinesisches Leben für Japans Armee wertlos wie das einer Mücke, wie die geschilderten Beispiele zeigen. Zum ideologischen Hintergrund zählte ein mythisches Sendungsbewusstsein unter Japans Nationalisten, das ins Rassistische tendierte. Makino spricht auch vereinzelt von rassistischem Verhalten. Er deutet damit einen Fragenkomplex an, der selbst schon eine eigenständige Untersuchung erfordern würde.

Ungeachtet kleinerer Einschränkungen lässt sich festhalten, dass Makino der weiteren Debatte um das Nanking-Massaker ein neues, angemesseneres Niveau vorgibt, unter das niemand mehr zurückfallen sollte. Vor allem würde man daher wünschen, dass das Werk bald auch in japanischer und englischer Übersetzung erschiene. Summa summarum ist es ein schönes Ärgernis für alle Ideologen, die das Nanking-Massaker für ihre Zwecke instrumentalisieren – für die Leugner wie für die Überzeichner, die der Untertitel anspricht.

(Hans-Wilm Schütte)

### **Hans Joachim Fuchs: Die China AG - Zielmärkte und Strategien chinesischer Markenunternehmen in Deutschland und Europa**

München: FinanzBuchVerlag, 2007, 436 S., EUR 34,50

Mit der Rolle Chinas als billigem Massenproduzenten von Spielzeug, Socken und Sportschuhen und als verlängerter Werkbank für PKW- und Elektronikteile haben wir uns längst abgefunden. Doch ist China, seine Unternehmer und staatlichen Wirtschaftsplaner, mit dieser subalternen, wenig profi-

tablen Rolle kaum länger zufrieden. Gerade weil es so nüchtern und faktengespickt ist, erschreckt dieses Buch. Es zeigt die tiefgestaffelten, langfristig angelegten, staatlich unterstützten, ehrgeizigen Vorbereitungen von 50 der dynamischsten und kapitalstärksten chinesischen Großbetriebe zum Angriff die Qualitätsmärkte des Westens. Lange genug haben sie für fremde Rechnung Qualitäts- und Markenartikel gefertigt und sich dabei westliche Standards in der Produktion, im Design, im Marketing und in der Qualitätskontrolle angeeignet. In den nächsten Jahren soll der Vorstoß in die höherpreisigen und profitablen Spitzensegmente erfolgen und dort die japanischen, europäischen und nordamerikanischen Platzhalter verdrängen. Dies gilt für weite Teile der industriellen Fertigung: Textilien, Schuhe, Arzneimittel, Haushaltsgeräte, die Unterhaltungselektronik, Werkzeugmaschinen, ja selbst Flugzeuge, PKWs, Transport- und Finanzdienstleistungen. Noch amüsiert sich das Publikum bei Automobilmessen über ungelenke chinesische Luxuskarossen oder empört sich über dreiste Billigimitate. Mit japanischen und koreanischen Modellen war es in 60er bzw. 70er Jahren kaum anders. Nur haben die Chinesen diesmal den zusätzlichen Vorteil eines potentiell zehn- bis zwanzigmal größeren geschützten Heimmarktes und einer Regierung, die in der Tradition der asiatischen Industriepolitik den Zusammenschluss, die Auslandsinvestitionen und die Exporterfolge von je einer Handvoll von Marktführern der jeweiligen Sektoren als „Champions“ aktiv fördert. Auch wenn viele der von Fuchs detailliert und kenntnisreich geschilderten Blümenträume der chinesischen Führungsetagen nicht oder nur verspätet Früchte tragen sollten, dürfte sich die weltwirtschaftliche Rolle Chinas gründlich wandeln, und in der Folge der Preis- und Kostendruck auf deutsche und europäische Hersteller deutlich zunehmen, und nicht zuletzt auch der Druck auf ihre Arbeitsplätze.

Erzwungen in der bisherigen Phase der chinesischen Wirtschaftsentwicklung der

Mangel an Kapital und Technologie die Abhängigkeit von den zahlreich hereinströmenden ausländischen Direktinvestitionen, so will China jetzt das Spiel umkehren und seinen derzeit \$ 1,300 Milliarden umfassenden und jährlich um 30% wachsenden Devisenschatz nutzen, um strategische überseeische Industrien und Rohstoffquellen aufzukaufen. Im Jahr 2006 wurden ausgewählten chinesischen Unternehmen \$ 16 Milliarden an staatlichen Subventionen für solche Käufe in Gestalt verbilligter Kredite, Steuerstundungen und anderer Hilfen zur Verfügung gestellt. Die Expansionsstrategie des „*Zou chu qu*“ (Schwärmt aus!) wurde 1999 auf dem 16. Parteitag beschlossen, und seit dem zehnten Fünfjahresplan (2001-5) umgesetzt. Das Ziel ist es, mindestens zwei chinesische Grossbetriebe pro Sektor zu Weltklassefirmen zu entwickeln, die sich mit ihren Marken auf den Weltmärkten durchsetzen. Die begünstigten Firmen werden von der Regierung nach ihren bisherigen Exporterfolgen, nach strategischen Ambitionen und technologischen Kompetenzen sorgfältig ausgewählt (S. 27). Es sind reformierte Staatsbetriebe wie Baostahl, Xian Aircraft, Minmetals, Sinochem und die Schifffahrtsgesellschaft Cosco; Unternehmen im Besitz von Provinzregierungen, wie die Shenyanger Werkzeugmaschinen Corporation, Shougang Stahl und der Elektroartikelhersteller Gree; und Privatunternehmen, die vor 20-30 Jahren als Garagenbetriebe begannen: der Kühltexnikhersteller Midea, der Telekomausrüster Huawei, der Automobilbauer Geely, die Computerfirma Lenovo, und Bosidang, der Marktführer für Daunenkleidung. Rund die Hälfte des Buches, 190 Seiten, sind der Darstellung der unterschiedlichen Expansionsstrategien jener 50 Firmen in recht informativen und nützlichen Kurzportraits gewidmet.

Da sind einmal die Energiegiganten, wie China National Petroleum (CNPC), China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) und Sinopec, sowie die Metall- und Chemiekombinate Sinochem, Baosteel, Shougang und Minmetals, die in die Er-



schließung von Energie- und Rohstoffquellen massiv investieren: in Erzbergwerke in Brasilien, Peru, Indien und Australien, in Kautschukplantagen in Thailand, in Kohlegruben in Australien und in Ölfelder in Kasachstan, Nigeria und Indonesien. Oft genug stießen sie bei ihrer patriotischen Mission zur direkten Versorgung Chinas auf politische Widerstände, so beim vergeblichen Versuch im Jahr 2005, die kalifornische Ölgesellschaft Unocal für die Rekordsumme von \$ 18,5 Milliarden zu kaufen. Ähnliche Blockaden gab es in Russland, Chile und Kanada. Auch der Versuch, den britischen Telekomausrüster Marconi zu kaufen, wurde aus Sicherheitsgründen unter- sagt.

Zur Unterstützung chinesischer Exporte wurden allenthalben Transport- und Logistikzentren aufgebaut und angekauft. Dazu zählen mittlerweile 400 weltweite Filialen der Staatsreederei COSCO mit ihren 740 Schiffen und 550 ausländische Filialen der Bank of China, und 50 Tochtergesellschaften von Minmetals in 16 Ländern (S. 90). Schwerpunkte sind der asiatisch-pazifische Raum, gefolgt von Nordamerika, Russland, Zentralasien und den Ölländern Afrikas und des Mittleren Ostens. Im Prinzip lassen sich chinesische Geschäftsleute überall nieder. Doch gibt es Konzentrationen. In Europa genießt Deutschland als größte Volkswirtschaft mit seiner guten Infrastruktur und als Tor zu Osteuropa eine gewisse Präferenz. Hamburg (COSCO), Düsseldorf (Minmetals), Köln (Textilien) und Frankfurt/Main (Finanzen, Luftfahrt) sind Schwerpunkte. In London wird das Wissen von 80.000 dort ansässigen Hongkong-Chinesen genutzt, in Prato in der Toskana die örtliche Textilindustrie teilübernommen. Budapest wurde zur Drehscheibe des chinesischen Osthandels.

Noch entscheidender ist für die chinesische Markenstrategie der Kauf und die Übernahme existierender Marken, ihrer Firmen, Marketingkanäle, Technologien und ihres Fachwissens. Dies lief seit 2001 im großen Stil an. So schaffte Lenovo nach dem Kauf

des PC Geschäfts von IBM für \$ 1,25 Milliarden im Jahr 2004 den Durchbruch. SAIC (Shanghai Automotive Industrial Corporation) erwarb die angeschlagene koreanische Ssangyong Motor Co.. SAIC wird nach dem Erwerb der Rover Designs und Patente mit den europäisch anmutenden Roewe Modellen auf den Exportmärkten auftauchen. Dies tut bereits der weltgrößte Klavierbauer Guangzhou Pearl River Piano mit der in Deutschland eingekauften Traditionsmarke Ritmueller. In Deutschland wurden neben der AEG Werkzeugsparte im schwäbischen Winnenden durch Techtronic (Hongkong) hauptsächlich Mittelständler gekauft, deren technisches Wissen und Qualitätsmarken die Chinesen fasziniert. Mit ihrer traditionellen Kapitalschwäche gelten ihre Firmenwerte als international unterbewertet und daher für die chinesischen Händlernaturen doppelt attraktiv. Da in Deutschland geschätzte 70.000 mittelständische Betriebe akute Nachfolgeprobleme haben und somit mittelfristig zum Verkauf anstehen dürften, haben gehäufte Auslandsübernahmen durchaus strategische Bedeutung (S. 115). So übernahm in den letzten Jahren die Qingdao Gruppe die Grosse Jac Webereimaschinen, die Dalian Maschine Tool Group den schwäbischen Maschinenbauer F. Zimmermann, die Peking Nr. 1 Werkzeugmaschinenfabrik die fränkische Waldrich Coburg, und die Shenyang Machine Tool Group die Schiess AG in Aschersleben. Alle übernommene Firmen beherrschen Spitzentechnologien im Werkzeugmaschinenbau und helfen ihren neuen Besitzern als führende chinesische Unternehmen ihrer Branche zur Weltgeltung im internationalen Wettbewerb. Weiter wechselten der Nähmaschinenhersteller Dürkopp Adler in Bielefeld, die Wohlenberg Werkzeugmaschinen GmbH, die Kelch GmbH, die Lutz Maschinen- und Anlagenbau GmbH und der Frachtflughafen Schwerin-Parchim in Mecklenburg zu chinesischen Neubesitzern. Diese hatten mit ihrem oft recht spontan erfolgten Neubesitz nicht immer die reine Freude. Die eingekauften Belegschaften und ihr Führungspersonal kamen häufig mit dem robu-

ten kulturfremden chinesischen Management nicht zurecht und verließen das Unternehmen in hellen Scharen, sobald sich die Gelegenheit bot. Auch war die chinesische Neigung zur billigen Übernahme konkursreifer Betriebe gelegentlich fatal. So konnte D'Long Dornier nicht retten, ebenso wenig wie TCL Saba in Villingen-Schwenningen oder Schneider Electronics im bayrischen Türkheim (S. 161).

Die meisten – doch längst nicht alle – der kommenden chinesischen Markenartikler haben die Periode des wohlfeilen, doch imageschädigenden Patent- und Designklaus mittlerweile bereits hinter sich gelassen. Im Gegenteil, sie suchen den eigenen Markt durch kunstvoll errichtete „große Patentmauern“ mit massenhaft eingereichten Patentanmeldungen ihrerseits möglichst lückenlos zu schützen (S. 103).

Dazu kaufen sie sich in internationalen Design-, Forschungs- und Entwicklungszentren systematisch ein. So erwarb Haier die Designzentren Lyon und Amsterdam des italienischen Kühlschrankproduzenten Menghetti, Cosun die französischen Forschungs- und Entwicklungszentren von Philips für Mobiltelefone. Der Telekomausrüster Huawei errichtete ein Designzentrum im südindischen Bangalore, und der Damenbekleider Bosideng eines in New York, um nahe am US Verbraucher zu sein.

Die Markenstrategie und die damit verbundene internationale Bekanntheit lohnte sich bereits bei internationalen Börsengängen. So erlöste die Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), die noch 2005 wegen ihres desolaten Kreditportfolios mit \$ 15 Milliarden Regierungszuschüssen die Bilanz geschönt bekam – Bankenchef Jiang ist nicht umsonst Mitglied im ZK der KPCh -, ein Jahr später beim größten Börsengang der Geschichte in Hongkong \$ 22 Milliarden. Andere Börsengänge von führenden Banken und Energiekonzernen waren trotz aller Bewertungsschwierigkeiten ähnlich lukrativ und brachten mit dem frischen Kapital ihr Management dem Ziel, zu führenden Weltfi-

nanzhäusern und Energiekonglomeraten aufzusteigen, bedeutend näher.

Taktisch gehen die chinesischen Firmen angesichts starker und wohletablierter Wettbewerber vorsichtig vor. Meist über Einkreisungsstrategien, die den Überblick über das gesamte Marktgeschehen eröffnen, mit dem Beginn der Marktdurchdringung in schwach besetzten Randmärkten in Lateinamerika, dem Mittleren Osten, Russland oder Afrika, mit Nischenprodukten wie Haier mit Mini-Kühlschränken und Weinkühlern in den USA, sowie durch die geduldige intensiv lernende Auftragsfertigung von Qualitätsprodukten auf fremde Rechnung. Fuchs zweifelt nicht, dass chinesische Markenartikler nicht nur auf dem eigenen Markt sich ihre Marktanteile zurückholen werden. Im Ausland werden sie nach japanischem und koreanischem Vorbild ihr Billigimage überwinden und mit Qualität und Innovation in 10 Jahren Weltmarken in der Unterhaltungselektronik, der „Weissen Ware“ der Küchengeräte, bei Kommunikationsgeräten und der Bekleidung stellen (S. 351). Als attraktive Marken dürften sie bei niedrigen Preisen schwer zu schlagen sein. Ähnliche Stärken sieht er bei Klein-, Kompakt- und Lieferwagen, Autoteilen, der Agrar- und Feinchemie, bei Arzneimitteln, der Elektrotechnik, bei Werkzeugmaschinen und den neuen staatlich geförderten Großflugzeugen. Der Technologievorsprung des Westens, der bislang noch sein hohes Lohn- und Sozialniveau finanziert, dürfte bis dahin aufgezehrt sein. Für gleichwertige Westprodukte werden dann kaum länger um 30% höhere Premiumpreise gezahlt werden. Der Autor überlässt es dem Leser, sich die Folgen auszumalen. Die Geschichte der kommenden chinesischen Exportoffensive ist spannend und erschütternd genug.

(Albrecht Rothacher)