

Sammy Ziouziou*

Das Engagement deutscher Baufirmen in der Volksrepublik China

1 Einleitung

Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft sind keine Phänomene der Neuzeit. Der Austausch von Waren zwischen Nationen und verschiedenen Regionen hat eine lange Tradition. Technischer Fortschritt, Veränderungen des politischen und ökonomischen Umfelds sowie das Entstehen neuer Industrien haben jedoch dazu beigetragen, dass diese Entwicklung in den letzten Jahren beschleunigt wurde. Die Dienstleistungsunternehmen folgen den klassischen Produktionsunternehmen zunehmend auf diesem Pfad grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten, was man an vielen Beispielen beobachten kann. Über die Motive und Formen des Auslandsengagements multinationaler Unternehmen wird häufig kontrovers diskutiert, in der Regel beziehen sich diese Diskussionen auf klassische Produktionsunternehmen oder auf multinational agierende Unternehmen aus der Finanzbranche. Die vorliegende Studie beschäftigt sich im Gegensatz dazu mit internationalen Aktivitäten von Bauunternehmungen, die ebenfalls zu den Dienstleistungsunternehmen gezählt werden. Die Begriffe Bauunternehmen und Generalunternehmer werden im Folgenden synonym verwendet. Die dynamischen Veränderungen der letzten Jahre, z.B. das Zusammenwachsen der Märkte in der EU, haben viele Bauunternehmen dazu bewegt, ihre Strategien zu überdenken und diese an die neuen Bedingungen anzupassen. Am Beispiel der Marktoperationen deutscher Baufirmen in der Volksrepublik China (VR China) soll hier aufgezeigt werden, unter welchen Voraussetzungen und in welcher Form deutsche Dienstleistungsunternehmen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auf Auslandsmärkten entfalten.

2 Theoretischer Hintergrund

Das theoretische Fundament zur Internationalisierung von Bauunternehmen ist nicht so ausgeprägt wie das anderer Industriezweige, z.B. der Automobilindustrie, obwohl auch die Bauwirtschaft zunehmend internationaler wird. Trotz dieses Trends existieren nur relativ wenige Studien, die sich systematisch mit der Internationalisierung dieses Wirtschaftszweiges befassen. Die meisten dieser Studien beschäftigen sich nur mit Teilaspekten des internationalen Baugeschehens, wie Finanzierungsmodel-

len, vertragsrechtlichen Bedingungen oder Aspekten des Personalmanagements.

Eine der wenigen Arbeiten, die sich mit dem Thema Internationalisierung der Bauindustrie aus einer Gesamtperspektive auseinandersetzen, stammt von Seymour (1987). Seymour liefert in seinem Werk eine erste Plattform und wichtige Impulse für die Diskussion, es gibt jedoch auch einige Ansätze für Kritik an seiner Arbeit. So werden von ihm die Marktbedienungsformen nicht ausreichend von den unterschiedlichen Vertragsformen abgegrenzt, und an vielen Stellen sind seine Aussagen von eher genereller Natur. Er hat jedoch als einer der ersten Ökonomen ein theoretisches Modell geliefert, das die Vorgehensweise bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten von Baufirmen grundsätzlich erklärt und damit die Diskussion deutlich weiter getragen. Sein Modell, das sich im Wesentlichen an das OLI-Paradigma von Dunning anlehnt, erklärt, dass eine Anzahl von so genannten eigentumspezifischen Faktoren in Verbindung mit standortspezifischen Faktoren und dem Vorhandensein internationalisierungsspezifischer Faktoren zu ausländischen Direktinvestitionen (ADI) führt. Seymour hat die wesentlichen Faktoren, die zu ADI im Bausektor führen, im Rahmen seiner Arbeit beschrieben und erklärt.

Ein weiterer wichtiger Beitrag wurde von Sugimoto (1990) geleistet. Der Autor bediente sich des Wertschöpfungskettenmodells von Porter, um die globalen Aktivitäten von Bauunternehmen zu erklären. Der Autor kommt zu dem Schluss, dass auch die Bauindustrie trotz einiger Beschränkungen grundsätzlich eine globale Wertschöpfungskette aufbaut. Auch bei dieser Arbeit bleiben einige wichtige Aspekte unberücksichtigt, so werden u.a. standortspezifische Faktoren, die einen erheblichen Einfluss auf den Ort der Leistungserstellung haben können, nicht ausreichend betrachtet.

Die beiden o.g. Arbeiten bereiteten die Ausgangsbasis für das Modell der vorliegenden Arbeit. Insbesondere das Modell von Seymour schuf die Grundlage, um die Internationalisierung deutscher Baufirmen anhand des Engagements in China zu eruieren. Darüber hinaus trugen zahlreiche Publikationen über den chinesischen Bausektor dazu bei, die standortspezifischen Faktoren im chinesischen Baumarkt zu beschreiben.

Diese Studie beabsichtigt, die Internationalisierung der Bauindustrie insgesamt zu beleuchten. Am Beispiel der Marktoperationen deutscher Baufirmen in der VR China soll beschrieben und erklärt werden, wie westliche Baufirmen in großen Entwicklungsländern operieren. Insbesondere sollen die notwendigen firmenspezifischen und standortspezifischen Faktoren herausgestellt und darüber hinaus die möglichen Marktbedienungsformen beschrieben und erläutert werden.

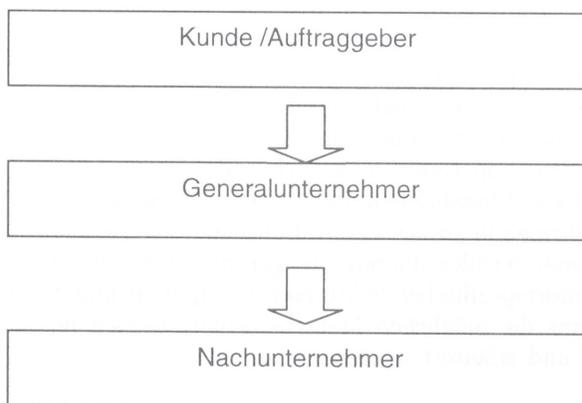
3 Besonderheiten der Bauwirtschaft

Obwohl die Bauwirtschaft in den meisten entwickelten Volkswirtschaften zwischen 5 und 8% zur Entstehung des Bruttosozialprodukts beiträgt, wird diesem Wirtschaftszweig relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Im Blickpunkt des öffentlichen Interesses stehen häufig z.B. Un-

ternehmen aus der Automobilindustrie, aus der Unterhaltungselektronik oder aus dem Chemie- und Pharmabereich. In diesem Abschnitt soll daher auf die Charakteristika dieser Branche eingegangen werden, um eine gemeinsame Plattform für den interessierten Leser zu schaffen. Im Folgenden werden der Produktionsprozess, die Faktoren für die Nachfrage nach Bauleistungen, das Produkt und die unterschiedlichen Marktbedienungsformen beschrieben.

Der Produktionsprozess lässt sich grundsätzlich in drei Phasen einteilen, und zwar in die Phase vor der Bauausführung, die Angebotsphase (Phase 1), die Bauausführungsphase oder Auftragsabwicklung (Phase 2) und in die Phase nach Fertigstellung des Bauwerks (Phase 3). Da die einzelnen Bauwerke technisch gesehen Unikate sind, weil sich z.B. der Kundenwunsch, die geologischen Gegebenheiten oder rechtliche Voraussetzungen mit jedem Bauwerk ändern, sind die technischen Anforderungen zum Teil sehr anspruchsvoll. Dies hat zu einem relativ hohen Grad an Spezialisierung geführt, und dies ist auch in den drei o.g. Phasen deutlich erkennbar. So sind in der Angebotsphase unter anderem unterschiedliche Planungsabteilungen, Ingenieurbüros und staatliche Genehmigungsstellen beteiligt, die die rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Voraussetzungen für die beabsichtigte Errichtung eines Bauwerks schaffen. Erst nach erfolgreichem Abschluss dieser Phase kann zur zweiten Phase übergegangen werden, d.h. mit dem Beginn der Bauausführung. Auch hier ist, je nach Komplexität und technischen Erfordernissen, ein relativ hoher Grad an Spezialisierung zu beobachten. Bei größeren und anspruchsvollen Bauprojekten, z.B. beim Flughafenbau, sind häufig mehrere hundert Nachunternehmer beschäftigt. Diese Nachunternehmer werden von einem Generalunternehmer gesteuert, und dieser Generalunternehmer ist wiederum dem Auftraggeber oder Kunden gegenüber verantwortlich. Simplifiziert dargestellt besteht folgende Hierarchie:

Schaubild 1: Hierarchie in der Bauindustrie



Die Abläufe während der Bauphase sind besonders bei größeren Bauwerken sehr komplex und stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten. In der Regel ist mit der Errichtung des Bauwerks für die Generalunternehmer der Auftrag beendet. Zur dritten Phase gehören u.a. das Betreiben der Bauwerke, wie z.B. eines Flughafens, oder das

Facility Management. Auch in dieser dritten Phase ist häufig eine hohe Spezialisierung festzustellen.

Die oben kurz skizzierten Phasen des Bauablaufs zeigen deutlich den Projektcharakter in der Bauwirtschaft auf. Die Dominanz von Projekten in dieser Branche hat unterschiedliche Auswirkungen auf die Unternehmen. Typisch für das Kunden-Lieferantenverhältnis bei Projekten ist der Diskontinuitätscharakter, d.h. nach Fertigstellung des Bauwerks (Phase 2) ist das Kunden-Lieferantenverhältnis zunächst auf unbestimmte Zeit beendet. Dieser eher zyklische Produktionsablauf schafft für das bauausführende Unternehmen teilweise erhebliche Probleme. Diese hängen mit einer effizienten Ressourcenplanung zusammen und dem Vorhalten der entsprechenden Ressourcen für die Projekte. Die Reaktionszeit, um notwendige Anpassungen an die jeweilige Auftragsituation vorzunehmen, ist für die Unternehmen relativ kurz, auch daher wird ein erheblicher Teil der Wertschöpfungskette ausgelagert und an Nachunternehmer vergeben. Da die einzelnen Bauprojekte, speziell im Auslandsbau, einen relativ hohen Anteil an der Gesamtleistung der Bauunternehmung ausmachen können, kann das Risiko für die Firmen in Einzelfällen sehr hoch sein.

Die Risiken für Bauunternehmen erwachsen vor allem aus der Phase der Angebotsbearbeitung, d.h. aus der Kalkulation für das Bauprojekt und aus der Vertragsgestaltung. Eine fehlerhafte Kalkulation kann zu einer fehlerhaften Ermittlung des Angebotspreises führen, und je nach Höhe kann dies zu erheblichen negativen Folgen für das betroffene Unternehmen führen. Eine unzureichende Vertragsgestaltung kann ebenfalls zu negativen wirtschaftlichen Folgen führen, wenn z.B. die Risiken vertragsrechtlich einseitig bei der Bauunternehmung angesiedelt sind. Während der Auftragsabwicklung sind mangelhafte Bauausführung oder mangelnde Termintreue und die daraus resultierenden Vertragsstrafen die Hauptrisiken für die Unternehmen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Bauunternehmen und klassischen Produktionsunternehmen wird bei der Nachfrage nach Bauleistung deutlich. Die Baunachfrage wird im Wesentlichen durch makroökonomische Faktoren bestimmt, z.B. durch die Höhe des Zinsniveaus, durch die Staatsnachfrage oder durch die Investitionstätigkeit der privaten Industrie. Die Bauunternehmen haben nur geringe Einflussmöglichkeiten, die Nachfrage zu stimulieren. Die in der Konsumgüterindustrie üblichen Marketinginstrumente sind bei Bauunternehmen nur sehr begrenzt einsetzbar, daher verzichten viele Baufirmen auf eine Marketingabteilung. Eine Möglichkeit, die Nachfrage zu beleben, besteht durch das Anbieten von Finanzierungsinstrumentarien. Hierbei finanziert das Bauunternehmen mit geeigneten Instituten das Bauprojekt vor und erhält im Anschluss an die Fertigstellung eine Nutzungsgebühr über einen bestimmten Zeitraum. Es existieren sehr unterschiedliche Modelle, ein häufig genanntes ist das so genannte BOT-Modell (Build Operate Transfer), bei dem die Bauunternehmen nach Fertigstellung des Bauwerks zu Betreibern dieser Einrichtung werden. Generell kann man jedoch sagen, dass die Möglichkeiten der Bauunternehmen, die Nachfrage zu stimulieren, eher begrenzt sind.

Das Endprodukt der Bauleistung ist in der Regel ein physisches Produkt, z.B. ein Gebäude, ein Flughafen, oder

ein Staudamm. Wie bereits erwähnt, hat sich die Fertigungstiefe der meisten Generalunternehmen in den letzten Jahren stark reduziert, sie umfasst in den meisten Fällen deutlich weniger als 50% der gesamten Wertschöpfungsaktivitäten. Die Leistung der Generalunternehmen bezieht sich zunehmend auf das Management der Bauaktivitäten, so genanntes Construction Management, während die eigentliche Bauausführung an Nachunternehmer vergeben wird. Das bedeutet, dass die Generalunternehmer die Leistungserstellung der Nachunternehmer koordinieren und überwachen. Die Aufträge im Ausland werden überwiegend an lokale Nachunternehmer vergeben, außer für den Fall, dass diese nicht über das notwendige Know-how verfügen. Da das Endprodukt immobil und nicht lagerfähig ist, muss die Leistungserstellung am Ort des Bedarfs stattfinden, d.h. die Bauunternehmen müssen den Kunden an den jeweiligen Ort des Bedarfs folgen. Grundsätzlich trifft dies auch auf die zu erbringenden Dienstleistungen zu, obwohl durch den technischen Fortschritt zunehmend viele Dienstleistungen ortsunabhängig erstellt werden können.

Die Notwendigkeit, das in der Bauwirtschaft die Leistungserstellung am Ort des Bedarfs erfolgt, prägt auch die Form des Auslandsengagements der Baufirmen. Auf Grund der Immobilität des Endprodukts sowie der meisten Halbfertigprodukte findet kein Export von Endprodukten der Bauleistungen, sondern ein Transfer von Serviceleistungen statt. Das bedeutet, dass die Baufirmen in der Regel eine kleine Mannschaft in das Zielland entsenden, um die Angebotsphase zu unterstützen. Nach einer Auftragserteilung werden ebenfalls Fachkräfte in das Zielland entsandt, um das Projekt abzuwickeln. Die Arbeiten werden zum überwiegenden Teil von lokalen Nachunternehmern ausgeführt. Diese Form der Bedienung eines Auslandsmarktes ist mit herkömmlichem Export vergleichbar. Beim Projektexport gibt es verschiedene Varianten, z.B. mit ausländischen und internationalen Partnern, in unterschiedlichen Beteiligungsformen etc. Lizenzfertigung ist sehr üblich in der Bauwirtschaft und wird daher hier auch nicht behandelt. Eine weitere Form des Auslandsengagements sind ausländische Direktinvestitionen (ADI). Diese Form der Marktbedienung wird in der Regel über Beteiligungen an bestehenden lokalen Unternehmen organisiert, in Ausnahmefällen werden neue Unternehmen gegründet.

Im folgenden Abschnitt soll der Bausektor in der VR China kurz beleuchtet werden, um einen Einblick in diese dynamische Branche zu geben.

4 Der Bausektor in der VR China

Die Bauwirtschaft in China gehört zu den wichtigen Branchen der chinesischen Volkswirtschaft. Die politischen und wirtschaftlichen Reformen haben in den letzten Jahren einen regelrechten Bauboom ausgelöst. Die Nachfrage variiert jedoch stark je nach Region. So dominiert die Bautätigkeit im Bereich Wohnungsbau in den Küstenstädten, während sich der Auf- und Ausbau der Verkehrsinfrastruktur auf die Verbindung der wichtigen Wirtschaftszentren konzentriert.

Die Transformation des chinesischen Wirtschaftssystems in eine Marktwirtschaft brachte auch fundamentale Veränderungen für den chinesischen Bausektor mit sich. Unter planwirtschaftlichen Bedingungen waren Bauaufträge vom Auftraggeber nach bestimmten Kriterien auf die Baufirmen verteilt worden. Da die meisten Ministerien und Verwaltungen über eigene Baufirmen verfügten, gaben nicht selten „ressortpolitische Erwägungen“ den Ausschlag für die Auftragsvergabe. Eine wettbewerbsorientierte Vergabe, die auch wirtschaftliche Kriterien berücksichtigte, fand nicht statt. Mitte der 80er Jahre wurde im Rahmen der Reformen ein Bietersystem eingeführt, das im Prinzip mit den internationalen Gepflogenheiten vergleichbar ist, um die Effizienz im Bausektor zu steigern. Trotz mancher Widerstände scheint der eingeschlagene Liberalisierungskurs zunehmend auch in der chinesischen Bauindustrie an Akzeptanz zu gewinnen.

Tabelle 1: Bauunternehmen in der VR China 1980 und 1999

Jahr	Anzahl der Unternehmen			
	Unternehmen gesamt	Staats-eigene Unternehmen	Städtische Kollektivunternehmen	Ländliche Bauunternehmen
1980	57.404	1.996	4.608	50.800
1999	96.648	9.394	25.443	49.414
Beschäftigung (in Mio.)				
1980	9,827	4,818	1,662	3,347
1999	27,657	6,906	9,346	7,399
Bruttooutputwert (Mrd. RMB)				
1980	3,469	2,209	0,660	0,601
1999	151,515	48,614	37,864	39,986

Quelle: *China Statistical Yearbook 2000*, S. 469.

Ende 1999 gab es in China rd. 96.650 Bauunternehmen, ein Anstieg um 68% gegenüber 1980. Staatseigene Baufirmen stellten zwar nur rd. 10% der gesamten Unternehmen im Jahre 1999, sie beschäftigten jedoch 25% der Arbeitskräfte im Bausektor und trugen mit 32% zum gesamten Bruttoproduktionswert der Branche bei. Hinsichtlich Beschäftigung und Bruttoproduktionswert hat sich die Position der städtischen Kollektivunternehmen und den ländlichen Bauunternehmen zwischen 1980 und 1999 deutlich verändert. Während die städtischen Kollektivunternehmen 1980 erst 17% zur Beschäftigung und 19% zum Output beitrugen, stieg dieser Anteil bis 1999 auf 34% bzw. auf 25%. Der Beschäftigungsanteil der ländlichen Unternehmen sank von 34% im Jahre 1980 auf 27%, dagegen nahm ihr Beitrag zum Bruttooutputwert von 17% auf 26% zu (Tabelle 1).

Der räumliche und fachliche Einsatzbereich der chinesischen Baufirmen ist nach einem vierstufigen System (A-D) definiert. Unternehmen der Kategorie A können sämtliche Bauaufträge im gesamten Land ausführen, während die niedriger kategorisierten Baufirmen nur bestimmte Bautätigkeiten in einem räumlich beschränkten Bereich ausführen dürfen, demzufolge sind Unternehmen der Stufe D den größten Auflagen unterworfen. Die Einstufung der Bauunternehmen in die einzelnen Klassen erfolgt durch

staatliche Stellen.

Ausländische Bauunternehmen können unter den folgenden Voraussetzungen in China tätig werden: (1) bei Bauvorhaben von ausländischen Investoren; (2) bei Bauvorhaben, die von internationalen Finanzinstituten wie der Weltbank finanziert werden; (3) bei Projekten, die gemeinsam von chinesischen und ausländischen Investoren finanziert werden und die auf Grund der hohen technischen Anforderungen von chinesischen Baufirmen nicht ausgeführt werden können und (4) bei Projekten von chinesischen Investoren, die ebenfalls auf Grund der hohen technischen Anforderungen von chinesischen Baufirmen nicht angeboten werden können.

5 Studie zum Engagement deutscher Baufirmen in China

Der vorliegende Beitrag basiert auf einer Dissertation mit dem Thema *Market Operations of German Construction Firms in the People's Republic of China*, die an der Turku School of Economics and Business Administration (Turku, Finnland) angefertigt wurde. Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurden diejenigen Unternehmen ermittelt, die zum Zeitpunkt der Befragung in Deutschland als Bauunternehmen registriert waren und die im chinesischen Baumarkt entweder durch Export oder durch ADI aktiv waren. Insgesamt gab es sechs deutsche Baufirmen, auf die dieses Profil zutraf. Basierend auf theoretischen Ansätzen in der Fachliteratur wurde ein Modell entwickelt, das die Aktivitäten der deutschen Bauunternehmen in China zu erklären versucht. Dieses Modell beruht im Wesentlichen auf dem so genannten „OLI-Paradigma“ von Dunning und erlaubt Aussagen, unter welchen Bedingungen Unternehmen einen Auslandsmarkt entweder durch ADI oder implizit durch Export bedienen. Auf der Grundlage des OLI-Paradigmas wurde ein *Interviewer's Guide* entwickelt, mit dessen Hilfe dieses Modell empirisch getestet wurde. Die sechs Unternehmen wurden alle durch mehrere persönliche Interviews mit den verantwortlichen Managern für die China Operationen im Zeitraum zwischen Februar 1998 und August 1999 auf der Basis dieses *Interviewer's Guide* befragt. Nach der Befragung wurde das Modell modifiziert. Die Grundaussagen der Studie wurden im Schaubild 2 zusammengefasst.

Die Befragung der Unternehmen führte zu einer (teilweisen) Bestätigung von Aussagen bereits existierender Studien, zu einer Erweiterung an anderen Stellen und zu neuen Erkenntnissen. Im Wesentlichen fanden die firmenspezifischen Faktoren anderer Studien Bestätigung, während die standortspezifischen Faktoren aus anderen Studien nur teilweise bestätigt wurden. Die Ergebnisse der Marktbedienungsformen erwiesen sich überwiegend als neu und könnten einen Beitrag zu einer weiteren Diskussion leisten. Die Betrachtung nach firmenspezifischen Faktoren, standortspezifischen Faktoren und Marktbedienungsformen wird in dieser Form in der Praxis nicht angestellt. Es scheint jedoch sinnvoll, dieser Aufteilung zu folgen, um die einzelnen Faktoren im Zusammenhang mit dem China-Engagement transparenter darstellen zu können.

Im o.a. Schaubild sind firmenspezifische Faktoren, standortspezifische Faktoren und Marktbedienungsformen aufgeführt. Im Folgenden soll auf diese Faktoren bzw. Marktbedienungsformen näher eingegangen werden:

Firmenspezifische Faktoren

Firmenspezifische Faktoren sind die Faktoren bzw. Wettbewerbsvorteile, die das Unternehmen selber generiert und die anderen Unternehmen grundsätzlich nicht zugänglich sind. Firmenspezifische Faktoren werden als Voraussetzung angesehen, um sich generell auf Auslandsmärkten erfolgreich gegenüber der einheimischen und internationalen Konkurrenz zu behaupten. Die folgenden firmenspezifischen Faktoren wurden von den Unternehmen als wichtig für ihren Markterfolg in China betrachtet, wobei diese Faktoren auch zumindest teilweise für andere Auslandsmärkte wichtig sind.

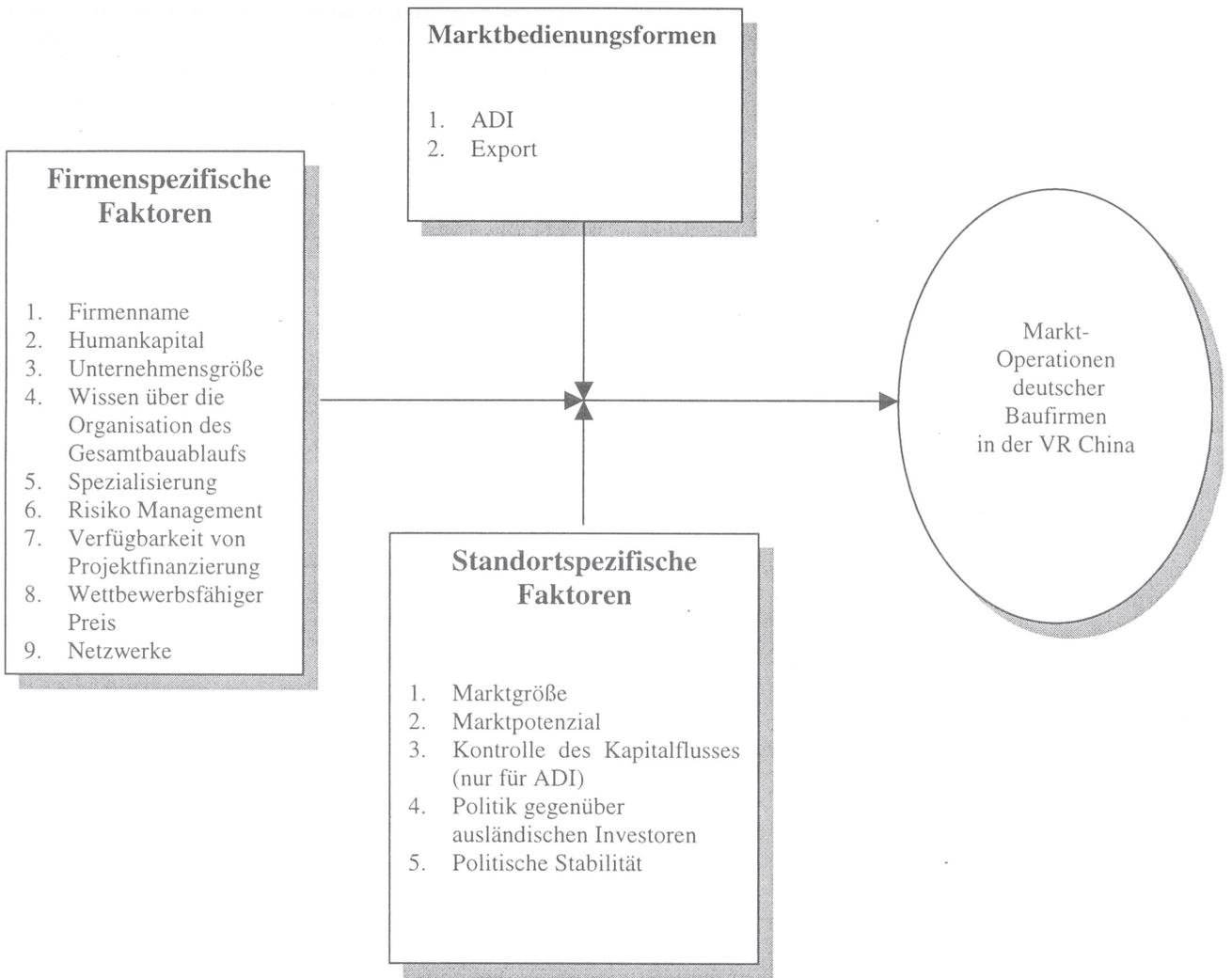
Firmenname

Der Firmenname oder die Reputation ist für alle befragten Unternehmen von besonderer Bedeutung im China-Geschäft. Eine gute Reputation eines Bauunternehmens führt jedoch nicht zu wesentlichen Wettbewerbsvorteilen. Es ist eher so, dass ein negatives Image einen viel stärkeren negativen Einfluss auf die Erfolgsaussichten hat. In der Regel müssen die Unternehmen jedoch dem Auftraggeber eine Referenzliste über vergleichbare, erfolgreich abgewickelte Projekte liefern. Anhand dieser Referenzliste wird häufig eine Pre-Qualifikation bzw. Pre-Selektion vorgenommen. Grundsätzlich bewerteten die Unternehmen den Firmennamen jedoch als wichtig, zumindest während der Markteintrittsphase.

Humankapital

Die Qualität des Humankapitals ist einer der wichtigsten Faktoren für die deutschen Baufirmen. Die Firmen gaben an, dass dieser Faktor auch für andere Auslandsmärkte von elementarer Bedeutung ist. Die Qualifikation bezieht sich auf drei Bereiche, nämlich, die technisch-kaufmännische Qualifikation, Managementqualifikation und Verhandlungsgeschick. Die Unternehmen hoben hervor, dass gerade das Verhandlungsgeschick in China besonders wichtig ist, da sich die Verhandlungen häufig sehr langwierig und schwierig gestalten. Die Qualifikation des Personals ist besonders in der Angebotsphase von hoher Bedeutung, weil Fehler oder Ineffizienzen, die in dieser Phase entstehen, im weiteren Verlauf der Projekte kaum aufzuholen sind. Aber auch während der Bauausführung ist die Qualifikation des Personals von zentraler Bedeutung, weil gerade hier Qualitätsmängel oder Verzug sehr schnell zu negativen wirtschaftlichen Folgen führen können. Insgesamt ist die Bedeutung des Humankapitalfaktors sehr hoch, da die Unternehmen kei-

Schaubild 2: Model für Marktoperationen deutscher Baufirmen in der VR China



ne standardisierte Leistung anbieten und somit die Qualifikation des Personals einen erheblichen Wettbewerbsfaktor darstellt.

Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße gemessen nach Umsatzhöhe ist für die deutschen Bauunternehmen wichtig, um bestimmte Projekte anbieten zu können. Für den chinesischen Kunden bietet die Unternehmensgröße eine gewisse Sicherheit, dass das Bauunternehmen auch über genügend wirtschaftliche Substanz verfügt, um technisch anspruchsvolle und kapitalintensive Projekte durchzuführen. Von den im internationalen Vergleich relativ kleinen Unternehmen, die an dieser Studie teilnahmen, wurde jedoch geäußert, dass die Bedeutung der Unternehmensgröße nach einigen Jahren Marktpräsenz abnimmt, weil die Marktteilnehmer dann bereits Erfahrungen mit diesen Unternehmen haben.

Wissen über die Organisation des Gesamtbauablaufs

Alle befragten Unternehmen sagten, dass das Wissen über die Organisation des Gesamtbauablaufs ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Wissen über die Organisation des Ge-

samtbauablaufs ist hier definiert als Wissen und Erfahrung im Steuern komplexer Gesamtbauabläufe, d.h. dass ein Unternehmen bereits über profunde Erfahrung im Construction Management verfügen muss. Hinzu kommt, dass nicht nur die organisatorische Komponente dieses Faktors wichtig ist, vielmehr steht hier die wirtschaftliche Abwicklung des Projekts im Vordergrund. So wurde z.B. von den deutschen Unternehmen geäußert, dass chinesische Bauunternehmen zwar organisatorisch wettbewerbsfähig sind, dass diese jedoch in der Regel nicht so wirtschaftlich arbeiten können wie die internationalen Baukonzerne. Aus diesem Grunde seien westliche Bauunternehmen den chinesischen Baufirmen teilweise überlegen.

Risiko-Management

Risiko-Management wurde ebenfalls von allen Unternehmen als sehr wichtiger firmenspezifischer Faktor angesehen. Risiko-Management erstreckt sich auf alle Phasen eines Bauprojekts und kann in unterschiedlicher Form organisiert werden. Die Hauptrisiken können durch eine falsche Kalkulation oder durch eine unzureichende Vertragsgestaltung entstehen. Bevor ein Angebot erstellt wird, wird von einigen Unternehmen bereits nach Ländern selektiert, in denen keine Angebote abgegeben wer-

den. Diese *blacklist* entsteht entweder auf Grund eigener negativer Erfahrungen oder auf Grund der speziellen Risikobewertung dieses Landes durch das Unternehmen. Projekte, die in einem Land ausgeschrieben wurden, dass nicht auf dieser Liste steht, werden bei einigen Unternehmen ab einer festgelegten Höhe der Angebotssumme durch den Vorstand geprüft. Darüber hinaus findet in den meisten Fällen eine Prüfung des Vertrages durch die Rechtsabteilung statt. Erst nach erfolgreichem Abschluss der Prüfungen wird das Angebot abgegeben. Nach Auftragserteilung beschränkt sich Risiko-Management in der Regel auf Bauüberwachungsaufgaben und Controlling. Risiko-Management bei Bauprojekten wurde in unterschiedlichen Formen bereits in der Vergangenheit praktiziert, aber durch den steigenden Wettbewerb und die zunehmend sinkenden Margen ist die Bedeutung eines effektiven Risiko-Managements gestiegen.

Verfügbarkeit von Projektfinanzierung

Verfügbarkeit und Erfahrungen in Projektfinanzierung ist bei einigen Projekten von elementarer Bedeutung. Da der Ausbau der Infrastruktur in den letzten Jahren bei weitem nicht an den Bedarf heranreicht und der notwendige Ausbau erhebliche Mittel bindet, gehen die staatlichen Stellen immer häufiger dazu über, diese Projekte als so genannte Betreibermodelle auszuschreiben. Die Fähigkeit, Projektfinanzierungen anbieten zu können, ist für die deutschen Baufirmen daher ein wichtiger Baustein, um Aufträge zu akquirieren. Zwei der befragten Unternehmen haben bereits BOT-Projekte in China abgewickelt und betreiben diese gegenwärtig. Alle befragten Firmen äußerten jedoch, dass Projektfinanzierungsaspekte zunehmend wichtiger für China werden und das internationale Bauunternehmen ohne diese Fähigkeiten zunehmend weniger Chancen in China haben, große Infrastrukturprojekte zu akquirieren.

Wettbewerbsfähiger Preis

Ein wettbewerbsfähiger Preis ist für die Unternehmen sehr wichtig im Chinageschäft. Ein Unternehmen gab an, dass zu Beginn ihres Markteintritts vor ca. 20 Jahren die Preise für die Anbieter weitaus günstiger waren und dass die Rendite dadurch weitaus höher lag. In den letzten Jahren hat sich die Wettbewerbssituation allerdings deutlich verschärft, und daher hat sich der Druck auf die Preise erhöht. Für die Unternehmen ist daher ein effizientes Ressourcen-Management für eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung eine der Hauptquellen für den Erfolg im chinesischen Baumarkt.

Netzwerke

Über die hohe Bedeutung von Netzwerken im Chinageschäft ist allgemein viel geschrieben worden; auch für die deutschen Baufirmen sind Netzwerke von größter Bedeutung für den Markterfolg. Konkret sind die Unternehmen am Zugang zu frühzeitigen und präzisen Informationen interessiert. Dieser Informationsvorsprung kann während der Angebotsphase von größter Bedeutung sein, weil die bietenden Firmen das Risiko besser einschätzen können und daher mit einer geringeren Risikoprämie in

der Kalkulation arbeiten können. Dieser verringerte Risikozuschlag kann zu einem günstigeren Angebot genutzt werden und somit zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit führen. Während der Bauausführungsphase sind Netzwerke ebenfalls von hoher Bedeutung, zum Beispiel um so genannte Nachträge erfolgreich durchzusetzen oder im Beilegen von Streitigkeiten. Die Firmen äußerten, dass Netzwerke in jedem Baumarkt wichtig seien, dass diese Netzwerke in China jedoch tendenziell auf Grund der Kultur wichtiger für den Geschäftserfolg sind als z.B. in den USA.

Eine strikte Trennung der firmenspezifischen Faktoren ist nicht möglich, da diese oft ineinander greifen. So sind zum Beispiel Risiko-Management und Humankapital miteinander verknüpft oder Unternehmensgröße und Verfügbarkeit von Projektfinanzierung. Es ist hier jedoch nicht beabsichtigt, den Zusammenhang der firmenspezifischen Faktoren aufzuzeigen, vielmehr sind diese Aspekte isoliert dargestellt worden, um die unterschiedlichen Faktoren besser zu verdeutlichen.

Standortspezifische Faktoren

Die folgenden fünf standortspezifischen Faktoren waren bei der Entscheidung in China zu operieren, von großer Bedeutung. Hierzu zählten:

Marktgröße und Marktpotenzial

Die gegenwärtige Marktgröße ist für die Baufirmen der wichtigste Entscheidungsfaktor für ihr Engagement in China. Dies bezieht sich jedoch nicht auf die allgemeine Entwicklung im Markt, sondern auf die Größe des jeweiligen Marktsegments. Die deutschen Baufirmen arbeiten, wie die meisten ausländischen Firmen auch, in technisch anspruchsvolleren Segmenten. Nur dort können sie ihre Stärken und ihr Know-how einbringen. Bei technisch relativ einfachen Bauprojekten haben die meisten ausländischen Bauunternehmen auf Grund des Kostenvorteils der einheimischen Bauindustrie so gut wie keine Chance. Als Folgeerscheinung der massiven Investitionen durch ausländische Unternehmen in den letzten Jahren ergaben sich viele Möglichkeiten für international tätige Baufirmen, lukrative Projekte zu akquirieren. Eines der befragten Unternehmen sagte ganz deutlich, dass es sich nur auf dieses Segment der privaten Investitionen konzentriert. Einige der Baufirmen waren für international tätige Produktionsunternehmen bereits in anderen Ländern tätig, und so sind sie diesen auf Anfrage der Kunden einfach nach China gefolgt. Die gegenwärtige Marktgröße im Zielsegment ist für die Unternehmen so wichtig, weil sie in der Regel relativ hohe Lern- und Erfahrungskosten haben. Dies führt häufig bei den ersten Projekten nicht zu den angestrebten wirtschaftlichen Ergebnissen, daher sind Folgeaufträge sehr wichtig.

Das Marktpotenzial in den einzelnen Zielsegmenten ist für die Baufirmen sehr wichtig, weil die zukünftige Entwicklung einen großen Einfluss auf die interne Ressourcenplanung und auf die Marktbearbeitungsstrategie haben kann. So können z.B. bei einem prognostiziertem starken Wachstum im Segment Flughafenbau vom Unternehmen Überlegungen angestellt werden, in welcher Form sich das Unternehmen darauf vorbereiten kann bzw. wie es mög-

licherweise auch durch Kooperationen mit anderen Unternehmen von diesem Wachstum partizipieren kann. Darüber hinaus können sich z.B. durch Privatisierung neue Möglichkeiten für Geschäftsfelder ergeben, die die Unternehmen erschließen möchten. Das Marktpotenzial und die gegenwärtige Marktgröße sind für die Bauunternehmen die wichtigsten Einflussfaktoren, die zu Ihren Aktivitäten in China geführt haben.

Politik gegenüber ausländischen Investoren

Die Politik gegenüber ausländischen Investoren zielt nach Meinung der Bauunternehmen vor allem auf Diskriminierung durch chinesische Institutionen ab. Gerade im Bau-sektor, der durch nationale Gesetzgebung und Normen relativ stark reglementiert ist, sind vielfältige Möglichkeiten gegeben, ausländischen Baufirmen durch Diskriminierung und unfaire Praktiken einen hohen wirtschaftlichen Schaden zuzufügen. Im Gegensatz zu Produktionsunternehmen, wo durch die chinesischen Behörden mit Steuervorteilen oder anderen Anreizen Einfluss auf die Standortattraktivität genommen werden soll, sind diese Anreize in der Bauwirtschaft nicht relevant. Dies hängt überwiegend mit den Charakteristiken der Bauindustrie zusammen.

Politische Stabilität

Die politische Stabilität eines Landes ist für die Baufirmen wichtig. Zum einen betrifft dies die Sicherheit des entsandten Personals, zum anderen können politische Instabilitäten auch erhebliche Auswirkungen auf die Bauaktivitäten haben. So erklärten einige Unternehmen, die während des ersten Krieges zwischen Irak und Iran Anfang der 80er Jahre im Irak tätig waren, dass die Versorgungslage den Baufortschritt erheblich gebremst hat, weil viele inländische Baukapazitäten und Baumaterialien benötigt wurden, um die Zerstörungen wichtiger Bauwerke durch Luftangriffe zumindest wieder teilweise aufzubauen. Eine andere Gefahr in politisch instabilen Ländern ist die des Zahlungsverzuges oder des Forderungsausfalls, weil diese Mittel plötzlich woanders dringend benötigt werden. Die Firmen gaben zwar an, das sie nicht nur in politisch stabilen Ländern operieren, aber dass es für sie wichtig ist, das Risiko in weniger stabilen Staaten abzuschätzen. Die Unternehmen sahen China als politisch stabil an; hier besteht auch ein Zusammenhang mit dem Faktor Risiko-Management. Wenn China als risikoreiches Land auf Grund der politischen Lage von den Unternehmen betrachtet würde, wären sie dort möglicherweise gar nicht oder nicht in der heutigen Form tätig.

Kontrolle des Kapitalflusses

Die Kontrolle des Kapitalflusses ist nur für jene Unternehmen wichtig, die den Markt in Form von ADI bedienen, für Projektexporteure ist dies nur von geringer Bedeutung. Die Möglichkeit, das investierte Kapital ohne Schwierigkeiten wieder für andere Zwecke abzuziehen, z.B. bei der Veräußerung von Unternehmensanteilen oder bei der Abführung von Gewinnen, ist für die Baufirmen sehr wichtig. Bisher hatten die Unternehmen jedoch keine Schwierigkeiten bei ihren Kapitaltransaktionen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass den Unternehmen im Allgemeinen ein Mindestmaß an aktueller Marktgröße ausreicht, um in China tätig zu werden. Für eine langfristige Planung von weiteren Marktaktivitäten ist jedoch das zukünftige Entwicklungspotenzial sehr wichtig. Marktgröße und Marktpotenzial scheinen für die Unternehmen primäre standortspezifische Faktoren zu sein. Weitere Faktoren wie Kontrolle des Kapitalflusses, Politik gegenüber ausländischen Investoren sowie politische Stabilität haben eher eine unterstützende Funktion bei der Entscheidung, in China tätig zu werden.

Bei den oben aufgezeigten standortspezifischen Faktoren fällt ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Produktionsunternehmen auf. Da die Bauwirtschaft, ähnlich wie die Versicherungsbranche, auf Grund ihrer Charakteristika eher multi-domestisch als global arbeitet, d.h. in den meisten Ländern die gleichen Wertschöpfungsketten aufgebaut hat, existiert keine globale Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund sind zum Beispiel unterschiedliche Faktorkosten oder Steueranreize, die bei Investitionsentscheidungen in der verarbeitenden Industrie eine große Rolle spielen können, in der Bauwirtschaft relativ unbedeutend.

Marktbedienungsformen

Die Bauunternehmen bedienen den chinesischen Markt durch Export und ADI. Bei der Form des Engagements in China kann man einen Trend beobachten: Firmen, die relativ wenig Erfahrungen im Chinageschäft haben, bedienen den Markt durch Export, während Firmen mit einer relativ langen Marktpräsenz den Markt durch ADI und teilweise zusätzlich durch Export bedienen. In der Bauindustrie kann es zum Teil schwierig sein, zwischen Export und ADI zu unterscheiden, weil die Wertschöpfungsaktivitäten überwiegend am Ort des Bauwerks entstehen, daher sollte jede Form des Engagements genau betrachtet werden. Grundsätzlich kann man jedoch sagen, dass projektbezogene Aktivitäten einen Exportcharakter haben während andere Aktivitäten, z.B. Betreibermodelle, eher zu den ADI gerechnet werden.

Sowohl bei Exportaktivitäten als auch bei ADI gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie diese Aktivitäten gestaltet werden können. Der Projektexport kann beispielsweise als 100%iger Export einer Firma nach China erfolgen, oder dies kann in Kooperation mit lokalen oder internationalen Unternehmen, in der Form so genannter Joint Ventures, organisiert werden. Auch bei ADI gibt es unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten, so z.B. Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligungen an bestehenden chinesischen Unternehmen. Die Motive der Unternehmen, die zu entweder Export oder ADI führten, werden im Folgenden kurz skizziert.

Obwohl der Auftraggeber durch die Projektanforderungen die Exportform mit beeinflussen kann, haben die Unternehmen hier einen Spielraum. Die meisten Unternehmen wählten eine Minderheitsbeteiligung an einem Projekt während ihrer Markteintrittsphase in China, weil sie dadurch einen Zugang zum chinesischen Baumarkt fanden und so die Marktbedingungen besser kennen lernen konnten. Auf der anderen Seite wurde das Risiko jedoch durch diese Minderheitsbeteiligung minimiert. Nach

einigen erfolgreich abgewickelten Projekten gehen die Unternehmen von Minderheitsbeteiligungen zu Mehrheitsbeteiligungen über, da diese ein höheres Maß an Kontrolle über die Operationen bieten und das Risiko nach mehrjähriger Erfahrung für die Firmen kalkulierbarer geworden ist. Ein weiterer wesentlicher Grund, den chinesischen Markt durch Export zu bedienen, liegt darin, dass Exportaktivitäten eine relativ schnelle Anpassung der Kapazitäten an die Auftragslage erlauben. Dies deutet an, dass die Unternehmen zu diesem Zeitpunkt die zukünftige Nachfrageentwicklung entweder als nicht ausreichend betrachten oder dass sie die Entwicklung nicht mit ausreichender Sicherheit beurteilen können. Daher bietet Export von Projekten in China eine gute Möglichkeit für neue Anbieter, den Markt bei einem relativ kalkulierbaren Risiko kennen zu lernen.

Im Gegensatz dazu sind ADI risikoreicher hinsichtlich Kapitaleinsatz und Bindung von Mitteln. Ausländische Direktinvestitionen wurden von den befragten Unternehmen in Form von Unternehmensbeteiligungen an chinesischen Bauunternehmungen (Equity Joint Ventures), durch Betreibermodelle mit chinesischen und deutschen Unternehmen und durch den Aufbau von örtlichen Repräsentanzen getätigt. Die Motive für die ADI der deutschen Unternehmen sind vielfältig.

Die deutschen Baufirmen beteiligten sich an chinesischen Bauunternehmungen, um sich Zugang zum Netzwerk dieser Firmen zu verschaffen und somit die eigenen Chancen für die Auftragsakquisition zu steigern. Die Erfahrung der Unternehmen hat jedoch gezeigt, dass der Zugang zum Netzwerk nicht automatisch zu einer besseren Auftragsituation führen muss. So wurde z.B. berichtet, dass die chinesische Muttergesellschaft eines chinesisch-deutschen Equity Joint Ventures die „Filetstücke“ aus dem Baumarkt herauspicks, während die risikobehafteten Projekte an das Joint Venture abgegeben werden. Allgemein sind die Erwartungen der deutschen Firmen an Beteiligungen chinesischer Unternehmen nicht erfüllt worden.

Die Hauptmotive, sich an BOT-Modellen zu beteiligen, ergaben sich aus der Notwendigkeit, lokale Präsenz zu demonstrieren, und andererseits, um Referenzen für weitere Betreibermodelle zu sammeln. Durch erfolgreich umgesetzte Betreibermodelle erhoffen sich die Unternehmen positive Effekte für die Akquisition weiterer BOT-Modelle, nicht nur für den chinesischen Baumarkt. Die erfolgreich laufenden Betreibermodelle signalisieren den potenziellen Kunden darüber hinaus, dass sich die Unternehmen langfristig auf eine Präsenz im chinesischen Markt einstellen, was für das Chinageschäft ein sehr wichtiger Faktor ist.

Die Repräsentanzen wurden eingerichtet, um den Markt zu sondieren sowie die Projektakquisition vor Ort zu unterstützen. Die Repräsentanzen können eine wesentliche Unterstützung leisten, und dies zu vergleichsweise überschaubaren Kosten. Der Nachteil ist lediglich, dass diese Repräsentanzen durch gesetzliche Auflagen nicht den Status einer selbstständigen Niederlassung haben. Sie dürfen keine Gewinne machen und sind in der Fähigkeit, rechtskräftige Geschäfte zu tätigen, sehr eingegrenzt.

Durch die Befragung der Unternehmen kam ein interessanter Sachverhalt zum Vorschein. Bisher wurden Projekte hinsichtlich der Marktbedienungsform als homogen

betrachtet, jedoch können auch unterschiedliche Formen innerhalb eines Projekts existieren. Bei größeren Infrastrukturprojekten kann, je nach Phase des Produktionsprozesses und des entsprechenden Risikos, ein Mix an unterschiedlichen Exportaktivitäten in Verbindung mit unterschiedlichen Formen von ADI zur Anwendung kommen. Die Unternehmen tendieren dazu, ihre Wertschöpfungsaktivitäten in der Angebotsphase zum Teil über ihre lokalen Repräsentanzen oder über Beteiligungen zu organisieren, während die Phase mit dem höchsten Risiko, die Bauausführung, nach Möglichkeit über ein Konsortium abgewickelt werden soll. Dies ist eine besondere Form des Projektexports, bei der jeder Partner im Konsortium für seine eigene Leistung verantwortlich ist, das Prinzip der gesamthänderischen Haftung und des entsprechenden Risikos ist somit nicht gegeben.

Die Organisation der Aktivitäten nach Risikogesichtspunkten kann nicht immer realisiert werden, so können z.B. Wünsche des Bauherrn, gesetzliche Rahmenbedingungen und die Wettbewerbssituation, eine große Rolle bei der Entscheidung des Wie spielen. Wichtig ist jedoch, dass die Unternehmen nach Möglichkeit versuchen, ihren Marktbedienungsmodus nach Risikogesichtspunkten zu organisieren, sofern andere Faktoren dies zulassen.

Die Ergebnisse der Studie machten auch deutlich, dass die Unternehmen den Markt auch oberhalb der Projektebene durch simultane Formen bedienen. Während die Unternehmen mit relativ geringer Markterfahrung den Markt häufig nur durch Export bedienen, wählen Firmen mit langjähriger Marktpräsenz ADI und Export als gemeinsame Marktbedienungsformen. Generell steigern die Firmen mit zunehmender Markterfahrung ihr Engagement in China, d.h. von Export zu ADI, zum Beispiel durch eine Beteiligung an einem chinesischen Partner. Einige der Unternehmen, die den Markt über ADI bedienen, exportieren darüber hinaus zusätzlich Dienstleistungen aus Deutschland nach China. Dies hängt damit zusammen, dass die Größe eines Projektes die ungebundenen Ressourcen der örtlichen Beteiligung häufig übersteigt, so dass aus Deutschland oder aus einem Drittland kurzfristig freie Kapazitäten nach China geschafft werden müssen.

Die Marktbedienungsformen können je nach Rechtskonstruktion sehr komplex sein, es war hier jedoch nur beabsichtigt, die Prinzipien des Vorgehens sowie die zu Grunde liegenden Motive aufzuzeigen, um einen Einblick in die Marktbearbeitungsformen in der Bauindustrie zu ermöglichen.

6 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Studie sollte die Internationalisierung deutscher Bauunternehmen am Beispiel Chinas erhellen. Insbesondere wurden die firmenspezifischen Faktoren, die als Voraussetzung angesehen werden um sich in China erfolgreich gegen die internationale und heimische Konkurrenz zu behaupten, beleuchtet. Darüber hinaus wurden die standortspezifischen Faktoren aufgezeigt, die aus der Sicht der deutschen Unternehmen die Attraktivität Chinas ausmachen und die die Firmen bewegen haben, in China tätig zu werden. Abschließend wurden die Moti-

ve, die zu den unterschiedlichen Marktbedienungsformen geführt haben, in Kürze dargestellt.

Einige wichtige Aussagen, die sich aus der Studie ergeben, sollen hier noch einmal kurz zusammengefasst werden. Die meisten firmenspezifischen Faktoren, die hier genannt sind, wurden bereits in anderen Studien erwähnt. Es ist jedoch abgesehen von einigen Einzelfaktoren besonders die Faktorkombination, die in dieser Form neu ist. Während ein wettbewerbsfähiger Preis oder der Firmenname als firmenspezifische Wettbewerbsfaktoren bereits in der Vergangenheit mehrfach beschrieben wurden, ist die Bedeutung eines Risiko-Managements oder des Humankapitals im Zusammenhang mit dem Eintritt in fremde Märkte nur unzureichend erforscht worden. Darüber hinaus wurden z.B. einzelne, bereits bekannte firmenspezifische Faktoren, näher präzisiert. So wurde Spezialisierung nicht nur als technische „Monospezialisierung“ beschrieben, sondern als mögliche technische und finanzielle „Multispezialisierung“, dass bedeutet, dass Unternehmen in mehreren Gebieten ein Spezialwissen erworben haben können.

Die wichtigsten standortspezifischen Faktoren für die Bauunternehmen, die die Attraktivität des chinesischen Baumarkts ausmachen, sind die gegenwärtige Marktgröße und das Potenzial des Marktes. Faktoren wie Politik gegenüber ausländischen Investoren oder politische Stabilität haben eher eine unterstützende Funktion. Im Gegensatz zu klassischen Produktionsunternehmen, spielten steuerliche Vorteile oder Faktorkostenunterschiede für die Baufirmen so gut wie keine Rolle; dies hängt hauptsächlich mit den Charakteristiken der Bauwirtschaft zusammen.

Die Form, mit der die Unternehmen den Markt bedienen, durch Export oder durch ADI, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. In der bisherigen Literatur wurden die Marktbedienungsformen von Auslandsmärkten überwiegend aus der Perspektive der Unternehmen gesehen, die niedrigste Ebene war dabei das Projekt. Auf Grund der vorliegenden Arbeit konnte jedoch festgestellt werden, dass die Vorgehensweise auf Projektebene nicht notwendigerweise homogen ist, d.h., dass in größeren Projekten die Wertschöpfungsaktivitäten z.B. innerhalb einer Marktbedienungsform (Export) unterschiedlich organisiert sein können, und dass daher auch auf Projektebene differenziert werden muss. So kann es vorkommen, dass innerhalb eines Projektes Elemente aus ADI und Export gemeinsam angewandt werden. Ein Hauptaspekt hierfür ist das Risiko während der unterschiedlichen Phasen. Eine Betrachtung unterschiedlicher Marktbedienungsformen und deren Hintergründe ist bisher in nicht ausreichendem Maße angestellt worden, daher können die vorliegenden Ergebnisse als ein Schritt zu einem besseren Verständnis genutzt werden.

Literatur

- Atkins Report (1993), *Strategische Studie über das Bauwesen*, für die Kommission der Europäischen Gemeinschaft
- Behring, K., Gluch, E., Rußig, V. (1982), *Entwicklungstendenzen im deutschen Auslandsbau*, Schriftenreihe des Ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr. 110
- Björkman, I. (1996), „Market Entry and Development in China: The Experience of Companies Selling Industrial Goods and Projects“, in: J. Child, L. Yuan, *Management Issues in China*, London: Routledge, S. 66-88
- Bollinger, R. (1997), „Volkswirtschaftliche und Politische Rahmenbedingungen für die deutschen Bauunternehmen auf internationalen Märkten“, in: *Bauen im Ausland - Chancen, Risiken und Erfahrungen*, Düsseldorf: VDI-Verlag
- Bollinger, R. (1998), „Auslandsbau im Strukturwandel“, in: *Bauwirtschaft*, 12/1998
- Dunning, J.H. (1993), *The Globalisation of Business*, London: Routledge
- ENR Engineering News Record (1997), „Financing Becomes the Key to Jobs“, ENR, August 1997
- ENR Engineering News Record (1998), „Financing is a Key to Shaky Markets“, ENR, August 1998
- Flanagan, R. and Li, S. (1997), *International Construction: A Perspective of China*, Berkshire: Chartered Institute of Building
- Fuyuan, H., Kaixun, S., Benzhen, X. (1994), „China's Construction Industry: From Planned Economy to market Economy“, in: *Building Research and Information*, Nr. 4, July /August, S. 206-210
- Hildebrandt, P.M. (1985), *Economic Theory and the Construction Industry*, London: Macmillan
- Holstius, K. (1987), „Project Export“, in: *Research Report*, Lappeenranta University of Technology
- Holstius, K. (1989), „Project Business as a Strategic Choice. A Theoretical and Empirical Study of Project Marketing“, in: *Research Report*, 12/1987, Lappeenranta University of Technology
- Holstius, K., Mäkela, A.M., Tukiainen, T. (1997), *China Project: Investment Zones in the PRC*, Publication of the Turku School of Economics and Business Administration, Discussion and Working Papers, 12/1997
- Holstius, K. (1993), *Sino-Finnish Joint Ventures and Other Forms of Technology Transfer. Problems and Opportunities*, Matching Futures, Sino-Finnish Seminar on Futures Studies, Beijing, Futura Vol.12, No.1, S. 85-101
- Hopp, K. P. (1998), „Möglichkeiten und Grenzen der deutschen Bauindustrie“, in: *China Contact*, 5/1998, S. 40-41
- Iizuka, H. (1994), *A Comparative Study of BOT in Developing Asian Countries*, unpublished MSc dissertation, MIT, Cambridge
- Kusch, D. (1997), „BOT-Projekte im Infrastrukturbereich“ in: *Wirtschaftswelt China*, 4/1997, S. 2-4

- Li Shirong (1998), „Understanding the Chinese Construction Market“, in: Stephenson, P. (Hrsg.), *Proceedings of the 13th Annual Conference and Annual General Meeting*, Vol.2, S. 702-711
- Li Shirong (1998), „How are the Chinese Construction Enterprises Meeting the Challenge of Change“, in: Stephenson, P. (Hrsg.), *Proceedings of the 13th Annual Conference and Annual General Meeting*, Vol.2, S. 712-720
- Mayo, R. E. and Gong Liu (1995), „Reform Agenda of the Chinese Construction Industry“, in: *Journal of Construction Engineering and Management*, Nr. 12, S. 80-85
- Schüller, M. (1998), „Reform und Öffnung: Der chinesische Weg zur Marktwirtschaft“, in: Herrmann-Pillath, C, Lackner, M. (Hrsg.) (1998), *Länderbericht China*, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Seymour, H. (1987), *The Multinational Construction Industry*, London: Croom Helm
- Sugimoto, R., *Globalisation of International Engineering and Construction Firms for Building their Competitiveness*, PhD Thesis, Boston, MIT

* Der Autor ist Doktorand an der Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finnland.