

# Investieren in China: Risiken und Erfolgsfaktoren für Unternehmen

von  
Stefan Maierhofer

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)  
ISBN 978 3 95485 204 8

## Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3.4.2, Kulturelle Rahmenbedingungen:

Kulturellen Einflüssen kommt durch die europäische Denkweise oftmals nur wenig Beachtung zu. Insbesondere, da man in der westlichen Welt der Ansicht ist, dass durch einheitliche Informations-, Kommunikations- und Prozesstechnologien die Kulturunterschiede an Bedeutung verlieren. In China spielt die Kultur als Rahmenbedingung jedoch eine wesentliche Rolle. Um das Verhalten und Handeln der Chinesen verstehen zu können müssen die Einstellungen und Hintergründe bekannt sein.

Die traditionelle chinesische Kultur entwickelte sich über Jahrtausende unter dem Einfluss von philosophischen Konzepten und Systemen, wie dem Konfuzianismus, Taoismus, Sun Tzu oder Han Fei Tzu. Die Grundsätze sind tief in den Werten und Traditionen verwurzelt. Der Konfuzianismus stellt die bedeutendste Philosophie in der chinesischen Geschichte dar.

Konfuzius' Bestreben galt einem gut regierten Staat, in dem Harmonie zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft herrscht. Noch leben die Chinesen nach dem Grundsatz der Verpflichtung des Menschen gegenüber Anderen in Abhängigkeit von den Beziehungen der Menschen zueinander. Dies kann als Ursprung des aktuellen chinesischen Verhaltens in gewissen Lebenssituationen gesehen werden. So stehen wirtschaftliche (z.B.: gegenüber dem Arbeitgeber) Verpflichtungen in der Rangordnung ganz klar hinter jenen der Familie und Freunde.

Ein weiteres zentrales chinesisches Kulturmerkmal, nämlich Beziehungen (Guanxi), resultiert ebenfalls aus der konfuzianischen Philosophie. Die chinesische Wirtschaftskultur ist im Gegensatz zur, eher faktenbasierenden westlichen Wirtschaftskultur verstärkt auf Beziehungen aufgebaut. Guanxi beruht auf zwischenmenschlichen Beziehungen, die durch Gegenseitigkeit und wechselseitige Verpflichtungen gekennzeichnet sind. Dieses Beziehungsverhalten der Chinesen spielt in allen Handlungen eine überdurchschnittliche Rolle und ist mit dem europäischen Beziehungsbummel nicht gleichzustellen sondern wesentlich höher einzustufen.

Eine andere wesentliche philosophische Strömung in der chinesischen Kultur ist der Taoismus. Dieser Lehre zufolge gibt es kein absolutes Wissen. Jedes Wissen ist auf die Ansicht des Einzelnen bezogen. Jedes Ereignis ist gemäß einer hierarchischen Ordnung mit jedem anderen Ereignis verbunden. Der perfekte Zustand einer Gesellschaft ist die Harmonie aller Handlungen. Um diesen zu erreichen sind strenge Hierarchien, Rollenverteilungen und moralische Prinzipien zu befolgen. Demnach hat z.B. der Standort eines Unternehmens und dessen Einrichtung direkte Auswirkungen auf die Entwicklung der Geschäftstätigkeiten.

Die Lehre von Sun Tzu hat in den letzten Jahren auch Einfluss auf die westliche Managementliteratur genommen. Sie handelt von der „Kunst des Krieges“, in dem Feinde kampflos besiegt werden. Grundlagen sind, den Gegner zu täuschen, Schwächen in Stärken zu verwandeln und die Loyalität und den Zusammenhang in der Gruppe zu festigen. Auf dieser Lehre basieren zahlreiche chinesische Verhandlungstaktiken und Unternehmensstrategien. Auch die philosophischen Ideen von Han Fei Tzu üben einen großen Einfluss auf die chinesische

Denkweise aus. Er plädierte dafür, dass Herrscher talentierte Menschen suchen, sie mit großzügigen Geschenken motivieren und bei Nichtbefolgen von Anweisungen bestrafen sollten. Die Führung wird demnach durch strikte Regeln und verstärkte Kontrollmöglichkeit bestärkt. All diese Philosophien legen die Basis für das Handeln und Verhalten von Chinesen und wirken somit auf generelle Beziehungen und Verhaltensnormen zwischen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und dem Management aus.

Standort- und Produktionsfaktoren:

Den optimalen Standort für ein Unternehmen zu finden stellt eine äußerst komplexe Aufgabenstellung dar. Er muss auf die langfristigen Ziele des Unternehmens ausgerichtet sein und kann im Falle einer Fehlentscheidung, schwerwiegende Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Für die Standortwahl auf internationaler Ebene werden alle Phänomene der Unternehmensaußenwelt zu Standortfaktoren, auch diejenigen, die national einheitlich sind, wie etwa politische und wirtschaftliche Stabilität, Rechtssicherheit und Einkommenssystem. Dies sind allgemeine Standortfaktoren, die für jedes Unternehmen eine Rolle spielen. Wichtig sind aber auch spezielle Standortfaktoren, die jeweils für bestimmte Branchen bzw. bestimmte multinationale Unternehmen, die ihre Direktinvestitionen im Gastland tätigen wollen, von Bedeutung sind. Je nach dem, welche Motive das Unternehmen mit der Investition verfolgt, wird es den einzelnen Standortfaktoren unterschiedliche Bedeutung beimessen.

Pausenberger führte eine empirische Studie über die Relevanz von Standortfaktoren durch und gliedert die Standortfaktoren in folgende Kategorien:

- Beschaffungsorientierte Standortfaktoren: Local Content, Rohstoffverfügbarkeit, Lieferantenstruktur, Personalbeschaffung, Qualifikation der Arbeitskräfte, Fachkräfteverfügbarkeit.
- Produktionsorientierte Standortfaktoren: Lohnkosten, Produktivität, Energieverfügbarkeit und -preis, Technologie des Produkts, Eigenschaften der Branche, Umweltschutzauflagen, Gewerkschaftspolitik.
- Absatzorientierte Standortfaktoren: Marktgröße, Marktpräsenz, Kundenwünsche, Verhalten der Konkurrenten, Image des Produktionslandes, Brückenkopfeffekt.
- Logistikorientierte Standortfaktoren: Transportkosten, Infrastruktur.
- Finanzwirtschaftliche Standortfaktoren: Kapazität d. lokalen Kapitalmarktes, Wechselkursstabilität, Steuerbelastung Staatliche und kommunale Anreize Vergünstigter Grundstückserwerb, Steuervergünstigungen, Exportprämien, Sonstige Subventionen.
- Politische Stabilität.

Die oben angeführten allgemeinen Standortfaktoren spiegeln sich größtenteils in den Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden wider. Diese standen für Industrieunternehmen bis weit in die Hälfte des 20. Jahrhunderts bei der Standortwahl im Vordergrund der Betrachtung. In der jüngeren Vergangenheit wurden die Kriterien, vor allem durch die Internationalisierung der Unternehmen, wesentlich erweitert. Schon die klassischen Standorttheorien berücksichtigen den Transport als wesentliches Kriterium. Diese Punkte werden als „harte“ Standortfaktoren

bezeichnet und wurden in der neueren Literatur um „weiche“ Standortfaktoren, wie Image, Umwelt etc. erweitert. All diese Punkte können zum Produktionsvorteil gegen den Wettbewerb werden. Speziell erkennbar sind Kostenvorteile, die sich durch deren Zusammenspiel, das für das jeweilige Unternehmen wesentlichsten Faktoren, bilden.

Weiche und harte Faktoren sind komplementär und decken zusammen das gesamte Spektrum relevanter Bestimmungsgrößen für Standortentscheidungen ab. Weiche Standortfaktoren werden in der Literatur folgendermaßen beschrieben:

Sie haben für die Betriebs- oder Unternehmenstätigkeit direkte Auswirkungen, sind aber dadurch gekennzeichnet, dass sie entweder schwer messbar sind oder Fakten durch Einschätzungen überlagert oder ersetzt werden, oder sie haben für die Betriebs- oder Unternehmenstätigkeit keine oder nur wenig direkte Auswirkung, sind aber für die Beschäftigten oder Entscheider relevant. In der Studie von Pausenberger geht hervor, dass die mit Abstand wichtigsten Standortfaktoren für Unternehmen die absatzorientierten sind. Alle anderen Faktoren der Studie liegen weit abgeschlagen. Am wenigsten relevant sind demnach das Image und die Gewerkschaftspolitik des Produktionslandes. Zum selben Ergebnis führten die Experteninterviews im Rahmen der Untersuchung, jedoch waren auch die Produktionsfaktoren ein ausschlaggebendes Kriterium für die Investitionsentscheidung.