

Friederike Bosse  
Margot Schüller

## Ausländische Direktinvestitionen in der VR China: Neuere Entwicklungen in den 90er Jahren und die besondere Rolle Japans

### Einleitung

Auslandsdirektinvestitionen sind sowohl ein Schubfaktor für Globalisierung als auch ein direktes Resultat von Globalisierung. Die UNCTAD (Uno-Konferenz für Handel und Entwicklung) definiert Auslandsdirektinvestitionen (ADI) als Investitionen, die eine Managementkontrolle einer Wirtschaftseinheit umfassen, die in einem anderen Land ansässig ist als das ausübende Unternehmen. ADI beinhalten ferner eine langfristige Beziehung, die das dauerhafte Interesse des Investors an dem ausländischen Unternehmen widerspiegelt (UNCTAD 1998a)<sup>1</sup>. Diese grenzüberschreitenden Direktinvestitionen nehmen weltweit Jahr für Jahr zu. Nach dem jüngsten Weltinvestitionsreport der UNCTAD wuchsen die weltweiten Kapitalimporte im Jahr 1997 um 19% auf 400 Mrd. US\$, die Kapalexporte legten sogar um 27% zu und betrugen 424 Mrd. US\$ (sic!). Insgesamt flossen 97 Mrd. US\$ in die asiatisch-pazifische Region (Vorjahr 80 Mrd.) und hiervon wiederum 48 Mrd. US\$ nach China. Damit ist die Gesamtregion per Saldo Empfänger von ADI, denn ADI von der Region aus beliefen sich 1997 nur auf 51 Mrd. US\$, von denen 2,5 Mrd. aus China kamen (UNCTAD 1998b). Auch für 1998 rechnet die UNCTAD mit einem weiteren Anstieg der Investitionstätigkeiten, obgleich die Kapitalströme in den asiatisch-pazifischen Raum voraussichtlich stagnieren werden (ebenda).

<sup>1</sup>Die UN-Organisation untersucht die Aktivitäten der sogenannten Transnationalen Unternehmen (TNC), d.h. Unternehmen, die aus einem Mutterunternehmen und seinen ausländischen Niederlassungen besteht, und bei denen das Mutterunternehmen in mindestens einem anderen Land an den Aktiva von einem oder mehreren Unternehmen beteiligt ist. Die Aktivitäten der TNC spielen eine immer größere Rolle in der Weltwirtschaft, 1997 entsprach die Wertschöpfung der TNC rund 7% des globalen Bruttosozialprodukts. Die UNCTAD beziffert die TNC auf 50.000 Unternehmen, die rund 450.000 ausländische Tochtergesellschaften haben.

Im vorliegenden Beitrag soll zunächst ein kurzer Überblick über die Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen in China gegeben werden. Hierbei wird auf die Herkunftsländer ausländischer Direktinvestitionen, auf die regionale Verteilung der ausländischen Direktinvestitionen in China sowie auf die Branchenstruktur eingegangen. Dann wird die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der ausländischen Direktinvestitionen näher betrachtet. Der Beitrag untersucht anschließend die besondere Rolle der japanischen Investitionen in China. Dabei steht die Frage im Vordergrund, welche Strategien japanische Unternehmen bei ihrem China-Engagement verfolgen.

### 1 Entwicklung und Struktur ausländischer Direktinvestitionen in China

Seit Anfang der 90er Jahre kann China einen starken Zufluß von ausländischem Kapital verzeichnen, der sich in dramatischer Weise von der vorangegangenen Entwicklung in den 80er Jahren abhebt (Siehe Abbildung 1). Werden die offiziellen Statistiken der chinesischen Regierung zugrundegelegt,<sup>2</sup> dann stieg das Volumen ausländischer Kredite und ausländischer Direktinvestitionen (ADI) zwischen 1990 und 1997 um das 6fache von 10,3 Mrd. US\$ auf 64,4 Mrd. US\$. In diesem Zeitraum veränderte sich auch die Bedeutung der ADI im Verhältnis zu den Auslandskrediten nachhaltig. Während ADI im Jahre 1990 lediglich mit 34% zum gesamten Zustrom von Auslandskapital beitrugen, steigerte sich dieser Anteil auf 70% bis 1997 (Siehe Tab. 1).

Ausländische Direktinvestitionen verzeichneten insbesondere seit 1992 einen rasanten Anstieg. Gegenüber den Jahren 1988 bis 1991, in denen jeweils ein Volumen von durchschnittlich 3-4 Mrd. US\$ realisiert werden konnte, erhöhten sich die ADI in den Jahren 1993 und 1994 mit Zuwachsraten von jeweils rd. 150%. In den Folgejahren nahmen die ADI zwar weiterhin zu, allerdings blieben die Steigerungsraten wesentlich niedriger und sanken bis 1997 auf 8,5% zurück. Die großen Unterschiede beim Zufluß von ADI lassen sich auf verschiedene Ursachen zurückführen. Als Gründe können die Veränderungen von sowohl politischen als auch wirtschaftlichen Rahmenbedingungen genannt werden. So ist die Stagnation der Zuwachsraten der ADI in den Jahren 1988-91 einerseits auf den wirtschaftlichen Readjustierungskurs und andererseits auf die negativen Auswirkungen des Tiananmen-Zwischenfalls im Juni 1989 zurückzuführen. Die enorme Steigerung in den folgenden Jahren ist sicherlich auch auf die Signalwirkung der Reise Deng Xiaopings nach Südchina zurückzuführen, bei der er die außenwirtschaftliche Öffnungspolitik bekräftigt hat, doch müssen auch die veränderten Anreize für Auslandsinvestoren mit berücksichtigt werden. Hierzu

<sup>2</sup>An dieser Stelle soll auf die Zweifel ausländischer Analysten an den offiziellen Statistiken über den Zustrom von Auslandskapital hingewiesen werden. So gehen Schätzungen der UNCTAD z.B. davon aus, daß rd. 20% der als ADI registrierten Investitionen inländisches Kapital ist. Aufgrund der Vergünstigungen für Auslandsunternehmen besteht ein Anreiz, inländisches Kapital aus dem Land zu schaffen und als ADI wieder einzuführen. Siehe dazu World Bank 1998: 8.



### Zustrom von Auslandskapital nach China 1979-1997





Tab. 1: Zustrom von Auslandskapital in die VR China 1979-97

Jahr	Auslandskapital	Kredite	Anteil (%)	ADI	Anteil (%)	Sonst. AI	Anteil (%)
79-83	14,438	11,755	81,42	1,802	12,481	0,881	6,102
84	2,705	1,286	47,54	1,258	46,506	0,161	5,952
85	4,647	2,688	57,84	1,661	35,743	0,298	6,413
86	7,258	5,014	69,08	1,874	25,820	0,370	5,098
87	8,452	5,805	68,68	2,314	27,378	0,333	3,940
88	10,226	6,487	63,44	3,194	31,234	0,545	5,330
89	10,059	6,286	62,49	3,392	33,721	0,381	3,788
90	10,289	6,534	63,50	3,487	33,891	0,268	2,605
91	11,554	6,888	59,62	4,366	37,788	0,300	2,597
92	19,202	7,911	41,20	11,007	57,322	0,284	1,479
93	38,960	11,189	28,72	27,515	70,624	0,256	0,657
94	43,213	9,267	21,44	33,767	78,141	0,179	0,414
95	48,133	10,327	21,46	37,521	77,953	0,285	0,592
96	54,804	12,669	23,12	41,726	76,137	0,409	0,746
97	64,408	12,021	18,66	45,257	70,266	7,130	11,070

Quelle: China Statistical Yearbook 1998, S. 637. Es handelt sich bei den Angaben um realisierte und nicht vertraglich zugesagte Kapitalzuflüsse.

zählt die weitere Öffnung bestimmter Regionen für ausländische Investoren wie z.B. die Sonderzone Pudong bei Shanghai im Jahre 1990, die formale Genehmigung, Landnutzungsrechte der staatseigenen Unternehmen zu kommerzialisieren, die Ausweitung der Quoten für den Absatz von Produkten auf dem chinesischen Binnenmarkt und die teilweise Reduzierung von Zutrittsbarrieren für Dienstleistungssektoren wie Finanzen, Handel und Immobilien. Auch der formelle Beschluß über die Einführung einer Marktwirtschaft auf dem 14. Parteitag der KPCh im Herbst 1992, der den Reformprozeß als unumkehrbar festgelegt hatte, stärkte das Vertrauen der ausländischen Investoren, insbesondere aus den asiatischen NIEs (Tso 1998: 5-7).

Um den Zufluß von ADI zu koordinieren und zu lenken, verfolgte die chinesische Regierung verschiedene Strategien (Lee: 1997, 42), die sich im Verlauf der Reform veränderten Bedingungen angepaßt haben. Hierzu zählt einerseits die Auswahl bestimmter Regionen, die Sonderrechte für die Ansiedlung von Auslandsunternehmen erhielten. Diese Strategie war bis Mitte der 90er Jahre von herausragender Bedeutung. Aufgrund der wachsenden regionalen Entwicklungsunterschiede, die mit der Absorbierung von Auslandskapital für die einzelnen Provinzen verbunden war, verfolgte die Regierung seit einigen Jahren stärker die branchenorientierte Strategie. Hierfür wurden Anreize bzw. Sanktionen für ADI in bestimmten Branchen festgelegt. Weiterhin wurden ausländische Investoren an Auflagen hinsichtlich der Wahl der Rechtsform gebunden, in der sie sich in China niederlassen wollten. Im folgenden wird die Struktur der ADI unter den genannten Aspekten der Investitionsstrategie der chinesischen Regierung betrachtet und auch nach der regionalen Herkunft der Investoren gefragt.

## 1.1 Rechtsform für ADI

In den 90er Jahren hat sich eine Veränderung in der Rechtsform herausgebildet, in der sich Auslandsinvestoren in China engagieren. Zwischen 1979 und 1993 wurden 64% der realisierten ADI in der Form der Equity-Joint Venture, weitere 21% als 100%ige Töchter, 15% als Contractual-Joint Venture und 0,05% über sonstige Rechtsformen abgewickelt (Tso 1998: 16-17). Bis 1997 hat sich die Verteilung der ADI auf verschiedene Rechtsformen insoweit verändert, als sich der Trend zu 100%igen Töchtern verstärkt hat. Die Wahl der Rechtsform wird durch die industriepolitischen Bestimmungen der chinesischen Regierung eingeschränkt,<sup>3</sup> spiegelt dementsprechend nur teilweise die Präferenz der Investoren für eine bestimmte institutionelle Form wider. Erst Mitte der 80er Jahre wurde die Gründung von 100%igen Töchterunternehmen erlaubt, bis dahin war im wesentlichen nur die Wahl zwischen Equity- oder Contractual-Joint Venture-Unternehmen möglich gewesen.

Tab. 2: Struktur der ausländischen Direktinvestitionen nach Rechtsform (in Mrd. US\$)

Jahr	Equity J.V.	Contractual J.V.	100%ige Töchter	Sonstige Formen
79-93	63,5	15,2	21,2	0,05
1997	40,6	23,7	34,5	1,2

Anmerkung: Die Aufteilung der ADI nach Rechtsformen basiert auf vertraglich zugesagten Investitionen und nicht realisierten ADI.

Quelle: Tso 1998: 16-17; China Statistical Yearbook 1998, S 638.

Der Trend zu 100%igen Töchtern hängt neben den rechtlichen Vorgaben eng davon ab, ob ein chinesischer Partner unbedingt notwendig ist. Der Alleingang wird dann als die bessere Alternative gesehen, wenn Erfahrun-

<sup>3</sup>Hierzu gilt der Katalog für Präferenzbereiche. Siehe „Anleitungskataloge über die Wirtschaftszweige für ausländische Investoren“, in: Beijing Rundschau 9, 1998: 17-27.



gen auf dem chinesischen Markt und im Umgang mit der Bürokratie bereits bestehen und ein eigenes Netzwerk von Kunden und Lieferanten vorhanden ist. Oftmals sind diese Voraussetzungen in einem Joint Venture-Unternehmen mit einem chinesischen Partner gewonnen worden, von dem sich der ausländische Investor nach einer Anfangsphase getrennt hat. Als Ursache für die Auflösung eines Gemeinschaftsunternehmens gelten vor allem mangelnde Fähigkeit des chinesischen Partners beim Aufbau eines Vertriebsnetzes sowie Auseinandersetzungen über Managementfragen („Ausländische Investoren...“, 1998, 632-633). Der schnelle Anstieg des Anteils der 100%igen Tochterunternehmen an den gesamten Unternehmen mit Auslandskapital von durchschnittlich 21,2% in den Jahren 1979 bis 1993 auf 34,5% im Jahre 1997 ist eng mit der größeren Erfahrung der Auslandsinvestoren in China sowie den Problemen eines gemeinsamen Managements bei unterschiedlichen Zielvorstellungen des ausländischen und des chinesischen Partners verbunden.

## 1.2 Herkunftsländer ausländischer Direktinvestitionen

Die asiatischen NIEs waren im Zeitraum 1979 bis 1993 mit einem Anteil von 85% die wichtigsten Investoren in China; Hongkong trug mit 73% zum gesamten Zustrom von ADI bei. Aus den entwickelten Industrieländern wie Japan und den USA flossen bis 1993 lediglich zusammen 9,3% der ADI nach China. Bis 1997 veränderte sich die Gewichtung der Herkunftsländer allerdings. Nach wie vor stammen zwar noch etwas mehr als die Hälfte (56,7%) der ADI aus den asiatischen NIEs, doch hat sich die Bedeutung Hongkongs auf 41% drastisch reduziert. Dagegen haben z.B. Japans Investitionen in China zugenommen; ihr Anteil verdoppelte sich bis 1997 auf 8,4%.

**Tab. 3: Struktur der wichtigsten Herkunftsländer ausländischer Direktinvestitionen (ausgewählte Länder und Regionen, Anteile in Prozent)**

Herkunftsland/Region	1979-93	1997
Asiatische NIEs insgesamt	85,2	56,7
Hongkong	72,7	41,1
Taiwan	9,3	6,4
Singapur	2,3	4,9
Südkorea	0,9	4,3
Industrieländer, darunter		
- Japan	3,6	8,4
- USA	5,7	6,6

Anmerkung: Die Angaben beziehen sich auf realisierte Direktinvestitionen.  
Quelle: Fan 1998: 24; China Statistical Yearbook 1998: 639-641

Für den hohen Anteil von ADI aus den asiatischen Nachbarstaaten gelten verschiedene Gründe (Fan 1998: 24 ff; Tso 1998: 13 ff). Geographische und kulturelle Nähe haben sicherlich dazu beigetragen, die Transaktionskosten für Auslandsinvestoren aus Hongkong, Taiwan und Singapur zu reduzieren. Unter den Bedingungen des gradualistischen Reformansatzes mit einem Nebeneinander von Plan und Marktelementen und Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen auf untere Behördenebenen waren gute Beziehungen (*guanxi*) zu Behörden und Funktionären für ausländische Unternehmen von großer Bedeutung. Sie mußten in der Lage sein, in einem unsicheren und nicht

transparenten Markt erfolgreich zu agieren. Da Überseechinesen traditionell mit dem Aufbau von Netzwerken zur Absicherung ihrer Geschäfte die meiste Erfahrung haben, erklärt sich hieraus auch der Erfolg dieser Unternehmen auf dem festlandchinesischen Markt. Als weitere Begründung kann die relativ einfache Produktionstechnologie der Unternehmen aus den asiatischen NIEs genannt werden, die überwiegend auf arbeitsintensiven Fertigungsprozessen basiert und mit wenig Reibungsverlusten in China eingesetzt werden konnte. Damit waren die relativ niedrigen Löhne und Immobilienkosten besonders bedeutsam für Produktionsansiedlungen aus diesen Ländern.

## 1.3 Regionale Verteilung der ausländischen Direktinvestitionen in China

Die Konzentration der ADI auf die Provinzen entlang der Ostküste und in Südchina hat sich bis 1997 nicht wesentlich verändert. Auf die Küstenregion entfiel in den Jahren 1986 bis 1991 ein Anteil von 91,3%; in der Vergleichsperiode 1992 bis 1995 ging der Anteil der Küstenregion auf 88% zurück. Während die Zentralregion ihre Anteile von 4,25% auf 8,38% verdoppeln konnte, waren die Provinzen im Westen Chinas nicht dazu in der Lage, wesentliche Zuwächse zu absorbieren.

**Tab. 4: Aufteilung der ADI nach Regionen in China**

	1986-91	1992-95
Küstenregion	91,93	88,14
Zentralregion	4,25	8,38
Westregion	3,82	3,48

Quelle: Lee 1997: 45.

Werden einzelne Provinzen als Standorte für ADI betrachtet, dann wird die herausragende Position weniger Regionen deutlich. So entfielen auch Ende der 90er Jahre auf Guangdong fast ein Viertel der gesamten ADI. Im Vergleich der Jahre 1987 und 1997 zeigt sich, daß vor allem die Provinzen Fujian, Jiangsu und Shandong ihre Anteile an den gesamten ADI stark erhöhen konnten. Die in der Tab. 5 aufgeführten sieben Provinzen vereinigten 1987 mehr als die Hälfte der gesamten ADI auf sich, bis 1993 stieg dieser Anteil auf über 70% und lag 1997 immer noch bei rd. 60%.

**Tab. 5: Wichtigste Standorte für ausländische Direktinvestitionen in China (in Prozent)**

Regionen	1987	1993	1997
Guangdong	27,8	27,2	23,1
Shanghai	8,1	11,4	8,1
Fujian	2,1	10,4	8,0
Jiangsu	3,3	10,2	10,4
Shandong	2,5	6,7	5,3
Liaoning	3,4	4,6	4,5
Beijing	4,0	2,4	3,0
And. Regionen	48,8	27,1	37,6

Quelle: „Foreign Direct Investment in China - Trends and Prospects“, in: Hang Seng Economic Monthly, Dezember 1994; China Statistical Yearbook 1998: 642

Die regionale Konzentration der ADI ist weitgehend das Resultat einer Politik, durch die bestimmte Gebie-



te für ausländische Investoren stärker als andere geöffnet wurden. Da die positiven Zusammenhänge zwischen ADI und Wirtschaftswachstum auch für die Inlandsprovinzen genutzt werden sollen, versucht die Regierung, neue Anreize für die Ansiedlung von Auslandsunternehmen in diesen Regionen zu schaffen (Lee 1998: 44). Neben direkten steuerlichen Vergünstigungen für ADI liegt der Schwerpunkt auf dem Ausbau der Infrastruktur mit Anschluß des Transportnetzes dieser Region an die Küstenprovinzen.

#### 1.4 Branchenstruktur der ADI

Ebenso wie die Wahl der Rechtsform für ADI unterliegt der Zugang zu einzelnen Branchen den Bestimmungen der Industriepolitik. Hierbei basieren die Überlegungen der chinesischen Regierung einerseits auf dem Schutz neuer Industrien und andererseits auf der Förderung von Industrien durch Gründung von Joint Venture-Unternehmen mit Transfer von Kapital und Technologie für die jeweilige Branche. Auch die Ansiedlung von Produktionsunternehmen, die Exportquoten erfüllen mußten, zählte neben dem Kapital- und Technologietransfer zu den wichtigsten Zielen bei der Lenkung von ADI in bestimmte Branchen.

Um neue Investitionsanreize zu setzen, wurden ab 1992 bis dahin völlig geschlossene Branchen für ADI zumindest teilweise geöffnet. Dies betraf insbesondere die Bereiche Versicherungen, Finanzen, Energieerzeugung, Hafenentwicklung, Infrastruktur, Transport und Außenhandel. Weiterhin wurden ADI in der Rohstoff- und der High-Tech-Industrie besonders begünstigt (Lee 1997: 48-50).

**Tab. 6: Verteilung der ADI auf ausgewählte Branchen (Anteile in Prozent)**

	79-85	92-94	97 <sup>1</sup>	97 <sup>2</sup>
Landwirtschaft	3,12	1,13	2,09	1,48
Industrie	41,70	50,70	53,1	66,55
Transport, Telekom.	1,53	2,01	5,2	3,9
Handel, Marketing	8,07	3,95	3,6	3,3
Immobilien, Beratung	26,75	33,98	12,2	12,2
Gesundheit, Sport	0,33	1,13	0,3	0,46
Bildung, Kultur, Kunst	0,22	0,46	0,1	0,2

<sup>1</sup> bezieht sich auf vertraglich zugesagte und <sup>2</sup> auf realisierte ADI.

Quelle: Lee 1997: 57; *China Statistical Yearbook 1998*: 645-646

In der Tabelle 6 wird die Verteilung der ADI auf verschiedene Branchen dargestellt. In den 90er Jahren entfiel auf den Industriesektor mehr als die Hälfte aller ADI. Liberalisierungsschritte im Dienstleistungssektor spiegeln sich in höheren Anteilen von Transport, Telekommunikation, Handel, Marketing und Beratung im Jahre 1997 gegenüber den vorangegangenen Zeiträumen wider.

## 2 Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen für Chinas Wirtschaftsentwicklung

Die positive Beziehung zwischen außenwirtschaftlicher Öffnung und Wirtschaftswachstum wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen für Ostasien insgesamt, aber

auch inzwischen für China belegt (World Bank 1997: 8 ff; Tso 1998: 25).

Von besonderer Bedeutung für das Wirtschaftswachstum ist neben dem Zufluß von Investitionskapital vor allem der gleichzeitige Transfer von Humankapital in Form technischem Wissen, Managementfähigkeiten und Kenntnissen des internationalen Marktes. Diese qualitative Verbesserung der Inputfaktoren ist für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum unbedingt erforderlich (Krugman 1994: 62 ff). Gleichzeitig ergeben sich positive spill-over-Effekte und Demonstrationseffekte im Technologiebereich für inländische Unternehmen. Neben der Produktionserhöhung können ADI damit zur Verbesserung der Strukturen beitragen (Tso 1998: 26).

Wie die Tabelle 7 zeigt, tragen Unternehmen mit Auslandskapital jedoch auch in zunehmendem Maße zur Beschäftigung bei. Während 1991 erst 4,8 Mio. Arbeitskräfte in diesen Unternehmen arbeiteten, erhöhte sich ihre Zahl bis 1996 bereits auf 17,5 Mio. Beschäftigte. Bezogen auf den städtischen Arbeitsmarkt, konnten damit bereits rd. 9% der rd. 200 Mio. Angestellten und Arbeiter in den Städten (*China Statistical Yearbook 1998*: 127) von den Unternehmen mit Auslandskapital absorbiert werden.

ADI haben auch eine Schlüsselrolle für die Außenhandelsintegration Chinas und dem Aufstieg des Landes zum elftgrößten Exporteur gespielt. Der Anteil von Auslandsunternehmen an den Gesamtexporten erhöhte sich von 17% im Jahre 1991 auf 41% im Jahre 1997. Deviseneinnahmen aus dem Außenhandel haben außerdem dazu beigetragen, das Volumen der externen Verschuldung zu beschränken.

Auch bei der Umstrukturierung des Staatssektors haben ADI eine zunehmende Bedeutung. So gibt es inzwischen die Möglichkeit für staatseigene Unternehmen, nach einer Reorganisation in Aktiengesellschaften einen Teil der Aktien an ausländische Investoren zu verkaufen. (Gu 1998: 46 ff). Während diese Praxis relativ neu ist, haben staatseigene Unternehmen bereits als Joint Venture-Partner für ausländische Unternehmen die positiven Wirkungen des Kapital- und Technologietransfers absorbieren können.

Welche besondere Rolle die japanischen Direktinvestitionen in China spielen, soll im folgenden näher betrachtet werden.

## 3 Japanische Direktinvestitionen

Japan und die Volksrepublik China sind die beiden größten Volkswirtschaften Ostasiens und stellen daher jede für sich einen wichtigen Faktor für den Wiederaufschwung und die weitere Entwicklung der Region dar. Trotz der hohen Wachstumsdynamik Chinas steht das Bruttoinlandsprodukt des Landes allerdings immer noch im fast genau umgekehrten Verhältnis zu dem Japans wie die Relation der jeweiligen Bevölkerungen: Das chinesische BIP entspricht etwa einem Zehntel des japanischen, während seine Bevölkerung fast zehnmal so groß wie die Japans ist. Japan ist somit nach wie vor die überragende Volkswirtschaft in Ostasien. Die Bewertung der beiden größten Volkswirtschaften Ostasiens hat sich jedoch während – oder: durch – die Finanz- und Wirtschaftskrise verändert. Während Japan nach allgemeiner Ansicht seiner ihm zugeordneten Rolle als Lokomotive der Region nicht ge-



Tab. 7: Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der ADI für China

	1991	1995	1997
Ausländische Direktinvestitionen (ADI) (Mrd. US\$)	4,4	37,5	45,26
Durchschnittliches Projektvolumen (Mio.US\$) <sup>1</sup>	0,9	2,5	2,4
ADI als Anteil an den gesamten Anlageinvestitionen (%)	5,7	11,2	10,3
Exporte der Unternehmen mit Auslandskapital (Mrd.US\$)	12,1	46,6	74,90
Anteil der Exporte von Auslandsunternehmen an Gesamtexporten (%)	17	31,3	41
Anteil des Industrieoutputs der Unternehmen mit Auslandskapital am gesamten Industrieoutput (%)	5	13	k.A.
Beschäftigte in Unternehmen mit Auslandskapital (Mio.)	4,8	16	17,5 <sup>2</sup>
Anteil der Steuerzahlungen der Auslandsunternehmen am gesamten Steueraufkommen (%)	..	11,2	k.A.

<sup>1</sup> Bezieht sich auf vertraglich zugesagte Direktinvestitionen. <sup>2</sup> Bezieht sich auf 1996. Angaben in *Almanac of China's Foreign Economic Relations and Trade 1977/98*, Beijing, S. 58.

Quelle: World Bank (1997), *China Engaged. Integration with the Global Economy*. Washington, D.C., S. 22; *China Statistical Yearbook 1997*, S. 637; S. 187; S. 620 und 636;

recht geworden ist, wird die Volksrepublik, die entgegen verbreiteter Befürchtungen ihre Währung Renminbi nicht abgewertet hat, als „island of stability“ gelobt (Bottelier 1998:2).<sup>4</sup>

China hat über Jahre mehr Direktinvestitionen aus Japan auf sich gezogen als alle anderen Länder mit Ausnahme der USA. Die große China-Euphorie, die zu einem wahren Investitionsboom geführt hatte, machte jedoch schon vor etwa zwei Jahren, vor der Asienkrise, einer vorsichtigeren Einschätzung Platz. Zu den Ursachen dieser Zurückhaltung zählen Probleme im Geschäftsalltag vor Ort, steigende Kosten und die Skepsis, ob die notwendigen Reformen vor allem bei den Staatsunternehmen und im Bankensektor erfolgreich sein können (HB, 6.8.98).<sup>5</sup>

Dennoch: In der alljährlichen Umfrage der Export-Import Bank of Japan zu Auslandsdirektinvestitionen von japanischen Herstellern führt China auf mittlere Sicht (für die nächsten drei Jahre) nach wie vor die Rangliste der vielversprechendsten Zielorte. Dies wurde auch in der jüngsten Umfrage vom Sommer 1998 bestätigt, wenngleich diesmal insgesamt weniger Firmen überhaupt „vielversprechende“ Ziele benannten als früher, was die generelle Zurückhaltung gegenüber Direktinvestitionen widerspiegelt (Exim 1998b).<sup>6</sup>

Ein weiterer Widerspruch ist die stets betonte Binnenmarktorientierung, die japanische Unternehmen als Motivation für ihre China-Geschäfte nennen, die aber einer realen hohen Exportquote gegenübersteht.

Eine Interpretation dieser gegensätzlichen Aussagen ist die Annahme, daß die japanischen Unternehmen ihre China-Geschäfte neu evaluieren. Demnach scheint der unkritische Enthusiasmus verflogen zu sein und der Erkenntnis Platz gemacht zu haben, daß sich das Profil der chinesischen Wirtschaft wandelt. Darüber hinaus sind die Strategien, die die Japaner bislang in China verfolgten, China vor allem als billigen Produktionsstandort zu benutzen, offenbar an ihre Grenzen gelangt. Man werde nun ver-

stärkt den chinesischen Konsumentenmarkt erschließen – so lauten zumindest die Aussagen der japanischen Unternehmen. Es stellt sich die Frage, ob tatsächlich eine neue Phase im japanischen China-Engagement eingetreten ist oder bevorsteht und – wenn dies der Fall ist – wie die Chancen für den Erfolg einzuschätzen sind. Hierfür soll im vorliegenden Aufsatz die bisherige Investitionsstrategie der japanischen Firmen in China untersucht werden, um daraus die Ausgangsposition und auch die Position im Vergleich zu den westlichen Konkurrenten zu ermitteln.

Die Entwicklung der japanischen ADI verlief in den vergangenen Jahrzehnten in markanten Wellenbewegungen, die wiederum in enger Relation zum jeweiligen Yen-Dollar-Verhältnis stehen. Im September 1985 löste das Plaza-Abkommen einen steilen Kursanstieg des Yen (die sogenannte erste *endaka*-Phase) und in der Folge eine Investitionswelle aus.<sup>7</sup> Der bislang höchste Stand in den ADI-Statistiken des Finanzministeriums wurde 1988 mit 2.725 Fällen erreicht. Danach erfolgte ein tiefer Einbruch, verursacht durch das Zerplatzen der *bubble economy* und eine restriktive Geldpolitik in Form von rasch steigenden Zinsen. Seit 1992 stagnieren die Projektmeldungen mit leichten Veränderungen auf einem Niveau, das weit unter dem Stand vom Ende der achtziger Jahre liegt.<sup>8</sup>

Die regionale Verteilung der japanischen ADI hat sich im Laufe der Jahre deutlich verschoben. Nordamerika und Europa haben als Zielregion an Gewicht verloren, und Asien hat gleichzeitig deutlich an Bedeutung gewonnen. Parallel dazu fand innerhalb der asiatischen Region eine weitere Verschiebung statt, in der zunächst die NIEs, dann

<sup>7</sup> Seit 1949 war der Kurs des Dollars auf 360 Yen fixiert, 1971 wurde er auf 308 Yen gesenkt, und seit 1973 ist der Yen floatend. Nach dem Plaza-Abkommen stieg der Yen-Kurs binnen neun Monaten von 240 Yen auf 150 Yen zu 1 US\$.

<sup>8</sup> Die genannten Daten unterschätzen potentiell die tatsächlichen ADI aus Japan, da die zugrunde liegenden Statistiken Lücken aufweisen. So ist der Rückgang der Investitionsfälle nach 1988 nicht allein auf den Konjunkturabschwung zurückzuführen: 1989 hob das Finanzministerium die Mindestkapitalsumme für meldepflichtige ADI von 10 Mio. Yen auf 30 Mio. Yen an und im März 1994 noch einmal auf 100 Mio. Yen (SMEA 1998:71). Es ist anzunehmen, daß eine Reihe kleinerer Investitionen mittelständischer Unternehmen dadurch nicht erfaßt werden, die beispielsweise in China stattfinden (OECD 1997b:185). Ferner bezieht sich die Statistik des Finanzministeriums nur auf Neugründungen bzw. Neubeteiligungen von japanischen Körperschaften, also auf Investitionsformen, die eine Kapitalbeteiligung beinhalten. Darlehen an KMU oder Joint Ventures, Kapitalerhöhungen oder Investitionen in bereits bestehende Auslandsstochtergesellschaften werden nicht erfaßt.

<sup>4</sup> Interessanterweise wird China vor allem wegen Maßnahmen gelobt, die bei den anderen asiatischen Ländern als Krisenfaktoren ausgemacht wurden, vor allem die politische Festlegung des Renminbi-Kurses. Allerdings verfügt China im Gegensatz zu den Krisenländern über hohe Devisenreserven und kann somit seine Währung wirksamer gegen Abwertungsdruck schützen.

<sup>5</sup> Die Reformskepsis seitens der Japaner entbehrt sicher nicht einer gewissen Ironie angesichts der weltweiten Verzweiflung über die schleppende Reform des japanischen Bankensektors.

<sup>6</sup> Unter den zehn Spitzenländern waren 1998 sieben asiatische Länder.



Tab. 8: Japans Direktinvestitionen und regionale Verteilung

	FJ 1989		FJ 1993		FJ 1995		FJ 1996		FJ 1997 Apr.-Sep.	
Nordamerika	33.902	50,2%	15.287	42,4%	22.761	44,9%	23.021	47,9%	9.053	38,5%
Europa	14.808	21,9%	7.940	22,0%	8.470	16,7%	7.372	15,4%	3.248	13,8%
Asien	8.239	12,2%	6.637	18,4%	12.264	24,2%	11.641	24,2%	6.690	28,5%
- Ostasien	8.120	12,0%	6.510	18,1%	11.763	23,2%	10.997	22,9%	6.067	25,8%
-- NIEs	4.901	7,3%	2.421	6,7%	3.179	6,3%	3.539	7,4%	1.500	6,4%
-- 4 ASEAN	2.782	4,1%	2.398	6,7%	4.110	8,1%	4.948	10,3%	3.409	14,5%
-- China	438	0,6%	1.691	4,7%	4.473	8,8%	2.510	5,2%	1.158	4,9%
sonstige	10.593	15,7%	6.161	17,1%	7.199	14,2%	6.012	12,5%	4.510	19,2%
Welt gesamt	67.540	100,0%	36.025	100,0%	50.694	100,0%	48.019	100,0%	23.501	100,0%

Anmerkungen: in Mio. US\$, FJ = Fiskaljahr, NIEs = Südkorea, Taiwan, Hongkong, Singapur;

4 ASEAN = Thailand, Malaysia, Indonesien, Philippinen

Quelle: Jetro Weißbuch 1998:54.

die ASEAN-Staaten und später China bevorzugtes Ziel japanischer ADI wurden (s. Tabelle 8).

Diese Verschiebung steht in Übereinstimmung mit dem Prinzip des „targeting“ in der ökonomischen Entwicklungshilfestrategie des MITI aus dem Jahre 1988. Das Prinzip besagt, „daß zukunftssträchtige, exportorientierte Industrien in den Entwicklungsländern ausgewählt und gezielt gefördert werden sollen (und daß) ODA-Mittel konzentriert in solche Industriezweige fließen sollen, in denen die Entwicklungsländer komparative Vorteile besitzen.“ (Siems 1992:37) Zur Realisierung des „targeting“ wurden Direktinvestitionen japanischer Unternehmen gefördert, so daß faktisch die ODA das industriepolitische Ziel der Internationalisierung der japanischen Wirtschaft flankiert (Siems 1992:38). Das MITI-Konzept beschränkte sich auf Asien und macht damit deutlich, daß eine regionale Arbeitsteilung im Rahmen der Internationalisierung im Interesse des MITI liegt (ebenda).

Gleichzeitig entspricht die regionale Verschiebung innerhalb Asiens dem „flying geese“-Modell, mit dem die Verlagerung des komparativen Vorteils von weiter entwickelten Ländern zu Ländern, die sich im Aufholprozess befinden, beschrieben wird (Kwan 1994:81-83). Auch hierbei gelten ADI als ein wichtiges Medium, mit dem die ökonomischen Veränderungen zwischen den Ländern transportiert werden.

Im Fiskaljahr 1997/98 (bis März 1998) betragen die japanischen Direktinvestitionen weltweit 6,6 Billionen Yen, eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 22,4%. Wichtigste Empfängerregion blieb Nordamerika, doch auch Asien war unvermindert eine bedeutende Zielregion, die 1,5 Billionen Yen auf sich zog. Die ADI nach Asien legten zwar im Gesamtjahr um 14,2% zu, im zweiten Halbjahr ab September 1997 machten sich die Währungs- und Finanzkrisen in der Region bemerkbar und die Ströme wurden schwächer. Innerhalb Asiens löste Indonesien China als größtes Empfängerland von japanischen ADI ab. Japan bleibt jedoch der größte Investor in der Region (JT, 29.5.98).<sup>9</sup>

### 3.1 Direktinvestitionen in China: Der Investitionsboom

Ein Motor für die rasante wirtschaftliche Entwicklung Chinas sind die ausländischen Direktinvestitionen, die seit Jahren relativ stabil etwa 15% der gesamten Investitionen in China entsprechen (Bottelier 1998). Darüber hinaus ist ihr Beitrag nicht allein in monetären Einheiten zu messen, sondern auch als Quelle von Technologie, Management, Know-how und im Zugang zu internationalen Märkten (ebenda).

Seit 1992 haben die internationalen Direktinvestitionen in China rasant zugenommen.<sup>10</sup> In den folgenden Jahren zog kein Land außer den USA so viele Direktinvestitionen auf sich wie die Volksrepublik (Jetro 1998a:5 für 1993 bis 1996). Investierten ausländische Unternehmen 1990 nur 3,5 Mrd. US\$ in China, waren es 1993 bereits 27,5 Mrd. US\$ und 1996 40,2 Mrd. US\$ (ebenda). 1997 wurde mit 45,3 Mrd. US\$ ein neuer Rekordstand erreicht, der zugleich bedeutet, daß fast ein Drittel aller in Entwicklungsländer fließenden Gelder nach China ging (UNCTAD 1998b).

Der größte Teil des nach China fließenden Kapitals ist langfristiges Kapital, und davon wiederum stellen Direktinvestitionen mehr als die Hälfte (Lin 1998:8). Kurzfristige Kapitaleinfuhren unterstehen aufgrund des wenig liberalisierten Kapitalmarktes der restriktiven, staatlichen Kontrolle. Daher blieb China in jüngster Zeit von solch dramatischen Kapitalabflüssen verschont, wie sie die benachbarten Krisenländer im vergangenen Jahr erlebten. Denn aufgrund der langfristigen Perspektive und dem Einsatz personeller Ressourcen, die mit ADI einhergehen, sind diese Investitionsströme weniger schwankend als andere internationale Kapitalströme.

Die Hauptursachen für den steilen Zuwachs der Direktinvestitionen sind die niedrigen Lohnkosten in China im Vergleich mit den NIEs sowie die *open policy*, mit der die chinesische Regierung seit zwanzig Jahren gezielt Investoren anlockt, um die eigene Industrie auszubauen. China öffnete sich für ausländische Direktinvestitionen, nachdem Deng Xiaoping Ende 1978 eine neue Wirtschaftspolitik angekündigt hatte.<sup>11</sup> Sukzessive wurden in den folgenden

<sup>10</sup>Die neuen ADI im Jahr 1992 übertrafen den kumulierten Bestand der ADI aus den Jahren 1979 bis 1991. (Kwan 1994:122)

<sup>11</sup>Kurz zuvor, im August 1978, hatten China und Japan einen bilateralen Friedens- und Freundschaftsvertrag unterzeichnet. Erst 1972 hatten beide Staaten diplomatische Beziehungen aufgenommen.

<sup>9</sup>Umgekehrt flossen im gleichen Zeitraum lediglich 74,2 Mrd. Yen für Direktinvestitionen aus Asien nach Japan.



Tab. 9: Japanische Direktinvestitionen in Asien nach Sektor

	FJ 1989		FJ 1993		FJ 1995		FJ 1996		FJ 1997 Apr.-Sep.	
<b>Asien</b>	<b>8.239</b>		<b>6.637</b>		<b>12.264</b>		<b>11.614</b>		<b>6.690</b>	
verarbeitende	3.220	39,1%	6.359	95,8%	8.058	65,7%	6.628	57,1%	3.688	55,1%
nichtverarb.	4.915	59,7%	2.860	43,1%	3.658	29,8%	4.221	36,3%	2.876	43,0%
-- NIEs	4.901		2.421		3.179		3.539		1.500	
verarbeitende	1.347	27,5%	736	30,4%	1.186	37,3%	1.235	34,9%	n.a.	
nichtverarb.	3.469	70,8%	1.649	68,1%	1.774	55,8%	1.796	50,7%	n.a.	
-- 4 ASEAN	2.782		2.398		4.110		4.948		3.409	
verarbeitende	1.553	55,8%	1.474	61,5%	3.096	75,3%	3.155	63,8%	n.a.	
nichtverarb.	1.212	43,6%	897	37,4%	837	20,4%	1.625	32,8%	n.a.	
-- China	438		1.691		4.473		2.510		1.158	
verarbeitende	206	47,0%	1.377	81,4%	3.480	77,8%	1.804	71,9%	n.a.	
nichtverarb.	231	52,7%	269	15,9%	890	19,9%	665	26,5%	n.a.	
<b>Welt gesamt</b>	<b>67.540</b>		<b>36.025</b>		<b>50.694</b>		<b>48.019</b>		<b>23.501</b>	
verarbeitende	16.284	24,1%	11.132	30,9%	18.632	36,8%	20.258	42,2%	10.275	43,7%
nichtverarb.	50.517	74,8%	24.627	68,4%	31.121	61,4%	26.741	55,7%	13.046	55,5%

Anmerkungen: in Mio. US\$; FJ = Fiskaljahr; Erweiterungen und Gründungen von Zweigstellen sind nicht eingeschlossen, daher ergeben verarbeitende und nichtverarbeitende Zahlen nicht 100%.

Quelle: *Jetro-Weißbuch 1998*, S.54, eigene Berechnungen.

Jahren chinesische Städte und Regionen für ausländische Investoren geöffnet, in denen günstige Rahmenbedingungen sowie umfangreiche Steuervergünstigungen angeboten wurden. Ein zweiter Investitionsschub setzte nach 1992 ein, als die Öffnungspolitik offiziell beschleunigt wurde. Seither engagieren sich verstärkt Unternehmen aus den OECD-Ländern in China (Europa, USA, Japan), während Investitionen, die von Auslandschinesen durchgeführt werden (vor allem Unternehmen aus Hongkong, Taiwan, Singapur und Macao), an Gewicht verlieren. Hongkongs Anteil an den internationalen Neuinvestitionen in China sank – nach chinesischen Angaben – zwischen 1993 und 1997 von 58,2% auf 45,6%, Taiwans Anteil fiel von 10,0% auf 7,3% (Lin 1998:9). Im Fall von Hongkong ist zudem zu berücksichtigen, daß viele China-Investitionen aus Drittländern über Hongkong abgewickelt werden, der originäre Hongkong-Anteil folglich geringer ist als die Statistiken ausweisen. In einer entsprechenden Umfrage gaben beispielsweise 300 japanische Firmen an, via Hongkong zu investieren. Japans Anteil an den tatsächlich durchgeführten ADI in China lag 1993 bei 6,1% und 1997 bei 9,6%. Der Anteil deutscher Unternehmen wurde für 1997 nur auf 2,2% beziffert, was allerdings gegenüber 0,8% im Jahre 1993 eine deutliche Steigerung ist (ebenda).

Nach wie vor geht der Großteil der ADI in China in die verarbeitende Industrie, die Bauwirtschaft sowie in den Immobiliensektor; insgesamt etwa 80-90% der jährlichen ADI. Innerhalb der Industrie fand eine allmähliche Verlagerung von arbeitsintensiven Branchen wie Textilindustrie, Kleidung und Schuhen zu Haushaltsgeräten und Maschinen statt. Der nichtverarbeitende Bereich zieht immer noch weniger als 8% der Investitionen auf sich, obgleich dieser Teil innerhalb der ADI am schnellsten wächst (ebenda).<sup>12</sup>

Die sektorale Verteilung der japanischen ADI in China hat sich grundlegend gewandelt. Vor 1990 waren es vor

allem Unternehmen aus nichtverarbeitenden Branchen, die nach China gingen, während des großen Investitionsbooms waren es hingegen vor allem verarbeitende Unternehmen. Deren Anteil an den China-ADI stieg von 26% auf 76%, der Dienstleistungssektor fiel von 72% auf 23% ab (Guo 1998:67). Unter den verarbeitenden Industrien sind vor allem die Zweige Elektrotechnik und Elektronik, Maschinenbau, Textil und Bekleidung vertreten (Hilpert 1998:9).<sup>13</sup> Die sehr hohe Konzentration der ADI in China auf die verarbeitenden Industrien weicht von der weltweiten Verteilung der ADI ab. Zwar ist der Anteil der verarbeitenden Industrie im vergangenen Jahrzehnt insgesamt gestiegen, die nichtverarbeitenden Investitionen machen jedoch nach wie vor den größeren Teil aus; lediglich in den ASEAN-Staaten ist ein ähnliches Übergewicht zu finden (s. Tabelle 9).

Die regionale Verteilung der japanischen ADI ähnelt derjenigen von amerikanischen oder europäischen Unternehmen, hat sich jedoch im Verlauf der Jahre verändert und ist weniger ausgewogen gestreut als die amerikanische. Der Großteil der japanischen Investitionen fließt in die Großstädte und in die Küstenregionen, in den Großraum Shanghai und in die südlichen Provinzen Guangdong und Fujian. Hier ist eine höhere Kaufkraft zu finden, aber auch eine bessere Infrastruktur.<sup>14</sup> Ende der achtziger Jahre zog Beijing noch mehr als die Hälfte der japanischen ADI an, später verteilten sie sich gleichmäßiger (Graefe 1996:13), dann kristallisierte sich ein zusätzlicher Schwerpunkt im Nordosten Chinas heraus (Lin 1998:10).

<sup>13</sup> Auffallend ist die Abwesenheit der japanischen Automobilindustrie in China. Ende der achtziger Jahre forderte die chinesische Regierung die japanischen Autobauer auf, in China zu investieren. Diese bauten jedoch gerade ihr Engagement in den USA aus und kamen der Aufforderung nicht nach. Statt dessen ergriffen westliche Firmen die Chance und etablierten sich, darunter Volkswagen und General Motors. Seit Mitte der neunziger Jahre bemühen sich die japanischen Automobilhersteller intensiv um einen Zugang zu China, werden aber durch die Entscheidung von 1994, vorerst keine weiteren ausländischen Unternehmen zuzulassen, gebremst. Die japanischen Autoteilehersteller sind hingegen in großer Zahl in Japan vertreten (Yukawa 1998).

<sup>14</sup> Nur etwa 12% der ausländischen Direktinvestitionen, die in den vergangenen Jahren nach China flossen, wurden in den Provinzen im Binnenland angelegt (FT, 16.11.98).

men. Die Normalisierung der politischen Beziehungen schuf die Voraussetzung für die nachfolgende Entwicklung der Wirtschaftsbeziehungen.

<sup>12</sup> Im Servicebereich wird insbesondere in die Branchen Transport, Groß- und Einzelhandel, Telekommunikation sowie diverse Finanz- und Rechtsdienstleistungen investiert.



In den neunziger Jahren konnte vor allem die Stadt Dalian eine so große Zahl von Unternehmen anziehen, daß sie mitunter als „neuer japanischer Brückenkopf in China“ bezeichnet wurde (SCMP 2.11.97).<sup>15</sup> Die Stadt ist ebenso wie andere Provinzen um die Bohai-Bucht aufgrund ihrer räumlichen Nähe zu Japan sehr gut für Re-Exporte geeignet (Schüller 1998: 380). Auf der anderen Seite ist sie zu abgelegen und ohne ausreichendes Hinterland, um von dort aus den chinesischen Binnenmarkt zu erschließen. Folglich siedeln sich neue japanische Unternehmen stärker im Süden des Landes an; sie gehen nach Shanghai und in die bevölkerungsreichen und wohlhabenden Regionen am Yangtse-Delta (SCMP, 2.11.97).

### 3.2 Der Enthusiasmus flaut ab

Eine Ursache für den abflauenden Investitionsboom in China sind die steigenden Kosten; im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung sind die Lohnkosten in China erheblich angestiegen, insbesondere in den Küstenregionen, in denen viele ausländische Investoren angesiedelt sind. 1994 stiegen die Löhne in China nominal um 34,6%, die Wachstumsrate (real) betrug 11,8% (PFC 1996:11). Da die niedrigen Löhne ein wesentlicher Pull-Faktor für Ansiedelungen in China waren, wird ihr Anstieg sehr schnell zu einem Demotivationsmoment.

Ein zweiter Grund ist eine veränderte Politik gegenüber ausländischen Direktinvestitionen, ein Teil der bisherigen Investitionsförderung wurde aufgehoben. Zum 1. April 1996 beispielsweise wurde die Zoll- und Steuerbefreiung auf Einfuhren von Anlagegütern aufgehoben und im vergangenen Jahr erneut zugelassen (FT, 16.11.98). Die erste Maßnahme verteuerte Investitionen erheblich, die zweite machte wiederum deutlich, daß die politischen Rahmenbedingungen nicht so stabil sind, wie Investoren mit langfristiger Perspektive es wünschen. Ziel der veränderten chinesischen Politik ist es, Auslandsinvestitionen in bestimmte Bereiche zu lenken, in andere hingegen zu erschweren. Weiterhin gefördert werden sollten z.B. Industrien mit Hochtechnologie oder im Umweltbereich. Industrien, in denen chinesische Anbieter inzwischen mit ihrem Technologiestand selbst wettbewerbsfähig sind oder in denen der chinesische Markt durch zahlreiche ausländische Anbieter weitgehend gesättigt ist, wurden hingegen zur „restricted industry“ erklärt (PFC 1996:12-13).

Speziell für die japanischen Unternehmen wirkte sich zusätzlich die Abwertung des Yen seit Mitte 1995 als Demotivation aus. Sie ließen einerseits ADI teurer werden, andererseits die Exporte von Japan aus wieder wettbewerbsfähiger werden und lockerten damit den Druck zur Produktionsauslagerung insgesamt.

### 3.3 Perspektiven

Für die nahe Zukunft erwartet die UNCTAD einen Rückgang der ADI-Ströme nach China, denn einige der großen ADI-Herkunftsländer befinden sich in Konjunkturtälern, darunter Japan, Hongkong, Südkorea, Thailand und Malaysia. Zudem verlangsamt sich Chinas Wachstum, und seine Wettbewerbsfähigkeit bezüglich der Kosten hat sich

im Vergleich zu anderen asiatischen Ländern verschlechtert (UNCTAD 1998b).

Zudem gibt es im Finanzsektor wachsende Unsicherheiten. Zum einen reduzieren internationale Banken nach den schlechten Erfahrungen in Asien und Rußland ohnehin ihr Engagement in den *emerging markets*, wodurch es für Unternehmen schwieriger wird, ADI dorthin zu finanzieren. Zum anderen werden mögliche Investoren (d.h. vor allem Banken) durch die Finanzkrise der sogenannten „itic's“ (international trust and investment companies)<sup>16</sup> verunsichert, die das Risiko von derartigen Kreditinvestitionen erhöhen (FT, 16.11.98). Es wird bereits von China-Projekten berichtet, die auf Eis gelegt wurden, vor allem von seiten koreanischer und japanischer Unternehmen.

## 4 Strukturmerkmale der japanischen China-Unternehmungen

Die Unternehmungen japanischer Firmen in China weisen einige Merkmale auf, die sich von denen amerikanischer oder europäischer Firmen unterscheiden. So werden sie von anderen Motiven geleitet und betreiben dementsprechend andere Strategien. Zudem wählen sie für die Durchführung ihrer China-Geschäfte andere Formen als westliche Firmen. Die entscheidenden Unterschiede werden im folgenden untersucht.

### 4.1 Hohe KMU-Beteiligung

Ein Merkmal der japanischen ADI in China ist die hohe Beteiligung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Vor allem von der Investitionswelle Anfang der neunziger Jahre wurden auch mittelständische Unternehmen erfaßt, teilweise, weil sie ebenfalls die Kostenvorteile nutzen wollten und teilweise, weil sie von ihren Abnehmern aufgefordert wurden mitzugehen. Unter den asiatischen Standorten erwies sich China für den japanischen Mittelstand als besonders attraktiv. Nach chinesischen Angaben wurden 1992 1.805 Verträge über Investitionen japanischer Firmen genehmigt, 1993 waren es 3.488 Projekte, also fast doppelt so viele. Die Investitionsmittel, die mit diesen Verträgen verbunden waren, erhöhten sich jedoch nur geringfügig, von 2,17 Mrd. US\$ auf 2,96 Mrd. US\$ (Tateishi 1998:39). Das Investitionsvolumen der einzelnen Projekte war demnach vergleichsweise gering, was darauf hindeutet, daß es sich vor allem um mittelständische Unternehmen handelte, die sich engagierte.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Die „itic's“ sind staatliche Investmentgesellschaften, die den Großteil ihrer Kredite bei Auslandsbanken aufnehmen. Diese waren davon ausgegangen, daß „itic“-Kredite durch die Regierung abgesichert sind und nicht notleidend werden können. Bei der Schließung der GITIC (Guangdong International Trust and Investment Corporation) Anfang Oktober machte die Zentralregierung jedoch deutlich, daß Voraussetzung für eine Absicherung die offizielle Genehmigung der Kredite sei. Viele der „itic“-Kredite sind jedoch nicht registriert. Es wird geschätzt, daß die rund 250 „itic's“, von denen viele zur Zeit mit Problemen kämpfen, mit 10 Mrd. US\$ bei Auslandsbanken verschuldet sind (C.a. 1998/10, S. 1111-1114).

<sup>17</sup>Schon in früheren Jahren (vor den neunzigern) unterschieden sich die japanischen Direktinvestitionen in China mit dem hohen Anteil von mittelständischen Unternehmen von denen anderer Industrienationen, von wo aus vor allem Großunternehmen nach China kamen und dort Projekte mit hohen Investitionsvolumina durchführten. Hartwit erklärte diese Tatsache damit, daß japanische Großunternehmen Wert auf enge und dauerhafte Beziehungen

<sup>15</sup>Die Bezeichnung erinnert an die besondere historische Bedeutung der Region. Der Nordosten Chinas war in den 1930er und 1940er Jahren von Japan besetzt und als „Manchukuo“ bekannt.



1994 erreichte der China-Enthusiasmus in Japans Mittelstand einen Höhepunkt: Die Volksrepublik China zog 63% der gesamten Auslandsinvestitionsprojekte der Klein- und Mittelunternehmen auf sich. Damit war der enorme China-Boom jedoch vorerst beendet, und es kam wiederum zu einer markanten Verschiebung: Statt auf China richten sich die Investitionen wieder zunehmend auf die NIEs und auf die vier großen ASEAN-Staaten, in die 1997 zusammen 36% der Projekte gingen, während nur noch 18,3% nach China flossen (SMEA 1998:73).<sup>18</sup>

#### 4.2 Motive – günstige Exportbasis

Die hohe Exportorientierung japanischer China-Niederlassungen ist ein weiteres auffälliges Merkmal. China wird also von vielen Firmen als kostengünstiger Fertigungsstandort angesehen, dessen Erzeugnisse nicht für den inländischen Markt vorgesehen sind, sondern exportiert werden. Mehr als von anderen Standorten war dabei Japan das Ziel der Lieferungen (s. Tabelle 10). In der Textilindustrie beispielsweise werden mehr als 80% der Produktion nach Japan reexportiert, China fungiert hier fast ausschließlich als billiger Fertigungsstandort. In der Elektronikindustrie hingegen wird mehr vor Ort abgesetzt als im Industriedurchschnitt. Die Elektronikindustrie wird offenbar als förderungswürdige Industrie eingestuft, und ein Großteil der Erzeugnisse fließt in die chinesische Produktion (Guo 1998:73).

Auch im ost- und südostasiatischen Raum waren zunächst die niedrigen Lohn- und sonstigen Produktionskosten ein wichtiger Anreiz für die Ansiedelung japanischer Unternehmen; mit der wirtschaftlichen Entwicklung wurde die Region jedoch auch als Absatzmarkt attraktiv. Zudem wurden die Transplants zunehmend auch als Ausgangsbasis für Exporte in andere Länder genutzt, innerhalb der Region, aber auch nach Europa, den USA oder Japan (s. Tabelle 10). Diese Tabelle zeigt zugleich, daß von keinem Land aus in so großem Umfang Export betrieben wird wie von China. Tabelle 11 macht zudem deutlich, daß die ausgeprägte Exportorientierung der japanischen Unternehmen von der Absatzstrategie anderer Nationalitäten abweicht.

Dennoch: Die einzelnen japanischen Investitionswellen wurden zwar – wie dargestellt – wesentlich von der Yen-Aufwertung gefördert, doch die Motive, die die Hersteller zu mehr globaler Aktivität bewegten, reichen inzwischen über reine Kostenüberlegungen hinaus.<sup>19</sup>

In einer Befragung von japanischen und amerikanischen Unternehmen, die in China Niederlassungen betreiben, wurden explizit die unterschiedlichen Motive und Strategien untersucht (Lin 1998).<sup>20</sup> Dabei wurden die

mit ihren Zulieferern legen, in China jedoch mit von der Regierung ausgewählten Partnern arbeiten müßten (Harwit 1996:981).

<sup>18</sup>Zwischenzeitlich herrschte zudem eine sehr große Nachfrage nach Informationsveranstaltungen zu Investitionen in die neuen ASEAN-Mitgliederstaaten Vietnam und Myanmar. Dort lockten noch niedrigere Lohnkosten als in China, zugleich waren aber die politischen Rahmenbedingungen nicht stabiler als in China. Dieser Boom kühlte daher schnell wieder ab, viele Pläne wurden nicht realisiert (Tateishi 1998:41-42).

<sup>19</sup>Eine Untersuchung der Wirtschaftsplanungsbehörde im Frühjahr 1997 ergab, daß viele Unternehmen nach eigenen Angaben eine direkte Globalisierungsstrategie verfolgen, die sie – auch bei schwachem Yen-Kurs – beibehalten wollen (Nikkei, 29.4.1997).

<sup>20</sup>Lin befragte 1995 635 japanische Firmen (Rücklauf 251) und 1997 538 amerikanische Firmen (Rücklauf 45).

Tab. 10: Die Absatzmärkte der japanischen Transplants in China und anderen wichtigen Regionen

Standort:	Absatz nach:		
	Vor Ort	Japan	Drittländer
China	32,0	40,5	18,3
Asiat. NIEs	57,3	18,4	24,3
ASEAN	57,2	13,7	29,1
USA	89,4	4,2	6,3
EU	59,1	8,6	32,3
Welt gesamt	69,8	10,2	20,1

Anmerkungen: Nur verarbeitende Industrie, Stand März 1995, Angaben in %.

Quelle: MITI in: Guo 1998:72.

Tab. 11 Die Absatzmärkte der ausländischen Transplants in China (in %)

	Absatz nach:		
	Vor Ort	Eigenes Land (Region)	Drittländer
Japan			
verarb. Industrie ges.	32,0	40,5	27,5
Elektronikindustrie	39,7	34,0	36,5
Textilien	13,6	82,9	3,5
USA			
verarb. Industrie ges.	97,6	1,0	1,4
Hongkong, Macao			
verarb. Industrie ges.	59,6	22,3	18,1
Taiwan			
verarb. Industrie ges.	35,4	12,0	52,6

Anmerkungen: Angaben für Japan: März 1995, für die USA: 1994, für Hongkong, Macao und Taiwan: Daten von November 1993 - Februar 1994.

Quelle: Guo 1998:71.

unterschiedlichen Ansatzpunkte beider Länder bestätigt. Für die Amerikaner war demnach das enorme Potential des inländischen Marktes mit Abstand das wichtigste Motiv, in China zu investieren. Für die japanischen Firmen hingegen stand neben dem Marktpotential das Angebot von Arbeitskräften an erster Stelle, gefolgt von der Überlegung, eine günstige Exportbasis zu finden. Allerdings wird die Exportorientierung von immer weniger Firmen als Motiv genannt, was auf die eingangs erwähnte Neu-evaluierung hindeuten würde (Lin 1998:10).

Alles in allem zeigen die beiden Tabellen, daß es bei den Absatzmärkten auffällige Differenzen zwischen den Transplants japanischer Unternehmen und denen aus den USA gibt. Die Tatsache, daß japanische Firmen von ihren asiatischen Standorten aus auch Industrieländer beliefern, sehen Hatch und Yamamura als Beleg dafür, daß japanische Unternehmen nicht von Kostenüberlegungen, sondern von umfassenden globalen Strategien getrieben werden, wenn sie ihre Industrie regionalisieren. Sie wählten Asien bewußt als alternativen Standort für Exporte und bauten ein zunehmend vielschichtiges Netzwerk zwischen den verschiedenen Standorten in Asien auf (1996: 28). Dies stimmt mit dem New Aid-Plan des MITI überein, nach dem jeweils solche Industriezweige von Japan gefördert werden sollen, in denen das betreffende Land einen komparativen Vorteil besitzt.

#### 4.3 Form – Kooperation statt Alleingang

Japanische Firmen wählen für ihre China-Geschäfte andere Wege als beispielsweise amerikanische Firmen. Die ver-



breitetste Methode, in China eine Unternehmung aufzubauen, ist ein Joint Venture mit chinesischen Partnern; japanische Unternehmen gehen diesen Weg allerdings häufiger als amerikanische, die statt dessen häufiger Unternehmen aufbauen, die zu 100% mit ausländischem Kapital finanziert sind (Lin 1998:13).

Der auffälligste Unterschied ist jedoch die Tatsache, daß japanische Firmen viel häufiger in Allianzen mit anderen Firmen ihre China-Niederlassung aufbauen und dabei auch Minderheitsbeteiligungen akzeptieren, während US-Firmen in der Regel unabhängig und selbstständig nach China gehen. 90% der amerikanischen Unternehmen gehen im Alleingang nach China, über 40% der japanischen Firmen hingegen gehen zusammen mit anderen Firmen (Lin 1998:13).<sup>21</sup>

Gemeinschaftsunternehmungen können das Investitionsrisiko reduzieren und bieten Möglichkeiten zu Synergieeffekten. Gerade für mittelständische Firmen, die sich von japanischer Seite in großem Maße an den China-Investitionen beteiligen (s.o.), können andere Investitionsformen als kapitalmäßige unter Umständen vorteilhaft sein, beispielsweise Lizenzvergaben, Nebenverträge (subcontracting) oder Produktionssplitting. Diese Formen bieten z.B. die Möglichkeit, mehrere juristisch unabhängige Unternehmen in unterschiedlichen vertraglichen Arrangements zu organisieren, ohne sich unter die Kontrolle eines multinationalen Unternehmens zu begeben. Ein anderer Vorteil der genannten Formen mit indirekter Kontrolle besteht für KMU darin, daß sie mit einem geringeren Finanzaufwand und damit auch mit einem geringeren Risiko verbunden sind. Während bei lokalen Korporationen ein bestimmter Level von Produktion aufrechterhalten werden muß, um die Auslastung des Werkes zu halten, können Lizenzfertigungen auch bei niedrigerem Produktionsniveau für den ausländischen Investor noch rentabel sein. Auf der anderen Seite ist bei Lizenzabkommen der Technologietransfer stets ein heikler Punkt. So besteht bei Kooperationen die Gefahr, daß der Partner sich Know-how unrechtmäßig aneignet oder Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommt, Risiken, die sich in der Praxis immer wieder bestätigen.<sup>22</sup>

Untersuchungen über Aktivitäten japanischer KMU in Asien bestätigen die These, daß vertragliche Arrangements für KMU von Bedeutung sind, wenngleich mit Einschränkungen. 1995 ergab eine Erhebung bei Unternehmen mit Auslandstöchtern, daß das durchschnittliche Investitionsvolumen für die Gründung einer lokalen Handelsgesellschaft (*genchi hōjin*) 132,45 Mio. Yen betrug. Für eine Produktionslizenzvergabe wurden hingegen lediglich 42,95 Mio. Yen aufgewendet (PFC 1996:8). Japanische Unternehmen wenden in China verschiedene Formen indirekter Kontrolle an; Kondo unterscheidet drei Lizenzunternehmen:

1. *sample processing*, d.h. dem lokalen Partner wird ein Muster zur Verfügung gestellt, bei der Fertigung werden lokale Materialien verwendet;
2. *processing consignment*, d.h. dem lokalen Partner werden Materialien zur Verfügung gestellt, die zur Fertigung bestimmter Produkte verwendet werden;
3. *knockdown*, d.h. dem lokalen Partner werden Teile etc. zur Verfügung gestellt und zu Fertigerzeugnissen montiert (Kondo in: PFC 1996:8).

Vor 1985 wurden Fertigungsstätten im Ausland daher überwiegend als Lizenzunternehmen gegründet (76,7%), seither nehmen jedoch die Gesellschaftsgründungen zu. Zwischen 1991 und 1995 wurden bereits 38,4% der Auslandsniederlassungen als Korporationen gegründet und nur noch 61,4% als Lizenzgesellschaften (PFC 1996:9). Die Ursachen liegen darin, daß sich in jüngster Zeit zunehmend solche Industrien im Ausland ansiedeln, die höhere Anforderungen an Qualität und Technologie stellen, die sich wiederum mit direkter Kontrolle leichter erfüllen lassen. Ein anderer Grund liegt darin, daß die Unternehmen stärker als zuvor die lokalen Märkte erschließen wollen und dafür den direkten Kontakt zu den Märkten und Verbrauchern benötigen (PFC 1996:9-10). An dieser Stelle ist also bereits ein enger Zusammenhang zwischen Motiv und Strategie erkennbar, der in Abschnitt 4.2 noch weiter vertieft wird.

Bei den Kooperations-ADI in China mit anderen japanischen Unternehmen lassen sich zwei Formen unterscheiden: Zum einen wählen Firmen japanische Generalhandelshäuser als Partner, und zum anderen suchen sie Partner innerhalb des *keiretsu*-Unternehmensverbundes.

#### 4.3.1 Partner Generalhandelshaus

Die Generalhandelshäuser waren gesuchte Partner für japanische Firmen, die auf den chinesischen Markt wollten, denn die *sōgō shōsha* verfügen über eine lange Tradition von Geschäftsbeziehungen in China und über gute Kenntnisse über das dortige Wirtschaftssystem. Nicht nur die mittelständischen Unternehmen, sondern auch die großen japanischen Hersteller bedienten sich gerade bei der Etablierung in China oft der Expertise der Generalhandelshäuser und gingen verschiedene Formen von Allianzen oder Joint Ventures ein, während europäische und amerikanische Firmen fast ausschließlich allein ihren Weg gingen (Guo 1998:64-65).

Als die großen Hersteller ab Mitte der achtziger Jahre ihre China-Investitionen verstärkten, weil sie unter dem Druck des steigenden Yen-Kurses die billigen Lohn- und Fertigungskosten nutzen wollten, waren sie in der Regel nicht mit dem administrativen und politischen Bedingungen in der chinesischen Planwirtschaft vertraut. Sie zogen es deshalb vor, sich mit den *sōgō shōsha* zusammenzutun, die nicht nur generell im internationalen Geschäft, sondern speziell auch in China über Erfahrungen verfügen. Für die Handelshäuser bot die Allianz ebenfalls Vorteile, denn sie verfügten selbst nicht über das notwendige Know-how bei produkt- und fertigungsbezogenen Aufgaben. Mit zunehmender Öffnung und Entwicklung des chinesischen Marktes gewann dies jedoch an Bedeutung. Durch die Allianz mit den Herstellern konnten die Handelshäuser vom Wachstum des chinesischen Marktes profitieren und gleichzeitig ihre be-

<sup>21</sup>Weltweit hat sich der krasse Unterschied durch eine allmähliche Konvergenz der ADI-Strategien insgesamt jedoch relativiert. Der Anteil der Großunternehmen an den japanischen ADI hat sich ebenso erhöht wie der Anteil der 100%igen Tochtergesellschaften (Hatch und Yamamura 1996:13-14).

<sup>22</sup>Schlechte Erfahrungen in China machte auch der deutsche Elektro-Akustik-Anbieter Sennheiser: Er klagte zum einen über zu viele fehlerhafte Produkte (drahtlose Mikrofone) aus China, und überdies nutzte der chinesische Partner das Know-how, um eigenständig ein Konkurrenzprodukt herzustellen. Daraufhin gab Sennheiser seine Fertigung in China auf und produziert nun wieder in Deutschland (HB, 17.11.98).



stehende Position festigen (Guo 1998:57-58). Diese Allianzen wurden besonders häufig in Branchen eingegangen, in denen die Produktions- und Vertriebswege bis zum Endprodukt mehrstufig und lang sind (z.B. Eisen, Metall, Chemie). In anderen Industriezweigen, wie etwa in der Automobil(teile)-, Elektronik- und Maschinenindustrie, die auch in Japan über eigenständige Vertriebswege verfügen, sind sie seltener anzutreffen (Guo 1998:59). In den Joint Ventures sind die *sōgō shōsha* gewöhnlich nicht an einer hohen Kapitalkontrolle interessiert, da sich ihr Geschäftsziel eher auf den Handel richtet. Entsprechend niedrig ist auch ihre Kapitalbeteiligung an den Joint Ventures, sie liegt im Durchschnitt unter 30% (Guo 1998:60-61). Die *sōgō shōsha* selbst haben ihre Präsenz in China rasant ausgebaut: Itōchu erhöhte die Zahl seiner Niederlassungen zwischen 1995 und 1997 von 160 auf 250 – und ist damit führend unter den neun großen Generalhandelshäusern. Bei den anderen Häusern ist die Expansion etwas langsamer verlaufen, zugenommen hat die Zahl der China-Niederlassungen jedoch bei allen (Tateishi 1998:44).

#### 4.3.2 Im *keiretsu*-Verbund

Zulieferunternehmen, unter denen viele mittelständische Unternehmen sind, gehen den Schritt nach China ebenfalls häufig im Verbund mit anderen Firmen. Sie gründen gemeinsam mit anderen Firmen aus dem Unternehmensverbund eine rein japanische Niederlassung oder bilden Joint Ventures mit chinesischen Partnern. Zulieferer, die ihrem Abnehmer nach China folgen, tun dies in zwei unterschiedlichen Mustern. Entweder beteiligen sich Zulieferer eines *keiretsu*-Verbundes gemeinsam mit dem abnehmenden Großunternehmen an einer Firmengründung oder mehrere Zulieferunternehmen aus einem *keiretsu* schließen sich zusammen und führen die Direktinvestition gemeinsam durch (Guo 1998:64).<sup>23</sup>

Beispiele für die erste Form gibt es etwa in der Matsushita-Gruppe oder in der Hitachi-Gruppe, wo mit jeweils 16 Tochterunternehmen in China Unternehmen gegründet wurden. Beispiele für die zweite Form finden sich u.a. in der Textilindustrie und in der elektronischen Teileindustrie (Guo 1998:64-66).

Eine weitere Variante der Ansiedlung in China sind Joint Ventures, die kleine und mittlere Unternehmen eingehen, ohne dabei selbst Kapital zu investieren. Beispielsweise gründeten mehrere Zulieferunternehmen von Toshiba Ende 1991 Joint Ventures mit chinesischen Partnern, ohne dabei selbst Kapital zu investieren. Da aber die Produktion für Toshiba und verbundene Unternehmen bestimmt war, handelt es sich auch hierbei eindeutig um eine „Kielwasserinvestition“ (Guo 1998:68).<sup>24</sup>

Insgesamt sind die Verbund-Investitionen (*kanren kigyō sankakei gappēi*) in der verarbeitenden Industrie verbreiteter als in den nichtverarbeitenden Gewerben.

<sup>23</sup>Hier unterscheiden sich übrigens auch die Strategien japanischer KMU mit jenen aus anderen Ländern. Eine Studie der OECD zur Globalisierung von KMU ergab, daß KMU generell dazu neigen, Auslandsaktivitäten unabhängig zu bestreiten, so daß sie die Kontrolle behalten. Japanische KMU hingegen suchen sich häufig Partner für ihre Internationalisierung (OECD 1997a:10).

<sup>24</sup>Räumlich liegen die KMU-Transplants häufig von den Abnehmer-Werken getrennt, denn die KMU vermeiden die Großstädte der Küstenregionen und gehen vorzugsweise in mittelgroße Städte, wo das Preis- und Lohnniveau noch niedriger liegt (Guo 1998:68).

Hintergrund ist der Wunsch der Abnehmer, auf die Zulieferer, die auf ihre ganz spezifischen Bedürfnisse spezialisiert sind, auch im Ausland zurückgreifen zu können. Die japanischen Hersteller übertragen also gezielt das – in Japan bewährte – Produktionssystem ins Ausland.

## 5 Das Geschäft vor Ort – Erfolge und Probleme

Immer wieder zeigen Untersuchungen, daß China-Investitionen nicht ohne Risiko und Probleme sind, die Jetro warnt sogar explizit, „Japanese should be especially cautious when taking on new investment projects“ (Jetro 1998b:1). Die Jetro führt seit 1995 alljährlich Umfragen bei japanischen Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe in China durch und untersucht die Probleme, mit denen diese vor Ort konfrontiert werden. Ende 1997 wurden als die fünf größten Probleme in der Volksrepublik genannt:

1. Wechselkursschwankungen;
2. Tarif- und Zollverfahren;
3. Schwierigkeiten bei Zulieferungen vor Ort;
4. unerwartete Ausgaben;
5. Qualitätskontrolle (Jetro 1998b:1).

Wechselkursschwankungen waren in früheren Jahren kein Problem und sind auf die Asienkrise zurückzuführen, also zyklischer Natur. Die anderen Punkte wurden jedoch auch in früheren Jahren regelmäßig angeführt und weisen auf strukturelle Probleme hin, die sich zu verschiedenen Gruppen zusammenfassen lassen. Zollverfahren und unerwartete Ausgaben gehören zu den administrativen, politischen Rahmenbedingungen, bei denen auch die häufigen Änderungen von Vorschriften und Auflagen sowie die mangelnde Rechtssicherheit beklagt werden. Zulieferungsprobleme und Qualitätsmängel betreffen den Fertigungsbereich und weisen auf unterschiedliche Geschäftsauffassungen sowie auf den Technologie- und Produktivitätsunterschied hin. In diesen beiden Bereichen wird auch von anderen ausländischen Investoren immer wieder über Schwierigkeiten geklagt (z.B. Lin 1998:14; HB, 6.8.98; HB, 17.11.98).

Diese beiden Problembereiche werden noch durch einen dritten Aspekt ergänzt, der ebenfalls immer wieder genannt wird: Personal und Management. Hier sind die Schwierigkeiten der japanischen Firmen aber offensichtlich etwas anders gelagert als die westlicher Firmen, wie im folgenden Abschnitt erläutert wird.

### 5.1 Personal und Führung

Auf der Ebene der Personalpolitik und des Managements stehen ausländische Firmen in China verschiedenen Problemen gegenüber, die man kurz zusammenfassen könnte mit: qualifiziertes Personal finden und halten. Hierbei scheinen japanische Firmen mehr Schwierigkeiten zu haben, denn sie sind weniger beliebt bei chinesischen Arbeitnehmern als andere ausländische Firmen (Ma 1998:7). Zugleich erhöhte sich die Nachfrage nach gutem Personal parallel zur Zunahme der ausländischen Firmen in China, zwischen den ausländischen Unternehmen entsteht also



mehr Wettbewerb. Ein Grund für die Bevorzugung amerikanischer Firmen ist offenbar eine generelle USA-Sehnsucht bei jungen Chinesen (ebenda). Aber daneben gibt es auch pragmatischere Erklärungen. So zahlen japanische Firmen niedrigere Löhne und verknüpfen zudem den Lohnanstieg und die Beförderung mit der Beschäftigungsdauer der Arbeitnehmer – gemäß dem japanischen Senioritätsprinzip (Ma 1998:8-9). Da die japanischen Firmen ihre Geschäfte auf billige Exporte ausgerichtet haben (s. oben), werden die Löhne niedrig gehalten; für hohe Gehälter für gute Mitarbeiter ist kein Budget vorhanden (JT, 4.8.97).

Ebenso negativ wie das niedrigere Lohnniveau wirken sich jedoch die begrenzten Aufstiegschancen aus, die chinesische Mitarbeiter in japanischen Firmen haben. Die obersten Stufen der Hierarchie sind ausschließlich japanischen Managern vorbehalten. Mit zunehmendem Wohlstand gewinnen aber „weiche Aspekte“ wie Aufstiegsmöglichkeiten, Unternehmenskultur und -beständigkeit für die chinesischen Arbeitnehmer an Bedeutung (Ma 1998:9). Die langfristige Personalentwicklung in den japanischen Firmen ist mangelhaft. Westliche Firmen investieren in die Ausbildung von chinesischen Arbeitnehmern, richten beispielsweise Trainingszentren ein (z.B. Motorola) und fördern den Aufstieg von Chinesen innerhalb der Firma. Die großen japanischen Firmen hingegen haben eigene (japanische) Mitarbeiter zu China-Experten ausgebildet, die die Niederlassungen führen, aber zugleich die chinesischen Mitarbeiter auf Distanz halten (JT, 4.8.97; SCMP, 2.11.97). Die Untersuchung von A.T. Kearney ergab, daß multinationale Unternehmen, die einen höheren Anteil einheimischer statt ausländischer Mitarbeiter haben, tendenziell erfolgreicher in China agieren (C.a., 1998/10:1112). Um den Erfolg ihrer China-Geschäfte zu sichern, ist hier wohl eine Umstellung bei der japanischen Personalpolitik notwendig.

Ähnliches gilt jedoch auch für das Management. Die japanischen Manager in China verfügen über erheblich weniger Kompetenzen und Eigenständigkeit als ihre Kollegen in amerikanischen oder europäischen Firmen. Die japanischen Firmen werden in der Regel von der Zentrale in Japan aus geleitet, der Manager vor Ort koordiniert die verschiedenen Vorgaben eher, als daß er eigene Entscheidungen fällt (JT, 4.8.97).

Die Personal- und Managementstrategie der Japaner wird u.a. darauf zurückgeführt, daß sie sich in der Vergangenheit stark auf ihre chinesischen Joint Venture-Partner verlassen haben. Die Amerikaner hingegen bevorzugen einen unabhängigen China-Zugang (s. 4.2) und sind daher gezwungen, eine kohärente und kompetente Managementstrategie zu entwickeln. Persönliche Kontakte (*guanxi*) zu nutzen ist sinnvoll, wenn man sich in unbekannte Gebiete begibt. Zudem waren die japanischen Hersteller vor allem auf den Export ausgerichtet und zeigten dementsprechend ein geringes Interesse am chinesischen Markt. Ohnehin waren ausländische Hersteller lange auf chinesische Partner angewiesen, um ihre Erzeugnisse zum Endverbraucher zu bringen. Wenn die japanischen Firmen sich künftig jedoch mehr auf den inländischen Absatz ausrichten wollen, müssen sie selbst die Bedürfnisse und Wünsche der chinesischen Konsumenten untersuchen. Diese werden zunehmend anspruchsvoller, so daß überlegene Produkt- und

Marketingstrategien entscheidende Erfolgsfaktoren werden und *guanxi* allein nicht mehr ausreichen.

## 6 Perspektiven des japanischen Engagements

Japanische Unternehmen haben sich in den vergangenen zehn Jahren mit intensiven Direktinvestitionen in China etabliert und mit diesen Investitionen sicherlich zum Wachstum der chinesischen Wirtschaft beigetragen. Sie verfolgen ihre China-Investitionen jedoch mit anderen Zielen und mit anderen Strategien als westliche Unternehmen. Japanische China-Unternehmen sind in höherem Maße exportorientiert, und sie werden häufiger in Kooperationen durchgeführt, wobei zuweilen das japanische Zuliefersystem (*keiretsu*-Verbund) gezielt übertragen wurde. Auch im Management folgen die Japaner ihren üblichen Methoden, was jedoch ein Aspekt unter anderen ist, der zu Problemen führt, da dies auf chinesische Arbeitnehmer eher demotivierend wirkt. Hier haben westliche Firmen einen Vorsprung.

Von der angekündigten Fokussierung auf den chinesischen Binnenmarkt sind bislang nur Ansätze zu sehen, etwa in der Verschiebung der regionalen Verteilung der japanischen Niederlassungen. Eine kohärente Marketingstrategie für China einschließlich einer langfristigen Personalpolitik ist jedoch kaum zu erkennen. Auch hier wirkt sich vor allem das Managementsystem als Hindernis aus, das zu stark auf die Kontrolle durch die Unternehmenszentrale setzt.

Trotz der Probleme und der derzeitigen Zurückhaltung ist von einem Rückzug nicht die Rede. China wird nach wie vor als vielversprechendster Zielort für Auslandsdirektinvestitionen bezeichnet. Darüber hinaus werden die spezifisch japanischen Schwierigkeiten allmählich erkannt, was dafür spricht, daß tatsächliche eine neue Phase im japanischen China-Engagement einsetzt.

Die bisherigen Schwachpunkte der japanischen Unternehmen könnten für europäische oder amerikanische Firmen von Vorteil sein, die ebenfalls auf den immensen chinesischen Binnenmarkt setzen. Offenbar haben die westlichen Firmen hierbei den japanischen Konkurrenten gegenüber einen gewissen Vorsprung, und überdies sind sie frei von der Last der politischen Vergangenheit, die immer noch als Konfliktpotential zwischen Japan und China steht. Beim Besuch von Chinas Staatspräsident Jiang Zemin Ende November in Tokyo wurde dies erneut deutlich. Eine Präferenz für japanische Unternehmen ist schon deshalb – trotz umfangreicher Wirtschaftshilfe durch den japanischen Staat – nicht zu erwarten. Andererseits ist es auch unwahrscheinlich, daß man japanische Unternehmen von chinesischer Seite gezielt benachteiligt, denn Japan ist für China als Handelspartner, als Kreditgeber und als Investor zu wichtig. Japan und China werden ihre vielfältigen und intensiven bilateralen Wirtschaftsbeziehungen sicher erhalten und womöglich ausbauen – ohne Konflikte werden sie jedoch nicht sein.



## Literaturverzeichnis

- „Ausländische Investoren bevorzugen Unternehmen mit 100%igem Kapitalanteil“, in: *China aktuell*, 1998, 632-33
- Bottelier, Pieter 1998: *The role of foreign direct investment and multinational corporations on China's Development – China's response to the Asian Crisis*, Presentation at the China Fair für International Investment and Trade in Xiamen, China, September 8-11, 1998, Worldbank Group
- China Statistical Yearbook*, Beijing. Verschiedene Jahrgänge
- Fan, Chengze Simon 1998: „Why China Has Been Successful in Attracting Foreign Direct Investment: A transaction Cost Approach“, in: *Journal of Contemporary China*, 8 (17), 21-32
- „Foreign Direct Investment in China – Trends and Prospects“, in: *Hang Seng Economic Monthly*, December 1994
- FT (*Financial Times*), 16.11.98: „Flow of funds from abroad expected to slacken“
- Graefe, Claudia 1996: „Japans Wirtschaftsbeziehungen zur Volksrepublik China“, in: *Japan: Analysen – Prognosen*, Nr. 116, Februar 1996, ifo Institut München, S. 3-25
- Gu, Edward X. 1998: „Foreign Direct Investment and the Restructuring of Chinese State-owned Enterprises (1992-1995): A New Institutional Perspective“, in: *China Information*, Vol. XII, No. 3, 46-71
- Guo, Sizhi 1998: „Nihon kigyô no tai-chûgoku shinshutsu no tokushitsu“ (Charakteristika des Engagements japanischer Unternehmen in China), in: *Tôa – East Asia*, No. 372, 6/1998, S. 56-78
- Harwit, Eric 1996: „Japanese Investment in China“, in: *Asian Survey*, Oct. 1996, S. 978-994
- Hatch, Walter und Kozo Yamamura 1996: *Asia in Japan's embrace*, Cambridge: University Press
- HB (*Handelsblatt*), 6.8.1998: „Japaner und Koreaner halten sich im Reich der Mitte zurück“, S. 9
- HB (*Handelsblatt*), 17.11.1998: „Zurück nach Deutschland“, S. 12
- Hilpert, Hanns Günther 1998: „Japan und China im ostasiatischen Wirtschaftsraum: Komplementaritäten und Konflikte (Teil 1)“, in: *Japan: Analyse – Prognosen*, Nr. 147/148, September/Okttober 1998, ifo Institut für Wirtschaftsforschung, S. 1-28
- Jetro (Hrsg.) 1998a: *Jetro 1998 hakusho – tôshi-hen* (Jetro-Weißbuch 1998 – Investitionen), Tokyo
- Jetro 1998b: „(Comment) Expected 'prudence' & 'differentiation' – A Lesson from a questionnaire on Japanese manufacturers in 1997“, in: *China Newsletter*, No. 134, 1998, Vol. 3, S. 1
- Jetro 1998c: „Trade Volumen between Japan and China falls again after eight years“, in: *China Newsletter*, No. 136, 1998, Vol. 5, S. 16-24
- JT (*Japan Times*), 4.8.1997, „Japanese advantage dwindling in China“
- JT (*Japan Times*), 29.5.1998, „Japan's investment in Asia slows“
- Krugman, Paul 1994: „The Myth of Asia's Miracle“, in: *Foreign Affairs*, Nov./Dec., S.62-78
- Kwan, C.H. 1994: *Economic Interdependence in the Asia-Pacific Region*, London, New York: Routledge
- Lee, Chyungly 1997: „Foreign Direct Investment in China: Do State Policies Matter?“, in: *Issues & Studies*, 7, 40-61
- Legewie, Jochen 1998: „Außenwirtschaftliche Verflechtungen“, in: Deutsches Institut für Japanstudien (Hrsg.), *Die Wirtschaft Japans*, Berlin u.a.: Springer, S. 293-316
- Lin, Huang 1998: „A comparison of investment strategies in China between Japanese and American Firms“, in: *China Newsletter*, No. 136, 1998, Vol. 5, S. 7-16
- Ma, Changsan 1998: „Foreign-Funded Enterprises in China: the Difficult Task of Talent-Keeping and its Impact on Wage-structure“, in: *China Newsletter* (Jetro), No. 132, 1998, Vol. 1, S. 2-10
- OECD 1997a: *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs) – Vol 1 Synthesis Report*, Paris
- OECD 1997b: *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs) – Vol 2 Countries Studies*, Paris
- PFC (People's Finance Corporation) 1996: *Survey of Overseas Production of Small and Medium-Sized Businesses*, PFCRI Report No. 4, Tokyo (unveröff.)
- Schüller, Margot 1998: „Japans Wirtschaftsbeziehungen zur VR China: Rückblick und aktuelle Entwicklungen“, in: Pohl, Manfred und Hans Jürgen Mayer (Hrsg.), *Länderbericht Japan*, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 369-384
- SCMP (*South China Morning Post*), 2.11.1997: „Honey-moon ends for Japanese investment“
- Siems, Dorothea 1992: *Japans außenwirtschafts- und entwicklungspolitische Strategien gegenüber China und ASEAN*, Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang Verlag
- SMEA (Small and Medium Enterprise Agency) 1998: *Chûshô kigyô hakusho* (Weißbuch der mittleren und kleinen Unternehmen), Tokyo
- Tateishi, Yôji 1998: „Atarashii dankai ni haitta tai-chûgoku tôshi“ (Eine neue Stufe bei den China-Investitionen), in: *Tôa – East Asia*, No. 372, 6/1998, S. 38-55
- Tso, Allen Y. 1998: „Foreign Direct Investment and China's Economic Development“, in: *Issues & Studies*, 34, No. 2, S. 1-34
- UNCTAD 1998a: „New records being set in global foreign direct investment despite financial crises – some gain possible for 1998“, *UNCTAD Press Release*, 2 November 1998
- UNCTAD 1998b: „Changes emerge in foreign investment into Asia“, *UNCTAD Press Release*, 2 November 1998
- World Bank 1997: *China Engaged. Integration with the Global Economy*, Washington, D.C.
- Yukawa, Takuji 1998: „Japanese Automobile Parts Industry in China“, in: *China Newsletter* (Jetro), No. 135, 1998, Vol. 4, S. 9-16