

LEE Chunli

## Chinas Automobilindustrie in der Globalisierung

Berichte des Arbeitsbereichs Chinaforschung

Nr. 15

Berichte aus dem Arbeitsbereich Chinaforschung des Instituts für Weltwirtschaft und Internationales Management der Universität Bremen und des Internationalen Studiengangs Volkswirtschaft der Hochschule Bremen (die Hefte 1 bis 14 sind erschienen als *Berichte des Arbeitsbereichs Chinaforschung im Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management, Universität Bremen*)

*Bisher erschienen:*

- Nr. 15 LEE Chunli, Chinas Automobilindustrie in der Globalisierung, April 2001
- Nr. 14 Achim GUTOWSKI, Interessengruppen und wirtschaftspolitische Reformen in der VR China, Juni 1999
- Nr. 13 Hans H. BASS, Export Dynamics in Taiwan and Mainland China, 1950s-2000: A Schumpeterian Approach, Januar 1999
- Nr. 12 Achim GUTOWSKI und TANG Xiaozhong, Kooperationsmöglichkeiten für ausländische Unternehmen in der VR China, November 1998
- Nr. 11 Hans H. BASS, Wirtschaftskooperation zwischen Festlandchina und Taiwan – Potentiale und Grenzen, Mai 1998

– Fortsetzung auf der dritten Umschlagseite –

Dr. Lee Chunli ist Professor für die Wirtschaft Chinas an der Aichi-Universität in Toyohashi, Japan <a href="mailto:leec@vega.aichi-u.ac.jp">leec@vega.aichi-u.ac.jp</a>
--

Herausgeber:

[Prof. Dr. H. H. Bass](#), Hochschule Bremen und  
[Prof. Dr. K. Wohlmuth](#), Universität Bremen

Redaktionsadresse: [bass@fhn.hs-bremen.de](mailto:bass@fhn.hs-bremen.de)

Bestelladresse:

Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management,  
Universität Bremen, FB 7, PF 330 440, D-28334 Bremen;  
FAX +421 218-4550; e-mail [iwim@uni-bremen.de](mailto:iwim@uni-bremen.de)

Schutzgebühr: € 3

ISSN: 0947-7977

LEE Chunli

# Chinas Automobilindustrie in der Globalisierung

Berichte des Arbeitsbereichs Chinaforschung

Nr. 15, April 2001

# Inhalt

<b>I. Von Lean Production zur Lean Industry: Strategische Optionen der chinesischen Automobilindustrie.....</b>	<b>1</b>
1. Warum ist Chinas Automobilindustrie so ineffizient? .....	2
1.1 Fehlende Produktkonkurrenz.....	2
1.2 Mehrschichtige Struktur intraindustrieller Arbeitsteilung.....	4
1.3 Markteintritt von ausländischen Unternehmen und Umstrukturierung der Automobilindustrie .....	6
2. Wie kann eine effiziente Industriestruktur (Lean Industry) aufgebaut werden?.....	8
2.1 Wie kann eine intraindustrielle Restrukturierung erfolgen?.....	9
2.2 Wie kann eine effiziente Zulieferindustrie aufgebaut werden? .....	12
3. Schlussfolgerungen .....	17
<b>II. Der Einfluss der Globalisierung auf die chinesische Automobilindustrie .....</b>	<b>18</b>
1. Industriepolitik für den Automobilsektor und IX. Fünfjahresplan.....	18
1.1 Ziele und Hoffnungen der Politik wirtschaftlicher Öffnung .....	18
1.2 Industriepolitik für den Automobilsektor .....	19
1.3 Der IX. Fünfjahresplan .....	21
2. Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur, 1980-2000 .....	24
2.1 Nutzfahrzeugbranche: Japan First .....	25
2.2 Pkw-Branche: Vom Anlocken zur Auswahl des Auslandskapitals ...	26
2.3 Varianten des strategisch motivierten Markteintritts.....	31
3. Schlussfolgerungen .....	37
Literaturverzeichnis.....	38

# Chinas Automobilindustrie in der Globalisierung\*

von Prof. Dr. Lee Chunli, Aichi Universität Toyohashi, Japan

## I. Von Lean Production zur Lean Industry: Strategische Optionen der chinesischen Automobilindustrie

Joint Venture mit Autoherstellern aus Japan, den USA oder Europa sind für viele Beobachter der Schlüssel zur Umstrukturierung der industriellen Organisation und der Produktionsverfahren in Chinas Automobilindustrie. So dringlich die Einführung und Durchführung von *Lean Production*<sup>1</sup> in der chinesischen Automobilindustrie auch ist, erste Priorität müsste u. E. jedoch der Aufbau einer effizienten Industriestruktur haben.

Dies lässt sich leicht belegen: Im Jahre 1996 wurden in China 1,47 Mio. Fahrzeuge produziert. Damit ist China nach Japan und Südkorea das Land mit der drittgrößten Automobilproduktion in Asien – aber in China wurden diese Fahrzeuge von nicht weniger als 116 Betrieben produziert. Nur zwei Hersteller (First Automotive Works und Shanghai-Volkswagen) produzierten mehr als 200.000 Fahrzeuge; drei Hersteller (Tianjin Auto, Dongfeng Motor und Beijing Auto) stellten immerhin noch über 100.000 Fahrzeuge her und konnten dadurch noch in einem gewissen Maße Skalenerträge realisieren. Weitere 13 Hersteller produzierten immerhin noch mehr als 10.000 Fahrzeuge pro Jahr. Doch das jährliche Produktionsvolumen der restlichen 98 Autobauer lag unter 10.000 Fahrzeugen im Jahr, 36 Firmen lagen sogar unter 1.000 Fahrzeugen und 18 Hersteller bauten weniger als 100 Einheiten!<sup>2</sup>

Deshalb ist es nicht übertrieben zu sagen: die Zukunft der chinesischen Automobilindustrie hängt ab vom Aufbau einer *Lean Industry*, d.h. einer effizienten Sektorstruktur.

---

\* Übersetzung und deutsche Bearbeitung: Hans H. Bass (Mitarbeit: Stefanie Meier und Thomas Wodarz).

- 1) Eine ausführliche Erläuterung des Lean-Production-Systems geben Womack/Jones/Ross, 1990. Es kann, vereinfacht gesagt, als perfektes Toyota-Produktionssystem angesehen werden.
- 2) Chugoku Keizai Shukan, 59, 27. März 1997, S. 13.

Der Autor dieses Beitrages hat in den letzten fünf Jahren über fünfzig Automobilhersteller und Zulieferbetriebe untersucht, etwa 30 Unternehmen aus China und 20 aus Japan, den USA, Deutschland, Brasilien und Südkorea. Auf Grundlage dieser Feldforschungen wird im folgenden versucht, zwei notwendige Bedingungen für die Schaffung eines effizienten Automobilsektors in China herauszuarbeiten: eine Neuorganisation des Herstellersektors und der Aufbau einer starken Zulieferindustrie.

## **1. Warum ist Chinas Automobilindustrie so ineffizient?**

Konventionell wird der Grund für die Ineffizienz des Sektors vor allem in der Verteilung politischer Macht zwischen verschiedenen Provinzen sowie in anderen systemabhängigen Faktoren gesehen. In diesem Aufsatz gehen wir das Problem von einer anderen Seite an: wir analysieren drei wichtige "Ineffizienz-Faktoren". Der erste Faktor ist die fehlende Produktkonkurrenz, der zweite ist die einzigartig vielschichtige Struktur der Arbeitsteilung in der chinesischen Automobilindustrie, und der dritte Faktor ist der in großem Umfang erfolgende Markteintritt von ausländischen Automobilherstellern.

### **1.1 Fehlende Produktkonkurrenz**

Von Produktkonkurrenz kann man sprechen, wenn viele Unternehmen ein ähnliches Produkt auf den Markt bringen. Ein typisches Beispiel aus der Kfz-Industrie ist der so genannte "CB-Krieg" in Japan, in dem Toyotas Automodell "Corona" und Nissans "Bluebird" schon seit den 60er Jahren miteinander konkurrieren. Durch den scharfen direkten Produktwettbewerb auf den heimischen Märkten konnten die japanischen Automobilhersteller auch an Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt gewinnen.<sup>3</sup>

---

3) In Japan hatte die direkte Produktkonkurrenz in den späten 80er Jahren und den frühen 90ern einen Anstieg der F&E-Ausgaben zur Folge. Dieser Anstieg resultierte aus dem "Hyper-Design" und der "Hyper-Ausstattung". Später wurde dieser Zustand auch als "effiziente Produktion mit ineffizientem Design" bezeichnet. Vgl. Fujimoto 1994 und 1996.

In China herrscht seit den 80er Jahren ein ähnlicher Wettbewerb zwischen zwei bekannten mittelgroßen Lastwagen, dem "Jiefang" von First Automotiv Works (FAW) und dem "Dongfeng" der Dongfeng Motor Corporation (Dongfeng).<sup>4</sup> Das Ergebnis dieses Wettbewerbs ist, dass das Angebot an mittelgroßen Nutzfahrzeugen relativ stabil ist, und es in der Vergangenheit nur wenige neue Wettbewerber in diesem Marktsegment gab. Dies lag vor allem daran, dass der direkte Produktwettbewerb auch Produktdifferenzierung bewirkt.<sup>5</sup> Da nämlich die Preisdifferenz zwischen den Produkten nur sehr klein ist, wird der Wettbewerb um die Kostenminimierung und die Technologieführerschaft entscheidend. Bei einem Unternehmen mit großer Kapazität beeinflusst ein effizientes Materialzulieferungssystem direkt die Herstellungskosten, und durch konstante Verbesserung der Ausstattung und des Designs der Produkte verbessert es seine Marktposition. Damit konnte die dynamische Produktdifferenzierung zusammen mit den realisierten statischen Skalenerträgen zur Markteintrittsbarriere für diesen Subsektor werden. Der direkte Produktwettbewerb hat die Anzahl der verschiedenen Modelle an mittelgroßen Nutzfahrzeugen schließlich von mehreren Dutzend vor 1980 auf zwei Hauptmodelle drastisch reduziert, nachdem FAW Mitte der 80er ein völlig überarbeitetes "Jiefang" Modell auf den Markt gebracht hatte. Der Marktanteil der beiden Hauptmodelle stieg auf bis zu 90 % an, ein typisches Beispiel für oligopolistischen Wettbewerb.

Allerdings: diese Art von Wettbewerb fand in anderen Marktsegmenten nicht statt. Auf dem Pkw-Markt existieren in einzelnen Segmenten verschiedene ähnliche Produkte friedlich nebeneinander. Selbst Preiskonkurrenz findet nicht statt. Auch auf dem Markt für Kleintransporter liefern Dutzende von Hersteller verschiedene Modelle für verschiedene Teilmärkte.<sup>6</sup> Dies ist die selbe Struktur wie auf dem Markt für die mittel-

---

4) Zum Wettbewerb zwischen FAW und Dongfeng vgl. Lee 1996a und 1997a. Der frühere Name von Dongfeng Motor Corp. war Second Automotive Works (SAW), gegründet 1969 in Shiyan, Provinz Hubei.

5) Produktdifferenzierung: Ein Produkt unterscheidet sich vom anderen in Funktion, Design, Vermarktung und Kundenservice um das Konsumverhalten zu beeinflussen.

6) Eine ausführliche Beschreibung der Organisation auf dem Kleintransportermarkt findet sich bei Tajima 1996.

großen Nutzfahrzeuge vor 1980: auf keinem der Absatzmärkte gibt es dominierende Modelle. Durch die protektionistische Haltung von Lokal- und Provinzregierungen nahm die Anzahl der Automobilhersteller in den 90er Jahren sogar noch weiter zu: von 56 Herstellern im Jahre 1980 auf 114 im Jahre 1985, 117 im Jahre 1990 und 122 im Jahre 1995.

### **1.2 Mehrschichtige Struktur intraindustrieller Arbeitsteilung**

Die heutige mehrschichtige Struktur der intraindustriellen Arbeitsteilung in China entstand in den 60er und 70er Jahren. Von 1958 an wurden mehrere mittelgroße Autofabriken gegründet, nachdem FAW, gegründet 1953, im Jahre 1956 als erster Autohersteller seine Produktion aufgenommen hatte. Die führenden mittelgroßen Automobilbetriebe waren u.a. Nanjing Auto Co. (Modell "Yuejin", 2,5-t-Kleintransporter), Jinan Auto Co. ("Yellow River", 8-t-Großtransporter), Shanghai Auto Co. ("Shanghai SH760", Pkw) und Beijing Auto Co. ("Beijing 212", Geländewagen).

Von diesen neuen Automobilherstellern arbeiteten Nanjing Auto und Jinan Auto mit dem selben Produktionssystem wie FAW. Sie wurden oft als "Miniaturausgaben" der FAW bezeichnet. Vor den 80er Jahren produzierten die großen und die mittleren Betriebe verschiedene Basismodelle für verschiedene Segmente des nationalen Marktes. Anstatt miteinander zu konkurrieren, konnten sie mit unterschiedlichen Produkten koexistieren.

Während der Kulturrevolution (1966–1976) wirkte die chinesische Regierung aus militärischen Gründen darauf hin, buchstäblich in jeder Provinz ein Autowerk zu bauen. Das Ergebnis war, dass viel kleine Betriebe ins Leben gerufen wurden, die leicht abgeänderte Modelle des "Jiefang" (FAW), des "Yuejin" (Nanjing Auto) usw. für lokale Märkte produzierten. Sie operierten alle konkurrenzlos auf voneinander getrennten regionalen Märkten. Der heutige dezentrale Charakter der chinesischen Kfz-Industrie hat seine Wurzeln in dieser Zeit. Das Verhältnis von produzierenden Unternehmen und Produktion zeigt die nachstehende Tabelle 1.



Tab. 1: Produzierende Unternehmen und Produktionsvolumen in der Kfz-Industrie, China 1956-1996

Jahr	Anzahl der Betriebe	Produktionsvolumen (Stück)
1956	1	1.654
1960	16	22.574
1970	45	87.166
1980	56	222.288
1990	117	509.242
1996	116	1.474.905

Quelle: Zhongguo qiche gongye nianjian, versch. Jgg.

Als sich die chinesisch-sowjetischen Beziehungen verschlechterten und der Vietnamkrieg in seine heiße Phase trat, begann China den Aufbau der "Dritten Front", nämlich die Errichtung von Industriezentren in abgelegenen Gebirgsgegenden. Damit wurde die Wirtschaftspolitik militrstrategischen Überlegungen unterworfen. Der traditionell schwerindustrielle nordöstliche Teil Chinas, der an die damalige Sowjetunion grenzte, galt als die erste Frontlinie; Beijing und die östlichen Ksteregionen, traditionell die Basis der Leichtindustrie, war die zweite Frontlinie; und das militärisch weniger exponierte südwestliche und nordwestliche Binnenland sollte zur dritten Frontlinie ausgebaut werden.

Das größte Projekt, dass im Rahmen dieser Politik umgesetzt wurde, war die Errichtung der Second Automotive Works (SAW), die heutige Dongfeng Motor Corporation. Von 1969 bis 1975 errichtete Dongfeng gre Werke mit einer hochintegrierten Produktionslogistik in den Bergen der Provinz Hubei. Nachdem Dongfeng 1975 seine Produktion aufgenommen hatte, entstand die heute noch sichtbare mehrschichtige Struktur der intraindustriellen Arbeitsteilung in der chinesischen Kfz-Industrie.

Die Basis bilden die beiden gren Betriebe FAW und Dongfeng, die beide direkt unter der Kontrolle der staatlichen Zentralverwaltung stehen, sodann ein paar mittelgroße Betriebe und viele lokale Betriebe, die in den Provinzen von den jeweiligen regionalen Verwaltungen kontrolliert werden. Innerhalb der einzelnen Ebenen gab es keinen direkten Wett-

bewerb. Durch die Produktion verschiedener Fahrzeugklassen und -typen machten sich die großen und mittleren Betriebe keine Konkurrenz. Die kleinen regionalen Autobauer konnten unterdessen durch den Schutz der lokalen Verwaltungen auf ihren abgegrenzten Regionalmärkten bestehen. Mangelnder Wettbewerb durch die Aufteilung des Binnenmarktes und die wirtschaftliche Isolation einzelner Regionen sind demnach die Haupteinflussfaktoren für diese Industriestruktur. Die verhältnismäßig einfache Technologie in der Nutzfahrzeugproduktion hat zusätzlich zur Aufrechterhaltung dieser Struktur beigetragen.

### **1.3 Markteintritt von ausländischen Unternehmen und Umstrukturierung der Automobilindustrie**

Das mehrschichtige System der Arbeitsteilung erlebte in den 80er Jahren eine Veränderung durch die Bildung eines nationalen Marktes, durch eine Wirtschaftspolitik, die die Bildung von Unternehmensgruppen favorisierte, und insbesondere durch den Zuzug von ausländischem Kapital und ausländischer Technologie.

In Anlehnung an japanische Vorbilder zielte die Wirtschaftspolitik in den frühen 80er Jahren auf die Herausbildung von Unternehmensgruppen. Durch die Zusammenfassung bestehender Betriebe in Unternehmensgruppen sollte die Produktpalette systematisiert werden. Unter der Aufsicht der China National Automotive Industry Corporation (CNAIC), einer Verwaltungsbehörde, die für die gesamte chinesische Kfz-Industrie verantwortlich ist, wurden sieben große Unternehmensgruppen gegründet, die auch die landesweiten Zulieferbetriebe umfassten.<sup>7</sup> Neben FAW und Dongfeng spielten Nanjing Auto, Jinan Auto, Beijing Auto und Shanghai Auto eine wichtige Rolle als Kristallisationspunkte. Sie vergaben die Produktion ihrer bedeutendsten Modelle an kleinere Betriebe und schufen so ein Netzwerk der inländischen Produktion.<sup>8</sup>

---

7) Die CNAIC wurde erstmals 1964 von der Regierung ins Leben gerufen, zerfiel aber 1966 mit dem Beginn der Kulturrevolution.

8) Zur interbetrieblichen Arbeitsteilung in Unternehmensgruppen vgl. Lee 1992.

Als die chinesische Regierung Anfang der 80er Jahre ihre wirtschaftliche Öffnungspolitik begann, brachten Automobilhersteller aus Europa, Amerika und Japan ausländisches Kapital und ausländische Produktionstechnologien nach China und produzierten dort. Von da an setzte China den Schwerpunkt der Produktion nicht mehr auf Nutzfahrzeuge, sondern auf Pkw. Die chinesische Regierung verfolgte dabei eine "Drei Große, Drei Kleine, Zwei Mini"-Politik, d. h. die Pkw-Produktion sollte auf acht Autobauer konzentriert werden. Die "Großen Drei" waren Shanghai Volkswagen Motor Co. ("Santana"), FAW-Volkswagen Auto Co. ("Golf" / "Jetta") und Dongfeng-Citroën Auto Co. ("ZX"). Die "Kleinen Drei" waren Beijing Jeep Co. (Chrysler: "Cherokee"), Guangzhou Peugeot Auto Co. ("Peugeot 505") und Tianjin Auto Co. (Lizenzproduktion mit Daihatsu, "Charade"). Die "Mini 2" (jetzt Guangzhou Honda Accord) waren Chang'an Suzuki Auto Co. (Chongqing "Alto") und Guizhou Aviation Industry Co. (Fuji Schwerindustrie, Lizenzproduktion "Rex"). Außerdem kündigte Toyota an, ein Joint Venture mit Tianjin Auto zu bilden, um von 1999 an den "Corolla" zu produzieren.<sup>9</sup> Bei der Pkw-Produktion, versuchten die chinesischen Automobilhersteller durch die Teilnahme an globalen Produktionsnetzwerken Schritt für Schritt einen Technologietransfer zu erzielen.<sup>10</sup>

Tab. 2: Pkw-Produktion und Marktanteile nach Herstellern, China 1997

<i>Hersteller</i>	<i>Produktionsvolumen</i>	<i>Marktanteil</i>
Shanghai-VW	230.443	49%
Tianjin Auto	95.155	20%
First Auto Works & FAW-VW	68.229	14%
Dongfeng Citroën	30.035	6%
Chang'an Suzuki	28.861	6%
Beijing Jeep	19.377	4%
andere	73	...
<b>Gesamt</b>	<b>472.173</b>	<b>100%</b>

Quelle: Zhongguo qiche gongye 1998

9) Chunichi Shimbun, 17. August 1997.

10) Zur Pkw-Produktion in China vgl. detaillierter Lee 1994 und 1997a,b.

In der Nutzfahrzeugproduktion wurden zwei verschiedene Formen des Technologietransfers gewählt. Große, entwicklungsfähige Autohersteller wie FAW und Dongfeng produzieren hauptsächlich ihre eigenen Modelle, streben eine unabhängige Entwicklung ihrer Produkte an, und benutzen ausländische Technologien nur selektiv. Auf der anderen Seite führten die mittelgroßen Betriebe und einige kleine lokale Hersteller ausländische Technologien als Paketlösung ein, und zwar durch die Gründung von Joint Ventures mit ausländischen Partnern oder durch andere Formen direkten Transfers. Derart modernisiert, produzierten diese Unternehmen nun ausländische Modelle in Konkurrenz zu den großen Herstellern. Als Antwort auf diese Herausforderung begannen FAW und Dongfeng nun ihrerseits, die gesamte Produktpalette herzustellen (*full-line strategy*), traten in den Markt für kleine und große Nutzfahrzeuge ein und eröffneten so den Wettbewerb mit den mittleren und kleinen Autoherstellern (z.B. Nanjing Auto und Jinan Auto).<sup>11</sup>

Die ursprüngliche Produktion in einer mehrschichtigen intraindustriellen Arbeitsteilung wurde auf dieser Weise auf zwei Gruppen umverteilt: die großen und einige kleine Betriebe spezialisierten sich auf die Produktion einheimischer Fahrzeugmodelle, während die mittelgroßen und einige andere kleine Betriebe ausschließlich ausländische Modelle in Lizenz produzierten. Im Ergebnis beschleunigte der Eintritt ausländischer Unternehmen damit die regionale Dekonzentration der Hersteller und bewirkte noch eine Zunahme der Zahl der Produktionsunternehmen.

## **2. Wie kann eine effiziente Industriestruktur (Lean Industry) aufgebaut werden?**

Der folgende Abschnitt behandelt die Möglichkeiten einer intraindustriellen Restrukturierung und der Schaffung einer effizient arbeitenden Zulieferindustrie.

---

11) Zur Übernahme der *full-line strategy* bei FAW und Dongfeng vgl. Lee 1995 und 1997a.

## **2.1 Wie kann eine intraindustrielle Restrukturierung erfolgen?**

Im folgenden werden zunächst Erfahrungen der USA und Japans mit Restrukturierungen im Zuge der Entwicklung der Kfz-Industrie diskutiert. Dann geht es darum, welcher Weg für China am sinnvollsten ist.

### *Der amerikanische Weg: natürliches Wachstum und natürliche Eliminierung*

In den ersten zwei Jahrzehnten des 20. Jahrhundert gab es in den USA 181 Automobilhersteller. Von 1903 bis 1926 verschwanden jedoch durch die Einführung der Massenproduktion bei den drei größten Betrieben 137 der 181 Firmen vom Markt.<sup>12</sup> Mittlere und kleine Firmen verschmolzen mit den drei größten Firmen oder gaben auf. Die Weltwirtschaftskrise von 1929 beschleunigte diese industrielle Umstrukturierung noch. Von 1933 bis 1935 betrug der Marktanteil der "Großen Drei" nahezu 90%. Diese Entwicklung der amerikanischen Kfz-Industrie kann man als einen Prozess des natürlichen Wachstums und der Eliminierung durch den Markt bezeichnen. Wenn eine Analogie aus einem anderen Wissensgebiet erlaubt ist: dieser Prozess entspricht den chirurgischen Operationen der westlichen Medizin.

### *Der japanische Weg: Fertigungsnetze*

Japan ging bei der Restrukturierung seiner Automobilindustrie nach dem 2. Weltkrieg einen anderen Weg. Heute gibt es in Japan elf unabhängige Automobilhersteller, mehr als in anderen Industrienationen.

Neben diesen elf Firmen, die ihre eigenen Marken und Verteilernetze haben (z.B. Toyota, Nissan und Isuzu), gibt es ungefähr 20 weitere Montagebetriebe in Japan, die für die Autohersteller produzieren. Diese Montagebetriebe waren ursprünglich Autobauer mit eigenen Modellen. Einige von ihnen konnten im Wettbewerb nicht mithalten und wurden zwangsweise zu Auftragsfertigern. Es gibt aber auch einige Betriebe, die von Anfang an nur im Auftrag der großen Automobilkonzerne produzierten.

---

12) Shiomi et. al. 1986, S. 255.

Im Jahre 1985 produzierte Toyota 3,66 Mio. Fahrzeuge, von denen aber 1,84 Mio. Stück von Auftragsfertigern wie Toyota Automatic Loom Works, Toyota Auto Body, Kanto Auto Works, Wind Motors, Central Motors, Araco, Gifu Auto Body usw. hergestellt wurden.<sup>13</sup> Alle diese Montagebetriebe sind von Toyota formell unabhängige Firmen. Die Produktionsvergabe ist aber nicht nur auf die Montagebetriebe beschränkt, sondern bezieht sich auch auf fremde Automobilhersteller. Beispielsweise vergibt Toyota auch Aufträge an Hino und Daihatsu. Dabei lassen sich vier Bereiche der Auftragsvergabe zwischen Toyota und den Auftragsfertigern der Toyota-Gruppe unterscheiden:

1. Auftragsfertigung von Nutzfahrzeugen (Lieferwagen, Pritschenwagen);
2. Auftragsfertigung von Standard(Sedan)-Modellen (z.B. Crown in den Kanto Auto Works, Corolla in den Werken von Daihatsu);
3. Auftragsfertigung von Sondermodellen (z.B. Publica in den Hino-Werken);
4. Auftragsfertigung kompletter Serien (z.B. die erste Generation des Corona in den Kanto Auto Works).<sup>14</sup>

So schuf Toyota sich durch die Auftragsfertigung sowohl in der Teileproduktion wie auch in der Montage ein *Lean-Production*-System. Die Auftragsfertigung wird in der einschlägigen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur allerdings noch wenig berücksichtigt.

In Japan verlief die Umstrukturierung der Kfz-Industrie anders als in den USA. In Japan haben die großen Automobilkonzerne nicht mit den mittelgroßen und kleinen Autobauern fusioniert oder sie übernommen. Anstatt neue, große Autowerke zu bauen, vergaben die großen Konzerne Teile ihrer Produktion an die mittelgroßen und kleineren Betriebe um bei Anlageinvestitionen zu sparen und um das Risiko bei Konjunkturschwankungen einzudämmen. Durch die Bildung eines Fertigungsnetzes, bestehend aus den großen Kfz-Firmen (als Kern) und den kleinen Montagefirmen, hat Japan nicht nur negative Auswirkungen einer Neu-

---

13) Shiomi 1995.

14) Shiomi 1995, S. 30-34.

strukturierung der Kfz-Industrie abgemildert, sondern zugleich auch seine Produktion rationalisiert. Wenn die obige Analogie auch hier gezogen werden kann: Japans Automobilindustrie hat wie in der östlichen Medizin eine Gesundung durch die Herstellung eines Gleichgewichtes der inneren Kräfte erlangt.

### *Was kann China aus den amerikanischen und japanischen Erfahrungen lernen?*

Mit Sicherheit ist Japans "Fertigungsnetzwerk" die für China geeignetere Methode, die Kfz-Industrie umzustrukturieren. Der amerikanische Weg des "chirurgischen Eingriffes" – das natürliche Wachstum und die natürliche Marktberreinigung – ist zu zeitaufwendig und würde mehr soziale und wirtschaftliche Einbußen mit sich bringen. Mit künstlichen Barrieren könnte die chinesische Wirtschaftspolitik zwar den Markteintritt zusätzlicher Firmen teilweise begrenzen, aber es wäre keine Möglichkeit zur Reorganisation der schon bestehenden Unternehmen. Zudem wäre die Einführung von Markteintrittsbarrieren in China schwierig, da die lokalen Regierungen einen sehr großen politischen und einen stark zunehmenden wirtschaftlichen Einfluss haben. Wenn China seine Automobilhersteller auf der Basis ihrer jetzigen Produktionskapazitäten umstrukturiert, ist es deshalb angemessener, den "sanfteren" Weg der Bildung von Produktionsnetzwerke zu wählen.

In den 90er Jahren begannen große Unternehmen, anstelle der Bildung von Unternehmensgruppen Fusionen und Geschäftsübernahmen (*Mergers & Acquisitions*) anzustreben, um Skalenerträge realisieren zu können. Dies ist sehr ähnlich zu dem, was General Motors in den 20er Jahren gemacht hat – in der Geschichte der chinesischen Unternehmensstruktur ist es durchaus ein großer Schritt nach vorn. Dennoch müssen diese Unternehmen aufpassen, dass sie sich nicht zu schnell vergrößern und ein effizientes Managementsystem beibehalten. Sie könnten sonst in eine chaotische Situation geraten – wie beispielsweise GM, bevor Alfred Sloan die Leitung übernahm. Eine reibungslose Kommunikation zwischen den Produktionseinheiten, Fabriken und Abteilungen ist von entscheidender Bedeutung. Sie alle unter Kontrolle zu halten ist eine schwierige

Aufgabe.<sup>15</sup> Die Produktivität kann sonst parallel zum Anstieg der Mitarbeiterzahl sinken. Toyota beachtete von Anfang an die Produktivität und die Rationalisierung der Produktion. Neueinstellungen von Mitarbeitern waren eng begrenzt. Anstatt Fusionierungen und Firmenübernahmen anzustreben, bildete Toyota sein Fertigungsnetz durch die Vergabe von Produktionsaufträgen an selbständige Montagebetriebe.

Ein Fertigungsnetzwerk nach dem Vorbild Toyotas könnte den chinesischen Autounternehmen helfen, ein flexibles *Lean-Production*-System zu errichten und die Kfz-Industrie auf der Basis der tatsächlichen Produktionskapazitäten der einzelnen Betriebe umzustrukturieren.

## **2.2 Wie kann eine effiziente Zulieferindustrie aufgebaut werden?**

Chinas Autoteile-Industrie ist dadurch gekennzeichnet, dass jede Provinz die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt. Zwischen den Provinzen und zwischen den Unternehmen gibt es keine Komplementärproduktion: alle machen alles. Zudem verhindert der Mangel an Standardisierung von Autoteilen und die Vielzahl an industriellen Standards die Entwicklung einer modernen Zulieferindustrie. Dieses "Selbstversorgungssystem" der Provinzen und die fehlende Standardisierung sind Engpässe, die die Entwicklung von Chinas Kfz-Industrie bremsen.

### *Systemabhängige Faktoren: schwache Komplementaritäten*

Die Kfz-Zulieferindustrie ist bekanntlich kapitalintensiv; sie benötigt eine hochentwickelte Produktionstechnologie und Massenproduktionsverfahren. In Entwicklungsländern, die gekennzeichnet sind durch unzureichende Managementressourcen und kleine Binnenmärkte, werden durch das zu geringe Volumen der Teileproduktion die Fertigungskosten in die Höhe getrieben, was die Wettbewerbsfähigkeit der produzierten Fahrzeuge stark beeinträchtigt. Das bedeutet, dass sich eine Erhöhung des *local content* negativ auf die einheimische Kfz-produktion auswirkt! Ver-

---

15) Zu General Motors M&A und dem Managementsystem in ihrer frühen Epoche vgl. Chandler 1963, Kap. 3.



einfach gesagt: je höher der *local content*, desto höher der Preis des fertigen Autos auf dem internationalen Markt. Dieses Problem erklärt Baranson in seiner Studie über die Automobilindustrie in lateinamerikanischen und asiatischen Ländern, ein Zusammenhang der deshalb auch als "Baranson-Kurve" bezeichnet wird.<sup>16</sup>

Chinas Zulieferindustrie hat das Problem von zu geringen Produktionsvolumina. Wie schon in der Einleitung zu diesem Beitrag erwähnt, konnten die fünf größten Autohersteller über 100.000 Einheiten pro Jahr produzieren und somit in gewissem Umfang Skalenerträge realisieren. Aber das jährliche Produktionsvolumen von über 100 Autoherstellern lag bei weniger als 10.000 Einheiten. Der optimale Umfang der Autoteileproduktion ist größer als der optimale Umfang der Fertigwagenproduktion selbst. Teilehersteller in China jedoch produzieren hauptsächlich Autoteile für Fertiger in der selben Region, was zusätzlich zu dem Mengenproblem beiträgt.

Derzeit gibt es in China beispielsweise 46 Hersteller von Vergasern. Diese Zahl zeigt sehr deutlich das Problem der Streuung und der Kleinstmengenproduktion in der chinesischen Zulieferindustrie. So viele Hersteller können nur durch die Autarkie von intraindustriellen Arbeitsteilungssystemen auf der Ebene der Provinzen existieren. Man wird sich fragen, was bei einem Einzug technischer Neuerungen passieren würde, z. B. wenn China verstärkt elektronische Einspritzanlagen einführen würde?

Auch Joint Venture haben das selbe Problem. Die japanische Firma Isuzu hat zwei Joint Ventures (Chongqing Isuzu und Jiangxi Isuzu) und zwei technische Kooperationen mit chinesischen Unternehmen (Xinan Small Truck und Beijing Small Truck). Alle Betriebe stellen den Lieferwagen "ELF" her. Aber, soweit es dem Autor bekannt ist, gibt es keine Kooperation zwischen diesen vier Firmen in der Teilebeschaffung.

---

16) Vgl. Baranson 1969, S. 28-32. Eine detaillierte Erläuterung dieser Thematik und von Chinas Zulieferersystem gibt Lee 1994.

Einige nützliche Lehren für China ermöglicht das "*Brand to Brand Complementation*" (BBC)-System in den ASEAN-Staaten. Toyotas konzentrierte und spezialisierte Produktion von Funktionsteilen in den fünf ASEAN-Ländern ist ein wichtiger Teil dieses Systems. Toyota hat Joint Ventures gegründet um Dieselmotoren in Thailand, Getriebe auf den Philippinen, Steuerungsteile in Malaysia und Benzinmotoren in Indonesien herzustellen. Außerdem hat Toyota eine Niederlassung in Singapur, um die Geschäfte und Transaktionen zwischen den einzelnen Ländern zu überwachen. Diese Autoteileproduzenten liefern Teile und Komponenten sowohl in die ASEAN-Staaten als auch nach Japan. Toyota hat also ein interdependentes, länderübergreifendes Arbeitsteilungssystem in den ASEAN-Staaten aufgebaut.<sup>17</sup> Auf diese Weise vermeidet Toyota in jedem dieser Länder eine unproduktive Kleinmengenproduktion von Autoteilen und realisiert Skalenerträge in größtmöglichem Umfang.

Nicht nur Toyota praktiziert dieses System. Auch Honda fördert dieses System aktiv. Da die ASEAN-Automobilmärkte nur eine sehr begrenzte Aufnahmefähigkeit haben, versuchen japanische Firmen interessanterweise auch, durch die Bildung eines großen Arbeitsteilungssystems, das die ASEAN-Staaten und Festlandchina miteinander verbindet, ein gesamtasiatisches Produktions- und Absatz-Netzwerk zu schaffen.

Transnationale Konzerne haben die globale Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmen verwirklicht. In China hat man demgegenüber immer noch eine ineffiziente Kleinmengenproduktion und eine große regional differenzierte Produktionsvielfalt. Diese Art der Arbeitsteilung ist ganz offensichtlich ungeeignet für die Kfz-Industrie, eine typische Massenproduktionsindustrie, die auf der Realisierung von Skalenerträgen beruht. Deshalb ist die verstärkte Optimierung der Autoteileproduktion zwischen den einzelnen lokalen Regionen und Betrieben eine wichtige Aufgabe für die zukünftige Entwicklung der chinesischen Automobilindustrie.

---

17) Toyota Motor Company, *The Automobile Market in Asia and ASEAN*, 1990, S. 14-15.

### *Standardisierung: Voraussetzung für die Massenproduktion*

Standardisierung ist ein wichtiger Bestandteil des Massenproduktionssystems, das von Henry Ford in die amerikanische Automobilindustrie eingeführt wurde. Standardisierte Teile wurden zu standardisierten Modellen montiert, was zum ersten mal Austauschbarkeit von Teilen zwischen den Modellen ermöglichte. In einem Land, wo die Nachfrage das Angebot bei weitem übersteigt, ist es naheliegend, zunächst ein Massenproduktionssystem für einige wenige Modelle aufzubauen. Aber China hat den völlig entgegengesetzten Weg eingeschlagen. Über 100 Fertigungsunternehmen produzieren immer noch in kleinen Mengen eine Vielzahl von Modellen. Eine Austauschbarkeit von Teilen zwischen den Modellen ist praktisch nicht gegeben.<sup>18</sup>

Der Hauptgrund dafür ist das Durcheinander und die Unzulänglichkeit industrieller Standards. Zur Zeit gibt es in China drei verschiedene Industriestandards: staatliche Standards, Ministerialstandards (festgelegt von jedem einzelnen Ministerium) und Firmenstandards (festgesetzt von den Provinzregierungen und angewendet von den unter ihrer Kontrolle befindlichen Betrieben). Die staatlichen Standards für die Kfz-Industrie entsprechen den Standards der SAE (Society of Automobile Engineering) in den USA, dem JIS (Japan Industry Standard) in Japan und den DIN (Deutschen Industrienormen) in Deutschland.

Im Jahre 1983 gab es 5.496 verschiedene staatliche Standards, 13.000 verschiedene Ministerialstandards und 89.000 Firmenstandards.<sup>19</sup> Im Jahre 1978 gab es 5.324 verschiedene staatliche Standards in China. Im selben Jahr gab es 9.092 Standards in den USA, 7.220 in Japan, 7.800 in Großbritannien, 18.000 in Westdeutschland und 22.120 in der damaligen Sowjetunion. 1984 gab es 18.763 verschiedene staatliche Standards in China und 7.413 in Südkorea.<sup>20</sup>

---

18) Zur Einführung und Entwicklung des Massenproduktionssystems in China vgl. Lee 1995.

19) Vgl. Maruyama 1988, S. 32-35.

20) ebenda, S. 32.

Die Anzahl der ministeriellen und betrieblichen Standards ist weitaus höher als die der staatlichen Standards. Dies zeigt wieder, dass Chinas Wirtschaftsstruktur durch den starken politischen Einfluss der Provinzen charakterisiert ist. Die staatlichen Standards wurden 1958 festgelegt, etwas weniger als zehn Jahre nach Gründung der Volksrepublik China. Aber die Chinesen haben wohl nicht die Tradition, sich an zentrale industrielle Standards zu halten.

Im Landmaschinenbereich gibt es landesweit 53 verschiedene Serien, 250 verschiedene Modelle von mittelgroßen und kleinen Dieselmotoren und 34 verschiedene Traktormodelle. Da Ersatzteile zwischen den Modellen nicht austauschbar sind, ist eine Reparatur sehr schwierig.<sup>21</sup> Einige Betriebe ignorieren überhaupt Standards in der Produktion. Bis in die späten 70er Jahre entsprachen die staatlichen Standards sowjetischem Vorbild der 50er und 60er Jahre. Viele von ihnen konnten in der Realität gar nicht mehr angewendet werden. 1984 reichten von den 18.763 verschiedenen staatlichen Standards gerade mal 28% an den internationalen Standard.<sup>22</sup>

In den 90er Jahren entwickelte China einen neuen Standard für die Automobilindustrie auf Basis der ECE (*Economic Commission for Europe*) Standards. Die vom Staatsrat 1994 formulierte Industriepolitik für den Kfz-Sektor wird auch Zulassungsverfahren verbessern helfen. Unseres Erachtens ist die Vereinheitlichung der Industriestandards und deren Umsetzung eine wichtige Vorbedingung, wenn Automobilhersteller aus Japan, den USA und Europa in einem noch größeren Maße als bisher auf den chinesischen Markt kommen. Zudem sollte China die durch den WTO-Beitritt entstehenden Chancen nutzen und die intraindustrielle Arbeitsteilung restrukturieren und das technologische System neu zu gestalten.

---

21) ebenda, S. 35.

22) ebenda, S. 33-35.

### 3. Schlussfolgerungen

Um eine effiziente Kfz-Industrie zu schaffen, sollte China als erstes das Arbeitsteilungssystem umstrukturieren durch einen Wechsel von einer extensiven zu einer intensiven Reproduktionsmethode. In dem vorliegenden Beitrag wurden das Konzept des direkten Produktwettbewerbs und das Konzept der "Fertigungsnetzwerke" als Instrumente von Wettbewerb und Koordination zwischen den Betrieben diskutiert. Hinsichtlich der Autoteileproduktion wurde das BBC-Komplementärsystem in den ASEAN-Staaten betrachtet. Der Beitrag diskutierte ausländische Erfahrungen anhand von aktuellen Beispielen vorgestellt, um China – und natürlich auch den ausländischen Wirtschaftsfachleuten, die sich für die chinesische Kfz-Industrie interessieren – zu zeigen, wie China seine industrielle Organisation und sein Produktionssystem rationalisieren und Fähigkeiten erwerben kann, um den Technologietransfer aus den Industrienationen besser zu nutzen. Japan und Südkorea haben sich bei der Entwicklung ihrer Kfz-Industrie nicht nur auf die ausländische Technologie verlassen. Sie hatten ihre eigenen Vorstellungen und haben dabei nie ihre Identität verloren. Nach der selektiven Einführung von Elementen eines ausländischen Produktionssystems führten beide Staaten Veränderungen, Verbesserungen, sogar Neuschöpfungen durch. Sie sammelten Erfahrung in der Produktionstechnologie und im Management und holten schließlich die alten Industrienationen ein.

Mit Blick auf die Stärken und Schwächen des Sektors und die bisherigen Erfahrungen hat die chinesische Regierung 1994 eine neue Industriepolitik für den Automobilsektor vorgeschlagen. Diese Politik stellt eine Vision für die weitere Entwicklung der Kfz-Industrie vor. Wie gut die chinesische Kfz-Industrie in der Zukunft dastehen wird, hängt jedoch davon ab, ob es China gelingt, gleichzeitig eine *Lean Industry* und eine *Lean Production* zu schaffen.

## **II. Der Einfluss der Globalisierung auf die chinesische Automobilindustrie**

In den 90er Jahren verstärkten Unternehmen aus Japan, den Vereinigten Staaten und Europa ihre Präsenz auf dem chinesischen Markt, vor allem durch Direktinvestitionen. Dabei spielte der Automobilsektor eine herausragende Rolle. Ausländische Hersteller konkurrieren miteinander um einen der weltweit attraktivsten Absatzmärkte für Automobile. Dies erklärt, warum sich wissenschaftliche Untersuchungen bislang vor allem mit quantitativen Analysen beschäftigten. Rückwirkungen auf die Wettbewerbsstruktur in der chinesischen Autoindustrie sind demgegenüber relativ selten untersucht worden. Dieses Thema soll deshalb im Mittelpunkt des zweiten Teils des vorliegenden Beitrages stehen.

Zuerst wird dabei die Politik der chinesischen Kfz-Industrie und der ausländischen Investoren bewertet. Anschließend werden wir einen Blick auf die Veränderung des Investitionsverhaltens der ausländischen Hersteller in den 80er und 90er Jahren werfen. Ferner geht es darum, den Unterschied der Wettbewerbsstruktur bei Nutzfahrzeugen und bei Personenkraftwagen zu verdeutlichen. Schließlich werden die verschiedenen Formen diskutiert, mit denen ausländische Unternehmen auf dem chinesischen Markt vordringen. Methodisch basiert dieser Beitrag auf eigenen Feldforschungen sowie auf Sekundärdaten. Wenn Quellen nicht besonders erwähnt werden, handelt es sich um Ergebnisse der Feldforschungen des Autors.

### **1. Industriepolitik für den Automobilsektor und IX. Fünfjahresplan**

#### ***1.1 Ziele und Hoffnungen der Politik wirtschaftlicher Öffnung***

Seit 1979 betreibt China eine Politik der wirtschaftlichen Öffnung nach außen. Die Liberalisierung des Kapitalverkehrs sollte es ermöglichen, Chinas Modernisierung extern zu finanzieren. Auch in anderen Entwicklungsländern hat man bekanntlich versucht, den Mangel an inländischen

Ersparnissen durch Kapitalimporte zu kompensieren und zugleich Technologie und Management know-how zu importieren. Ähnliche wie andere Entwicklungsländer hat China auch im Automobilssektor eine solche Strategie verfolgt, im Grunde genommen also eine Importsubstitutionspolitik. Importsubstitution beginnt idealtypisch im Fertigwarenssektor, zunehmend gefolgt von Forschung und Entwicklung und einer eigenständigen technologischen Entwicklung. In der Kfz-Industrie bedeutet dies zunächst Transfer von Technologie mittels SKD (*semi knock down*) Verfahren und im zweiten Schritt CKD (*complete knock down*) Verfahren. Letztendlich hofft China, eine eigene Teileindustrie zu entwickeln und am Ende als selbständiger Partner an der Neuentwicklung von Technologie teilzuhaben. Diese Vorstellungen kann man ablesen an den außenwirtschaftlichen Schutzmaßnahmen, die der Automobilindustrie gewährt werden, sowie an ihren anderen Privilegien. Dies war sowohl die Politik der chinesischen Regierung wie auch die der staatlichen Unternehmen während der 80er und 90er Jahre. Dies wird im folgenden detaillierter dargestellt.

## **1.2 Industriepolitik für den Automobilssektor**

Die chinesische Regierung kündigte eine Industriepolitik für den Automobilssektor erstmals im Juli 1994 an, in einem Dokument, das aus 13 Kapiteln und 61 Unterabschnitten besteht. Für ausländische Investitionen relevant ist insbesondere das Kapitel 6. In dessen Abschnitt 28 wird ausgeführt: will sich ein chinesischer Automobilhersteller ausländische Investitionen zunutze machen, muss für ein Joint Venture (hier und im folgenden: sowohl für die Rechtsform des Equity Joint Ventures als auch für Cooperative Joint Ventures) ein Partner ausgewählt werden, der folgende Bedingungen erfüllt: (1) eigenes Produktpatent und eigene Warenzeichenrechte, (2) eigene Entwicklungs- und Produktionstechnologie, die dem Standard des Herkunftslandes entspricht, (3) eigenes, unabhängiges internationales Verkaufsnetz, (4) herausragende Finanzierungsfähigkeiten. Betont werden also die F&E-Kapazitäten möglicher Partner, Distributions- und Finanzierungsfähigkeiten.

Ein chinesisch-ausländisches Joint Venture oder eine andere Form von Unternehmenskooperation muss nach Abschnitt 31 folgende Voraussetzungen erfüllen: (1) Einrichtung einer technischen Forschungs- und Entwicklungsabteilung im Unternehmen, die in der Lage ist, eine Umstellung des Produktmodells zu entwickeln; (2) Herstellung von Produkten auf dem aktuellen internationalen Stand der Technik; (3) Orientierung des Joint Ventures vor allem auf den Export als Beitrag zum Ausgleich der Handelsbilanz; (4) Gleichbehandlung chinesischer Teilehersteller mit ausländischen Anbietern bei der Beschaffung. Nach Abschnitt 32 soll der chinesische Kapitalanteil bei chinesisch-ausländischen Joint Ventures, die Motoren, endmontierte Fahrzeuge oder Krafträder herstellen, nicht unter 50% liegen.

Eine Kapitalminderheit des ausländischen Unternehmens, die Pflicht, eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung innerhalb des Joint Ventures zu errichten, Produkte auf dem aktuellen Stand der Technik, eine Priorität von inländischen Teilelieferanten und ein Beitrag zur Aktivierung der Handelsbilanz sind demnach die wichtigsten Anliegen der Verordnung. Der im Vergleich zur früheren Politik wichtigste Unterschied liegt im Vorrang des chinesischen Partners. Dies kann man verstehen auf dem Hintergrund des starken Wachstums der chinesischen Volkswirtschaft, der potentiellen wie der tatsächlichen Entwicklung des Automobilmarktes, sowie dem Widerspruch zwischen der Produktionskapazität auf der einen Seite und andererseits der Stagnation der Binnennachfrage in Japan, den Vereinigten Staaten und in Europa: Auf einem käuferdominierten Weltmarkt hat China mit seinem großen einheimischen Marktpotential eine starke Verhandlungsmacht.

Chinas automobilsektorbezogene Außenwirtschaftspolitik unterscheidet sich demnach erheblich von der entsprechenden Politik anderer Entwicklungsländer. In den 90er Jahren, mit ihren großen Veränderungen im nationalen und internationalen Umfeld, gelang es der chinesischen Seite, d.h. der Regierung und den Unternehmen, eine starke Verhandlungsmacht auszuspielen bei der Mobilisierung ausländischen Kapitals. Die multinationalen Unternehmen aus Japan, den Vereinigten Staaten und



aus Europa sollten sich gegenseitig Konkurrenz machen, Kapital und Technologie an China liefern zu können.

Die neue Industriepolitik für den Automobilsektor stand auch im Gegensatz zu dem alten System der "Großen Drei, Kleinen Drei und Mini Zwei" in der Personenwagenproduktion. Der frühere Minister für Maschinenbau, also der Leiter der Behörde, die auch für die Automobilindustrie zuständig ist, He Guangyuan, erklärte dazu: "Die chinesische Automobilindustrie hat bereits seit mehr als 10 Jahren mit ausländischen Unternehmen zusammengearbeitet. Dies hilft uns, Kapitalmangel zu überbrücken, Technologietransfer zu ermöglichen, und insgesamt die Industrialisierung Chinas zu beschleunigen. Bei der Automobilproduktion, insbesondere beim Personenwagen, begannen wir mit der Einführung ausländischer Modelle und haben dann mittels CKD schrittweise den Anteil der einheimischen Wertschöpfung in der Produktion erhöhen können. Dieses Verhalten im frühen Stadium der nationalen Personenwagenproduktion mag opportunistisch sein. Aber es reflektiert den späten Start der nationalen Autoteileindustrie wie auch des Wissens hinsichtlich der gesamten Automobilindustrie. Hinzu kommt dann die langsame inländische Entwicklung. Denn ein Modellwechsel ist kaum ohne eigenständige Entwicklungskapazität durchzuführen. Einige Hersteller haben zudem Finanzierungsschwierigkeiten. Eine nachhaltige Entwicklung der chinesischen Automobilindustrie, geschweige denn eine Bedienung des Weltmarktes ist jedoch nicht möglich, ohne einen neuen Weg einzuschlagen."<sup>23</sup> Mit anderen Worten: in den 90er Jahren ging es darum, verstärkt ausländisches Kapital in die Pkw-Produktion zu lenken.

### **1.3 Der IX. Fünfjahresplan**

Der Neunte Fünfjahresplan (IX. FJP, 1996-2000) wurde Ende 1995 bekannt gegeben und beschrieb u.a. für den Automobilsektor detailliert eine Investitions- und Standortpolitik sowie Maßnahmen zur Entwicklung der Zulieferindustrie und der Exportförderung im. Diese vier Maßnahmenkomplexe werden im folgenden kurz dargestellt.

---

23) China Machinery News, 20. September 1994.

### *(1) Investitionspolitik: Konzentration und Wachstum*

Die Nationale Entwicklungsbank soll Investitionen für Schlüsselprojekte der Automobilindustrie ermöglichen. Sie stellt insbesondere Finanzmittel für die Fertigung von Mittelklasse-Pkws und für die Zulieferindustrie zur Verfügung. Im Plan spezifizierte Schlüsselprojekte haben Vorrang beim Zugang zu ausländischen Mitteln. Die Regierung hat eine Vermögens- und Investitionsgesellschaft (TIC, *trust and investment corporation*) für die Automobilindustrie errichtet sowie eine Finanzierungsgesellschaft zur Entwicklung der Pkw- und Zulieferindustrie, durch die heimisches und ausländisches Kapital in diesen Sektor gelenkt wird. Außerdem hat die Regierung die Zuständigkeiten der TIC für Investition und Finanzierung in den jeweiligen Unternehmensgruppen ausgedehnt. Mit diesen Maßnahmen wurde Finanzierungen in großem Stil und hochkonzentrierte und vermehrte Investitionen ermöglicht. Das hat zur Folge, dass eine Unternehmensgruppe, die den Anforderungen dieser Politik entspricht, mit lokalen und zentralen Verwaltungen sowie mit interessierten ausländischen Herstellern zusammenarbeiten kann. Die Förderung der Industrie wird durch die gemeinsamen Kapitalinteressen erreicht.

### *(2) Local Content-Vorschriften*

Nach den Planvorgaben darf ein neues Projekt erst dann aufgenommen werden, wenn die Zulieferung von Motoren und Getrieben gewährleistet ist. Der heimische Anteil an der Wertschöpfung (*local content*) muss bei Beginn des Projektes bereits mehr als 40% betragen. Zur Förderung des Technologietransfers und zur Standortförderung werden Importzollreduktionen gewährt.

### *(3) Förderung der Zulieferindustrie*

Während des IX. FJP sollen Investitionen in die Zulieferindustrie nicht unter 40% der Gesamtinvestitionen in der Automobilindustrie liegen. Mit zinsgünstigen Krediten sollen 25 Schlüsselprojekte gefördert werden. Die Investitionssteuer wird ermäßigt oder fällt ganz weg, ausländische Kapitalbeteiligungen werden gefördert. Lokale Regierung, das Ministerium und ausländische Produzenten werden aufgefordert, in diesen Pro-

jekten zu investieren. Eine notwendige Bedingung zur Genehmigung eines neuen Projekts für endmontierte Wagen ist ein Investitionsverhältnis von 1:1 zwischen Endmontage und Zulieferung. Wie bei den Projekten, deren Investitionen weniger als 2 Milliarden RMB Yuan betragen, soll der gesamte Genehmigungsverfahren vereinfacht und verkürzt werden. Um die Errichtung zusätzlich zu beschleunigen, soll nach einer ersten obligatorischen Beratungs- und Demonstrationsphase des Projektes die aufsichtführende Organisation eine vorläufige Prüfung durchführen, auf dessen Basis die Regierung den Projektvorschlag akzeptieren kann. Eine *feasibility* Studie kann von der lokalen Regierung oder dem jeweiligen Ministerium genehmigt werden.

#### (4) Exportförderung

Nach den Planvorgaben sollen von jedem potentiellen JV in der Automobilindustrie zugleich konkrete Schritte für den Automobilexport nachgewiesen werden. Dazu gehört die Bereitstellung spezieller Finanzierungsmittel und zwar bei Projekten, die eine komplette Neuproduktion aufnehmen wie auch bei Projekten, die nur Prozess- und Produktmodifikationen anstreben. Die nationale Import/Exportbank soll Exportdarlehen zur Verfügung stellen. Als Performanceindikator dient die Erwirtschaftung von Devisen. Wenn ein Schwellenwert erreicht ist, soll die Mehrwertsteuer, die bei der Beschaffung auf dem inländischen Markt gezahlt wurde, sofort auf einfachstem Wege rückerstattet werden. Ein "Fond zur Sondierung internationaler Märkte" soll den Absatz chinesischer Autos auf dem Weltmarkt stützen und fördern.

Man wird leicht einsehen, dass mit diesen Maßnahmen die Zentralregierung ihren Einfluss auf die Automobilindustrie verstärkt hat. Eine derartige sektorale Wirtschaftspolitik steht im Gegensatz zu der Deregulierung der Märkte und der Unternehmen in der Gesamtwirtschaft. Das Automobil, quasi das dauerhafte Konsumgut schlechthin, wird durch diese Kombination von Deregulierung einerseits und finanzieller Unterstützung andererseits zum Kristallisationspunkt einer neuen Initiative der chinesischen Regierung zur nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft.

Zusammenfassend: Die chinesische Regierung ist bemüht, die eigene Automobilindustrie zu fördern und ist nicht daran interessiert, China in einen Expansionsstützpunkt für die europäische, amerikanische oder japanische Autoindustrie zu verwandeln. Diese Absicht der chinesischen Regierung wird insbesondere dadurch deutlich, dass ausländische Gesellschaften in einem Joint Venture für die Produktion von endmontierten Fahrzeugen keine Aktienmehrheit halten dürfen. Mit anderen Worten: ausländische Autoproduzenten können in China niemals über eine aus chinesischer Sicht ergänzende Funktion hinauswachsen. Ziel der chinesischen sektoralen Strukturpolitik ist eine unabhängige chinesische Automobilproduktion.

Einige Einschränkungen müssen jedoch an dieser Stelle angebracht werden: Mit der Förderung und Entwicklung eines Marktes für Personewagen für den privaten Gebrauch ("Familienwagen") plante China Mitte der 90er Jahre, die Produktionskapazität bis 2000 auf drei Millionen Stück pro Jahr auszuweiten. Das tatsächliche Produktionsvolumen betrug 1998 jedoch nur 1,6 Millionen, also etwa halb soviel wie ursprünglich geplant. Ein schnelles Wachstum des chinesischen Automobilmarktes ist in den kommenden Jahren aufgrund der Stagnation der inländischen Wirtschaft und der äußeren Einflüsse infolge der asiatischen Wirtschaftskrise von 1997 kaum zu erwarten. Ein weiterer Grund kommt hinzu: Als Motor der chinesischen Wirtschaftsentwicklung war neben der Automobilisierung die Kommerzialisierung von Wohnraum gedacht. Um den Inlandskonsum anzuregen, wurde dieser Sektor seit dem Amtsantritt der Zhu Rongji-Regierung im März 1998 jedoch wesentlich stärker gefördert als die Automobilindustrie und absorbiert entsprechend Nachfrage.

## **2. Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur, 1980-2000**

Bisherige Studien über den Eintritt ausländischer Hersteller in den chinesischen Markt unterscheiden kaum zwischen Nutzfahrzeug- und Personewagenbereich. Tatsächlich jedoch sind die Entwicklungsmuster und die jeweilige Förderpolitik in beiden Bereichen völlig unterschiedlich.

Dazu kommen die unterschiedlichen Investitionsstrategien ausländischer Unternehmen in den 80er und 90er Jahren.

### **2.1 Nutzfahrzeugbranche: Japan First**

Die chinesische Nutzfahrzeugbranche ist gekennzeichnet durch geographisch weit gestreute Standorte. Seit Ende der 80er Jahre herrscht ein harter Wettbewerb unter den mittleren und kleinen Herstellern, bedingt durch den Zutritt ausländischen Kapitals. In den 90er Jahren war die Zahl der Autohersteller mehr als doppelt so hoch wie in den 80er Jahren. Darunter sind große Hersteller wie First Automotive Works (FAW) und Dongfeng Motor Co., die auf der Produktion eigener Marken beharren und gleichzeitig selektiv ausländische Technologie einführen. Auf der anderen Seite gibt es mittelgroße Hersteller sowie kleine lokale Hersteller, die ausländische Marken in Lizenz produzieren. Der Hauptgrund für das unterschiedliche Verhalten liegt in der Lücke, die in der Forschungs- und Entwicklungskapazität zwischen großen Herstellern und den mittleren oder kleinen Herstellern klafft.

Als einfacher Indikator für Forschungs- und Entwicklungskapazität kann man die Zahl des in den F&E-Abteilungen der Unternehmen tätigen Personals nehmen. Im Jahr 1993 beschäftigte das Autoforschungsinstitut von First Automotive Works in Changchun 2.078 Personen und das Autotechnische Institut von Dongfeng 1.672 Personen. Zum Vergleich: Nanjing Auto (Nanjing Auto Institut), repräsentativ für die anderen Großhersteller, beschäftigte nur 375, Beijing Auto (Beijing Auto Institut) 214 und Tianjin 313 Personen<sup>24</sup>.

Beim Markteintritt in Chinas Nutzfahrzeugproduktion sind japanische Unternehmen Pioniere gewesen, und nicht, wie gewöhnlich behauptet wird, Nachzügler. Isuzu beispielsweise hat entweder Joint Ventures gegründet oder einen Technologietransfer vereinbart, z. B. mit chinesischen

---

24) Chinese Automobile Industry Yearbook 1994, S. 200-201; siehe auch Lee C. L. und Fujimoto T., "A Study on Product Development System in Chinese State-owned Enterprises" (im Druck).

Unternehmen in Chongqing, Nanchang, Beijing und im Südwesten, und produziert ELF an insgesamt sechs Orten. Suzuki besitzt ebenfalls sechs Standorte zur Produktion von Carry- und Alto-Leichtfahrzeugen in Joint Ventures oder durch Technologietransfer mit chinesischen Gesellschaften in Chongqing, Jilin, Harbin, Jingdezhen und Xi'an.

Der Eintritt der japanischen Hersteller in den chinesischen Markt geht auf die chinesische Wirtschaftspolitik von Mitte der 80er Jahre zurück, die eine Kombination von Technologieförderung und Handelsförderung beinhaltete. Diese Politik zielte darauf ab, an Stelle eines umfangreichen Imports endmontierter Wagen die Einführung von neuen Technologien durch die Bereitstellung von Halbfertigprodukten und Produktionstechnologien zu ermöglichen. Obgleich diese Politik nur ein paar Jahre lang betrieben wurde, kann man ihre Erfolge aus den folgenden Daten ablesen: 1983 betrug die Zahl der unfertig nach China importierten Fahrzeuge nur 11.000 Stück. Doch 1984 waren es 85.000 Stück und 1985 schon 250.000 Stück<sup>25</sup>. Die Mehrzahl der japanischen Hersteller betrat auf diesem Weg den chinesischen Markt.

## ***2.2 Pkw-Branche: Vom Anlocken zur Auswahl des Auslandskapitals***

Seit Beginn der "Politik der offenen Tür" wurde ein zunehmend freier Kapitalzufluss nach China ermöglicht und Investitionen japanischer, U.S.-amerikanischer und europäischer Gesellschaften auf dem chinesischen Markt wurden entsprechend gefördert. Chinesische Unternehmen konnten auf zusätzliches Kapital und neue Technologien zurückgreifen. Bei der Pkw-Produktion gibt es jedoch einen großen Unterschied zwischen den 80er und den 90er Jahren, nämlich einen Wechsel vom unterschiedslosen Anlocken zur peniblen Auswahl der ausländischen Partner.

---

25) Iwahara Taku, 1995, S. 53-54.

### *80er Jahre: System der "Großen Drei, Kleinen Drei und Mini Zwei" und Typologie der Zutrittsstrategien*

In den 80er Jahren war – wie oben bereits ausgeführt – das System der "Großen Drei, Kleinen Drei und Mini Zwei" ein Hauptmerkmal der chinesischen Pkw-Produktion. Da Personenwagenherstellung eine komplexe Technologie benötigt, andererseits aber chinesische Hersteller nur geringe Fertigkeiten hatten, sollte durch diesen Ansatz eine Aneignung der produkt- und produktionsbezogenen Kenntnisse durch die Verbindung mit internationalen Netzwerken multinationaler Unternehmen erreicht werden.

Das "Große Drei, Kleine Drei und Mini Zwei"-System bringt die Politik der chinesischen Regierung zum Ausdruck, den Eintritt ausländischer Unternehmen in den chinesischen Pkw-Markt zu beschränken und die Auto-Produktion auf acht Produzenten zu verteilen. Diese Politik bezweckt eine Importsubstitution durch den Schutz inländischer Hersteller. Die Maßnahmen reflektieren die zunehmend de-konzentrierte Organisation der Nutzfahrzeugproduktion nach den umfangreichen Markteintritten ausländischer Unternehmen.

Unter den Autoherstellern sind First Automotive Works (FAW)-VW und die Dongfeng Citroën Motor Co. unter direkter Zuständigkeit der Zentralregierung. Shanghai-VW und die "Drei Kleinen" – Beijing Jeep (JV mit Chrysler), Tianjin Daihatsu und Guangzhou Peugeot – werden von den Lokalregierungen überwacht. Die Mini Zwei – Chang'an Suzuki und Guizhou Aviation Industry (mit Fuji Heavy Industries) – stehen unter der Verwaltung des Ministeriums für Luft- und Raumfahrt. Der Zeitpunkt des ausländischen Marktzutritts war bei den beiden großen, der Zentralregierung unterstellten Herstellern und bei den "Mini Zwei" sehr spät (in den 90er Jahren) im Vergleich zu den vier Herstellern in lokaler Zuständigkeit (Mitte der 80er Jahre). Diese Chronologie ist entscheidend für ein richtiges Verständnis der Struktur des chinesischen Personenwagenmarktes.

Die Form des Eintritts der ausländischen Unternehmen in den 80er und in den 90er Jahren ist recht unterschiedlich. In den 80er Jahren lag die Führerschaft beim eintretenden Unternehmen, das immer wieder nach-

drücklich das Länderrisiko betonte. Es lassen sich drei verschiedene Eintrittsformen unterscheiden, nämlich der strategisch motivierte Eintritt, der versuchsweise Markteintritt und der Markteintritt aufgrund einer chinesischen Anfrage.

*(I) Strategische motiviert: Volkswagen AG*

Volkswagen begann die Verhandlungen mit Shanghai bereits im Jahr 1978, als China Reformen und eine "Politik der offenen Tür" ankündigte. 1984 wurde Shanghai-VW errichtet und begann im darauffolgenden Jahr mit der Produktion des Santana. FAW begann 1988 in Changchun die Lizenzproduktion des Audi, FAW-VW wurde gegründet und im Jahr 1990 begann die Produktion des Jetta.

*(II) Versuchsweiser Markteintritt: American Motors Corp.*

Beispielhaft für diesen Fall ist der frühere viertgrößte amerikanische Autohersteller, die American Motors Corp. Die Verhandlungen mit Peking begannen 1979 und im Jahr 1984 wurde die Beijing Jeep Co. (BJC) gegründet. Aufgrund des schwachen Managements wurden beide Unternehmen, AMC und Beijing Jeep Co., im Jahr 1987 von Chrysler übernommen.

*(III) Markteintritt aufgrund einer chinesischen Anfrage: Daihatsu*

Das hierfür typische Beispiel ist Daihatsu. Das Unternehmen begann Mitte der 80er Jahre mit einem Lizenzvertrag mit Tianjin mit der Produktion des "Hijet" und des "Charade". Aufgrund eingeschränkter Finanzierungsmöglichkeiten kam es nicht zu einem Joint Venture.

Im allgemeinen kann man sagen: der Markteintritt japanischer, amerikanischer und europäischer Unternehmen in den 80er Jahren erfolgte – mit Ausnahme von VW – mit verhältnismäßig niedrigem Profil.

*90er Jahre: Umfassender Markteintritt der Spitzenunternehmen*

In den 90er Jahren verschob sich die Führerschaft bei internationalen Unternehmenskooperationen im Automobilsektor zur chinesischen Seite. Die Erklärung hierfür ist einerseits das Wachstum des chinesischen



---

Automarktes, zum anderen die Veränderung der Weltindustriestruktur und die Überproduktion in den Industrieländern. Deshalb wendeten sich japanische, amerikanische und europäische Autohersteller nach Asien um neue Absatzmärkte zu entwickeln. Der südostasiatische Markt wird uneingeschränkt von japanischen Unternehmen dominiert. Die neuen Märkte in China, Indien und Vietnam waren dagegen für amerikanische und europäische Autohersteller noch offen. Somit kam es zu einem Run nach China. Sowohl chinesische Faktoren als auch weltwirtschaftliche Faktoren führten somit gemeinsam zu einer Situation, in der das System der "Großen Drei, Kleinen Drei und Mini Zwei" früher oder später zusammenbrechen musste.

Anders als in den 80er Jahren traten in den 90er Jahren vor allem weltweit führende Hersteller als neue oder potentielle Investoren auf: General Motors GM (Shanghai), Honda (Guangdong), Daimler-Benz (Hainan), Toyota (Tianjin), Ford (Nanjing) etc. Diese Spitzenhersteller stehen in einem knallharten Wettbewerb um die Aufteilung des chinesischen Automarktes und haben Angst, den Zug der Zeit zu verpassen. Dadurch hat China einen strategischen Vorteil gewonnen und einen entscheidenden Vorteil an Verhandlungsmacht – der anbieterdominierte Markt für Kapital und Technologien ist zu einem nachfragerdominierten Markt geworden.

Im Jahr 1997 hob die chinesische Regierung das im Rahmen der sektoralen Strukturpolitik bis dahin geltende Verbot neuer chinesisch-ausländischer Kooperationsprojekte in der Pkw-Herstellung auf. Japanische, amerikanische und europäische Unternehmen reagierten prompt und in großem Stil. Als Nachzügler waren GM und Honda besonders erfolgreich. Auf der anderen Seite zog sich die Peugeot, das zu den ersten gehört hatte, wieder vom chinesischen Markt zurück. Dadurch ergibt sich eine neue Struktur der Industrie, die im folgenden dargestellt wird.

### *Wichtigste Veränderungen der industriellen Organisation*

Shanghai Volkswagen (Shanghai-VW) ist 1997 erstmalig an die Spitze der chinesischen Autohersteller aufgestiegen. Dies beendete die über 40jährige Geschichte der Dominanz staatseigener Unternehmen (First Automotive Works und Dongfeng Motor Co.) in der chinesischen Automobilindustrie (Pkw und Nutzfahrzeuge zusammengenommen). Dementsprechend rangierten First Automotive Works (FAW) und Dongfeng Motor Co. (DFM) nun an zweiter bzw. vierter Stelle. Auch die japanischen Leichtfahrzeughersteller haben fortwährend große Leistungen in China erbracht. Die Tianjin Automotive Industry Co. (TAIC), die in Lizenz von Daihatsu "Charade" und "Hijet" Minivan produziert, hat 1997 die dritte Position eingenommen. Liuzhou Light Vehicle Co., ein Leichtlastkraftwagenhersteller, der einen technischen Verbund mit Daihatsu gebildet hat, ist auf den fünften Platz aufgestiegen. An sechster Stelle kommt Chang'an Suzuki Automotive Co. Ltd. mit dem Modell "Alto", ein Joint Venture mit Suzuki aus Japan.

Auch die "großen Nachzügler" haben nun ihre Produktion aufgenommen. Shanghai General Motors Automotive Co. Ltd. (Shanghai-GM) hat Ende 1998 mit der Produktion des "Buick" begonnen, mit einer Produktionskapazität von 50.000 Stück. Guangzhou Honda Automotive Co. Ltd. (Guangzhou Honda) begann im März 1999 die Herstellung des "Accord" (eine Abwandlung des US-Modells) mit einer Produktionskapazität von 30.000 Stück.

Die Dongfeng Citroën Motor Co. (Modell: "Citroën ZX") hat bis 1985 sehr schnell einen *local content* 85 Prozent erreicht. Sie hat den Vorteil vorhandener Lieferantennetze genutzt, die schon Erfahrung bei der Lieferung von Teilen und Komponenten für europäische Automodelle in China hatten, nämlich in die Provinz Hubei und in den Raum Shanghai. Die Toyota-Gruppe hat den Standort ihrer Teileproduktion in den Raum Tianjin verlegt.

### 2.3 Varianten des strategisch motivierten Markteintritts

Man kann unterschiedliche Arten des strategisch motivierten Markteintritts japanischer, amerikanischer und europäischer Unternehmen erkennen. Im folgenden versuchen wir zudem, die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile der einzelnen Hersteller herauszuarbeiten. Wir unterscheiden:

- ▷ angestrebten "Pionierstatus" (Volkswagen)
- ▷ politische Unterstützung durch die Regierung des Herkunftslandes und prompte Reaktion des Unternehmens auf Veränderungen in der internationalen Politik (Beispiel: General Motors)
- ▷ finanzielle Unterstützung durch die Regierung des Herkunftslandes (Beispiel: PSA-Gruppe)
- ▷ Orientierung auf Produktionsnetzwerke (Beispiel Honda)
- ▷ modellpolitische und preispolitische Anpassung: Tianjin Automotive Industry Co. (TAIC)
- ▷ Orientierung auf das Verhalten der Gesamtgruppe innerhalb einer abgegrenzten Region: die Toyota-Gruppe.

#### *Pionierstatus: Volkswagen*

Der Erfolg von Shanghai-VW wurde erreicht mit der Unterstützung der chinesischen Zentralregierung, die den "Pionierstatus" des Unternehmens in der Automobilindustrie festlegte, d. h.: die Regierung bietet zeitlich befristete Steuervergünstigungen und andere Protektionsmaßnahmen für Unternehmen, die bestimmte Anforderungen erfüllen.

Der chinesische Staat bot Shanghai-VW nicht nur Steuervergünstigungen an, sondern erleichterte in der Anfangszeit auch den Zugang zu Devisen und Rohmaterial. Inzwischen hat auch die Lokalregierung von Shanghai die Kraftfahrzeugindustrie als industriellen Führungssektor bestimmt und unterstützt dementsprechend Shanghai-VW. Durch die Zusammenarbeit von Zentral- und Lokalregierung mit dem Hersteller wurde Shanghai-VW ein Beispiel gelungener Ansiedlung. Ein verhältnismäßig starkes landesweites Lieferantennetz, das sich im Lauf der Zeit für das Hauptmodell "Santana" herausbildete, war ein weiterer wichtiger Beitrag zum Erfolg

von Shanghai-VW in China. Als Wettbewerbsvorteile von VW lassen sich folgende Punkte benennen:

(1) VW war mit seiner anfänglichen Strategie sehr erfolgreich beim Eintritt in den chinesischen Markt. Diese beinhaltete die "*top-down*"-Methode zum schnellen Treffen von Entscheidungen und das schnelle Schaffen eines Vorsprungs vor den Mitbewerbern. Ein weiterer Faktor ist die bestmögliche Nutzung vorhandener Anlagen. VW hat Joint Ventures mit den beiden einzigen bis dahin in China existierenden Personenwagenherstellern errichtet, nämlich mit Shanghai Auto Works und First Auto Works.

(2) Zusätzlich war eine gute Kommunikation mit der Zentralregierung wie auch mit der Lokalregierung wichtig, um in den Genuss von Protektionsmaßnahmen zu gelangen und den "Pionierstatus" zu erwerben. Diese Zuordnung zu einem frühen Zeitpunkt war ein ausschlaggebender Faktor in der weiteren Entwicklung.

(3) Hinzu kam eine starke Unterstützung durch die Regierung des Herkunftslandes. In Deutschland gibt es den APA (Asien-Pazifik-Ausschuss), eine beratende Organisation der Bundesregierung. Zu nennen ist auch die Institution des "Deutschen Hauses", z.B. in Shanghai, die mittlere und kleine Unternehmen beim Eintritt in den asiatischen Markt unterstützt – also ein System der Zusammenarbeit von Regierung und privatem Sektor.

(4) Der Zugang zum chinesischen Markt wurde zudem durch adäquate Verkehrskonzepte gestützt. Zunächst wurde das Konzept eines für jeden erschwinglichen Autos vertreten. Es sollte preisgünstig, komfortabel und sicher sein. Danach folgte ein Konzept, welches zunehmend das Umweltproblem berücksichtigte. Mit Unterstützung von VW wurde 1992 ein deutsch-chinesisches Umweltkomitee beider Regierungen eingerichtet. Die Hauptaufgabe bestand in Maßnahmen zur Reduzierung der Umweltverschmutzung durch Autoabgase. Auch Daimler Benz unterstützte Arbeiten auf diesem Gebiet. Daraus resultierte das deutsch-chinesische "Social Indirect Capital"-Komitee, das ein internationales

Forschungsprojekt mit dem Titel "Gesamtverkehrssystem 1996-2000" initiierte.

(5) Die Autohersteller treiben die lokale Produktion der Teilehersteller voran. Besonders deutsche Hersteller sind im Kunshan Industrial Complex und in Shanghai Pudong in diesem Subsektor engagiert. Mit VWs technologischer Kompetenz und der umfassenden Unterstützung der Stadtregierung von Shanghai wurde der Anteil an *local content* erhöht und die Zulieferindustrie für Personenwagen rund um die City von Shanghai gefördert.

#### *Staatliche Unterstützung und Reaktion auf politischen Wandel: General Motors*

Anlässlich des China-Besuches von US-Vizepräsident Al Gore im März 1997 kam es zur Unterzeichnung eines Vertrages zwischen Boeing Co. und der chinesischen Regierung über ein Liefergeschäft in Höhe von 680 Mill. US\$ sowie eines Vertrages von GM mit der Regierung von Shanghai mit einem Exportwert von 1,3 Milliarden US\$. Diese Vertragsabschlüsse sind Meilensteine in der Geschichte der amerikanisch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen. Die Unterzeichnungszeremonie in der "Großen Halle des Volkes" in Beijing, während der US-Vizepräsident Gore neben dem damaligen Premierminister Li Peng stand, erinnerte an die Szene im Jahr 1984, als der damalige Bundeskanzler Helmut Kohl und Li Peng den Vertrag für Shanghai-VW unterschrieben. In den japanischen Massenmedien wurde diese Entwicklung übrigens mit großer Aufmerksamkeit verfolgt, denn erstmals seit der Niederschlagung der Tian'anmen-Bewegung zeigten führende US-Politiker durch ihre Anwesenheit bei der Unterzeichnung derartiger Abschlüsse, dass sich der Fokus der US-Politik gegenüber China von der Menschenrechtsorientierung zu einer Wirtschaftsorientierung gewandelt hatte.<sup>26</sup>

Aber auch Ford investierte 54,5 Mill. US\$ in ein von Isuzu gegründetes Joint Venture, Jiangling Auto in der Stadt Nanchang, Provinz Jiangxi, so dass dort die ausländische Kapitalbeteiligung von 20% auf 30% anstieg.

---

26) Japanese Economy Journal, 27. Mai 1997.

Auf diesem Weg machte Ford die Jiangling Autowerke zum Montagestandort für Autoteile. Jiangling Auto emittierte Aktien im Nennwert von 170 Mill. RMB, wovon Ford einen Anteil in Höhe von 120 Mill. RMB zeichnete. Bei dem Produkt handelte es sich um einen Leichtlastkraftwagen, der als "China Transit" bezeichnet wird. Das jährliche Produktionsvolumen beträgt 60.000 Stück. Zusammen mit dem "Cherokee" von Chrysler, der in Peking produziert wird, sind auf diese Weise bei 20% der Produktion für den chinesischen Automarkt die drei großen amerikanischen Marken beteiligt.<sup>27</sup>

#### *Staatliche Unterstützung durch Finanzierungshilfen: PSA-Gruppe*

Nicht alle Unternehmen, die Unterstützung vom chinesischen Staat erhielten, waren tatsächlich erfolgreich. Ein Beispiel ist die PSA-Gruppe: Peugeot errichtete auf Initiative der Guangzhou Auto Corp. im Jahr 1985 die Guangzhou Peugeot Co. Ltd., die zunächst Nutzfahrzeuge wie den "504" produzierte, später auch Personenwagen wie den "505". Citroën errichtete 1992 zusammen mit DFM die Dongfeng Citroën Motor Co. Doch im April 1997 gab die französische PSA-Gruppe offiziell ihren Rückzug aus Guangzhou bekannt. In der Zwischenzeit wurde entschieden, dass Peugeot (406) in der Personenwagenproduktion mit Citroën ("ZX", lokaler Name: "Fukang") in Wuhan zusammenarbeiten würde. Obwohl der Eintritt in den chinesischen Markt vergleichsweise früh erfolgte, waren im Falle von Peugeot die Standortbedingungen in Guangzhou nicht passend, da in dieser Region der Handel und nicht die Industrie dominiert.

Beide Joint Ventures wurden von der französischen Regierung stark unterstützt, u.a. durch zinsgünstige Kredite. Andererseits wurden sie durch politische Ereignisse, wie das Tian'anmen-Massaker von 1989, in Mitleidenschaft gezogen. Während dieser Zeit wurde der Bau von Montagefabriken verzögert und auch in späteren Zeiten wurde die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens durch die politischen Beziehungen zwischen China und Frankreich negativ beeinflusst.

---

27) "Sino-American Times, Series 3", Japanese Economy Journal, 24. November 1996 und 15. April 1997.

Die Dongfeng Citroën Motor Co. war, obgleich spät beim Markteintritt, schnell bei der Umstellung auf lokale Fertigung von Teilen. Man begann mit der CKD-Produktion im Jahr 1993, erhöhte erfolgreich den Anteil lokal gefertigter Teile (local content) auf 65% im Jahr 1996 und erreichte damit Steuervergünstigungen bei den restlichen Importen. 1997 stieg der local content auf 82%; Shanghai Volkswagen hatte dies erst in 8 Jahren erreicht, also in doppelt so langer Zeit. Dies kann als Vorteil der relativen Rückständigkeit beschrieben werden, denn das Zulieferernetz von Shanghai-VW war für die Nachzügler, außer für Citroën also auch für Shanghai-GM und Guangzhou Honda, von Nutzen.

#### *Produktionsnetzwerk: Honda*

Honda übernahm Guangzhou Peugeot und gründete im Mai 1998 zusammen mit der Guangzhou Auto Group Corp. ein Joint Venture mit dem Namen Guangzhou Honda Auto Co., Ltd. Im März 1999 begann die Produktion des "Accord", eines Autos in amerikanischen Stil. Wie schon angedeutet, sicherte sich Honda den Teileproduktionsstandort in Huizhou und eine gute Ausgangsbasis für die Montage in anderen Gebieten von Guangzhou. Die Guangzhou Honda Auto Co. Ltd. hat augenblicklich eine Produktionskapazität von 30.000 Stück, und ihr Ziel ist eine Kapazität von 50.000 Stück.

Guangzhou ist bekannt für die Anbindung an das überseechinesische Netzwerk in Südostasien. Honda hat auf diesem Hintergrund die Vision eines "Asiatischen Autos" entwickelt, basierend auf einer Zulieferindustrie in den ASEAN-Staaten. Durch die Einrichtung eines Netzes gegenseitiger Belieferung und einander ergänzender Produktionsstandorte in Südchina und Südostasien könnte Hondas Traum tatsächlich wahr werden.

#### *Marktanpassung: Tianjin Automotive Industry Co. (TAIC)*

Im Jahr 1999 war die TAIC der einzige chinesische Autohersteller in rein zentralstaatlichem Eigentum. Das Unternehmen war der drittgrößte Autohersteller in China und lag bei den Personenwagenherstellern hinter Shanghai-VW an zweiter Position. Die Wahl eines Automodells

("Charade" 3D1000 cc und 1300 cc), das für den chinesischen Personenwagenmarkt besonders geeignet ist, sowie verhältnismäßig günstige Preise sind Faktoren, die zur Vergrößerung des Marktanteils von TAIC führten. (Übrigens kann auch das Vorgehen von Chang'an Suzuki zu diesem Strategietyp gerechnet werden.)

Die Tianjin Automotive Industry Co. will ihren Marktanteil noch weiter ausdehnen durch Einführung der Lizenzproduktion für die japanische Daihatsu und "Hijet" und "Charade" in großer Auflage produzieren. TAIC hatte bislang keinen Zugang zu ausländischem Kapital und erkaufte die die Ausweitung der Produktion mit Qualitätsabstrichen. Obwohl ein Qualitätsproblem noch immer besteht, gibt es Fortschritte durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten aus der Toyota-Gruppe, die im Rahmen des lean production Systems von Toyota nach Tianjin gekommen ist.

#### *Gruppendenken: Toyota-Gruppe*

Bis heute hat die Toyota-Gruppe zehn Joint Ventures mit der Tianjin Automotive Industry Co. errichtet; dazu gehören als Hauptlieferanten Densu, Aishin Seiki, Toyota Gosei und Arako. Toyota selbst leitete die Errichtung zweier Joint Ventures ein, nämlich Tianjin Toyota Motor Engine Manufacturing Co. Ltd. und Tianjin Toyota Power Train Manufacturing Co. Ltd. Im Jahr 1995 begann außerdem die technologische Unterstützung der Gruppe durch das Toyota China Technology Center in Tianjin. Des weiteren bereitet Toyota auf der Basis einer Kooperation der Zulieferer auch ein Joint Venture für die Produktion endmontierter Personenwagen vor. Im allgemeinen wird Toyotas Strategie als gruppenorientiertes Vorgehen im Rahmen von abgegrenzten geographischen Gebieten *innerhalb Chinas* charakterisiert. Dies gilt sowohl für die Teileproduktion als auch für die Produktion endmontierter Wagen. Im Gegensatz dazu orientiert sich Honda, wie oben dargestellt, am *überseeischen* Produktionsnetzwerk.



### 3. Schlussfolgerungen

Anhand der obigen Analysen der Wettbewerbsstruktur und der Strategien japanischer, US-amerikanischer und europäischer Hersteller lassen sich fünf Schlussfolgerungen ziehen:

(1) Die Eintrittsmuster ausländischer Unternehmen in Chinas Automobilsektor sind in den 80er und 90er Jahren unterschiedlich. Der Weg führte von niederrangigen Herstellern zum strategisch orientierten Eintritt von Spitzenunternehmen. Gründe hierfür liegen im Wachstum des chinesischen Marktes, dem Wandel der Weltindustriestruktur sowie in der Überproduktion der Industrieländer.

(2) Durch Veränderungen in China und durch Veränderungen in der Weltwirtschaft konnte die chinesische Regierung die ausländischen Hersteller gegeneinander ausspielen und mit wachsender Verhandlungsmacht Kapital- und Technologieimporte steuern. Dies ist ein entscheidender Unterschied zu der Situation in anderen Entwicklungsländern.

(3) Die Industriepolitik für den Automobilsektor und der IX. Fünf-Jahres-Plan reflektierten diese Bedingungen. Mithilfe einer strengen Regulierung wurden ausländische Unternehmen ausgewählt und in die für China relevanten Bereiche gelenkt, wobei aber beide Seiten von der Kooperation Nutzen zogen. In diesem Prozess kam der Zentralregierung eine entscheidende Rolle zu.

(4) Die verschiedenen japanischen, US-amerikanischen und europäischen Hersteller mussten sich auf diese Situation einstellen. Nur solche Unternehmen, die neben der Verfolgung ihrer eigenen Ziele auch den Bedürfnissen der chinesischen Seite entsprachen, also China die Entwicklung einer eigenständigen Automobilindustrie ermöglichen wollten, konnten beim Eintritt in den chinesischen Markt Erfolg haben.

(5) Das Prinzip der lean production kann in China noch eine große Rolle spielen. Eingeführt wurde es in China sogar eher als im Westen, und zwar durch Taiichi Ohno selbst, den Begründer dieses Prinzips, der seine

chinesischen Partner persönlich unterwies. Bei FAW kann man die positiven Auswirkungen dieser Idee studieren.

Man kann prognostizieren, dass die Globalisierung weiterhin die chinesische Autoindustrie beeinflussen wird, und in der internationalen Politik wechseln die Hauptstreitfragen von der Geographie zur Wirtschaft. Vorhaben, die mit der Automobilindustrie in Zusammenhang stehen, können in naher Zukunft noch größere Bedeutung erlangen.

## Literaturverzeichnis

- Baranson, J. (1969): *Automotive Industry in the Developing Countries*, The Johns Hopkins Press.
- Chandler, A. Jr. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press.
- Fujimoto T. (1994): "The Process of Capability Accumulation and Over-adaptation: the Case of Car Design", *Discussion Paper 94-J-18 for Faculty of Economics*, University of Tokyo.
- Fujimoto T. (1996): "Lean-on-Balance: Japanese Adaptation to the Post Growth Era", *Paper presented at the 4th Global Automotive Conference*, Brussels, December 2-3.
- Fujimoto T. and Lee C.L. (1996): "Chugoku jidosha sangyo no seihin kaihatsu system nikansuru kenkyu note" (A Note on the Product Development System in the Chinese Motor Vehicle Industry), *Discussion Paper 96-J 2 for Faculty of Economics*, University of Tokyo, 1996. Also in *Jamagazine* 30, 8, 9, August, September.
- Harwit, E. (1995): *China's Automobile Industry: Policies, Problems, and Prospects*, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Iwahara T. (1995), *An Introduction to Chinese Automobile Industry*, Toyo Keizai Shinpou Press.
- Lee C.L. (1992): "Chugoku jidosha sangyo ni okeru chukan soshiki to bungy kankei" [Intermediate Organisation and Division of Labour System in the Chinese Automobile Industry], *Kikan Chugoku Kenkyu* [China Research Quarterly], 22 May 1992.
- Lee C.L. (1994): "Chugoku no joyosha seisan ni okeru kokusanka senryaku to sapuraiya nettowaku" [Localisation strategy and supplier system in the Chinese automobile industry], *Sangyo Gakkai Kenkyu Nenpo* [Yearbook of the Society for Industry Studies], 9, 1994
- Lee C.L. (1995): "Adoption of the Ford System and Evolution of the Production System in the Chinese Automobile Industry, 1953, 93", in: Shiomi, H. and Wada, K. (eds), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry* (Fuji Conference Series I), Oxford: Oxford University Press, 1995.

- Lee C.L. (1996a): *Chugoku jidosha sangyo ni okeru kigyo sisutemu no keisei to shinka ni kansurukenyu* [Formation and Evolution of the Manufacturing System in the Chinese Automobile Industry], unpublished Ph. D. dissertation, Graduate School of Economics, University of Tokyo, March.
- Lee C.L. (1996b): "Chugoku ni okeru Toyota seisan sisutemu donyu no genryu" [Origin of the Adoption of the Toyota Production System in China], *Keieishigaku* (Japan Business History Review) 31, 2, July. *This paper was awarded Academy A-Prize of Business History Society of Japan in 1997.*
- Lee C.L. (1996c): "Localisation Strategy of an European Firm in the Chinese Market: The Case of Shanghai Volkswagen – From the Chinese Perspective", Presented for 13<sup>th</sup> Annual Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA), Tokyo, November 16. Also in Takahashi, Y., Murata, M. and Rahman, M. K. (eds), *Management Strategies of Multinational Corporations in Asian Markets*, Tokyo: Chuo University Press (1998).
- Lee C.L. (1997a): *Gendai chugoku no jidosha sangyo: kigyo sisutemu no shinka to keiei senryaku* [The Chinese Automobile Industry: Manufacturing System and Technological Strategy], Tokyo: Shinzansha Publishing House. *This book was awarded Academy Prize of Japan Academy of International Business Studies in 1997.*
- Lee C.L. (1997b): "Chugoku no jidosha sangyo: nichibeioi kigyo no shinshutsu ni tomonau kozotekihenka to kyoso yui no bunseki" [The Chinese Automobile Industry: The Structural Change and the Competitive Advantages of Japanese, American and European Enterprises], in Sasaki, N., *Gendai chugoku keizai no bunseki* [The Analysis on Modern Chinese Economy], Chapter 12, Kyoto: Sekai Shiso-sha, July.
- Lee C.L. (1997c): "Chugoku jidosha sangyo no tenkai to 'Big Three' no keisei: gaishi no yakuwari togijutsu iten" [Formation of "Big Three" and Evolution of the Chinese Automobile Industry: The Role of Foreign Capital and Technology Transfer], in Seki, M. and Ikeya, K. (eds), *Chugoku jidosha sangyo to nihon kigyo* [The Chinese Automobile Industry and the Japanese Enterprises], Chapter 4, Tokyo: Shin Hyoron, July.
- Lee C.L., Chen J. and Fujimoto T. (1996): "Different Strategies of Localisation in the Chinese Auto Industry: The Cases of Shanghai Volkswagen and Tianjin Daihatsu", Working Paper for the MIT-IMVP (International Motor Vehicle Program) 1996 International Conference, Sao Paulo, Brazil, June 9-12, 1996. Discussion Paper 97-F-2 for Faculty of Economics, University of Tokyo, January (1997).
- Lee C.L., Chen J. and Fujimoto T. (1997): "Adaptation of Lean Production in China: The Impact of the Japanese Management Practice", Working Paper for the MIT – IMVP. Discussion Paper 97-F-27 for Faculty of Economics, University of Tokyo, August.
- Maruyama N. (1988): *Chugoku no kogyoka to sangyo Gijutsu shinpo* [Industrialization and Progress of Industrial Technology in China], Tokyo: Ajia Keizai Kenkyujo.
- Park J. (1994), Bericht der 21. Ordentlichen Sitzung der Forschungsgesellschaft für die Chinesische Automobilindustrie, Freie Universität Berlin, 12. Dezember 1994.

- Shioji Y. (1986) "Toyota jiko ni okeru itaku seisan no tenkai" [The Development of Consignment Production in Toyota Motor Company], *Keizai Ronsho* [Economic Review], 138, 5-6, June.
- Shiomi H. (1995): "The Formation of Assembler Networks in the Automobile Industry: The Case of Toyota Motor Company (1955-80)", Shiomi H. and Wada K. (eds.) *Fordism Transformed: The Development of Production Methods in the Automobile Industry* (Fuji Conference Series I), Oxford: Oxford University Press.
- Shiomi H. et al. (1986): *Amerika Biggu Bijinesu Seiritsushi* [The Establishment of American Big Business], Tokyo: Toyo Keizai Shinpo-sha.
- Tajima T. (1996): "Chugokuteki sangyo soshiki no keisei to henyō: kogata torakku sangyo nojirei Bunseki" [Formation and Transformation of Chinese-style Industrial Organisation: A Case Study on the Industry of Small Trucks], *Ajia Keizai* [Asia Economy], 37, 7-8, August.
- Womack, J., Jones, D. and Ross, D. (1990): *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson Associates.

Berichte aus dem Arbeitsbereich Chinaforschung des Instituts für Weltwirtschaft und Internationales Management der Universität Bremen und des Internationalen Studiengangs Volkswirtschaft der Hochschule Bremen (die Hefte 1 bis 14 sind erschienen als *Berichte des Arbeitsbereichs Chinaforschung im Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management, Universität Bremen*)

– Fortsetzung von der zweiten Umschlagseite –

- Nr. 10 Maja LINNEMANN, Women Business Owners in China: Results of a Survey, Januar 1998
- Nr. 9 ZHANG Kai Yu, Auswirkungen der Finanzsektorreformen auf die Markt- und Risikopolitik chinesischer Geschäftsbanken, August 1997
- Nr. 8 Feng WEI, A Preliminary Survey of China's Interest Rate Management: The Necessity of Interest Rate Liberalization, Januar 1997
- Nr. 7 Dieter SENGHAAS, Wie geht es mit China weiter?, Juli 1996
- Nr. 6 H. BASS / M. WAUSCHKUHN / K. WOHLMUTH / Bremer Initiative Ostasien e.V. (herausgegeben aus Anlaß der Verleihung des 5. Bremer Solidaritätspreises an Han Dongfang), Menschenrechte, Arbeitsverhältnisse und Gewerkschaften in China – internationale Perspektiven, Mai 1996
- Nr. 5 LU Ai Guo, Chinese Views of the World Economy, Januar 1996
- Nr. 4 Karl WOHLMUTH, China im internationalen Währungs- und Finanzsystem, 1. Aufl. September 1995; 2. erweiterte Aufl. (mit engl. und chines. Zusammenfassung) August 1996
- Nr. 3 Hans H. BASS und ZHANG Kai Yu, De Zhong Jingji Maoyi Guanxi. Deutsch-Chinesische Wirtschaftsbeziehungen, Juli 1995
- Nr. 2 WANG Zhen Quan, Determinants of Foreign Investment in China, Mai 1995
- Nr. 1 Hans H. BASS und Markus WAUSCHKUHN, Der Außenhandel der VR China, Januar 1995

## Neuerscheinungen:

### **Asia Pacific Dynamism 1550-2000**

*Edited by A.J.H. Latham, Heita Kawakatsu*

ISBN: 041522778X

Routledge, London 2000

[info.research@routledge.co.uk](mailto:info.research@routledge.co.uk)

This volume showcases the latest research by a team of international scholars into the economic development of the Asia Pacific region. A geographically and historically diverse range of case-studies assess core elements, such as industrialization, markets, education and banking, that are woven inextricably through the economic history of the region.

**From the Contents:** Introduction (*A.J.H. Latham and Heita Kawakatsu*), Globalization, factor prices and living standards in Asia before 1940 (*Jeffrey G. Williamson*), Four revolutions in the textile trade of Asia 1814-1994: the impact of Bombay, Osaka, the Little Tigers and China (*D.A. Farnie*), Europe, China and Japan: transfer of silk reeling technology in 1860-95 (*Debin Ma*), The colonial origins of Korea's market economy (*Myung Soo Cha*), South Korea's late industrialization in comparative historical perspective (*Jaymin Lee*), Export dynamics in Taiwan and mainland China 1950-2000: a Schumpeterian approach (*Hans H. Bass*), Industrialization and institutional change in Hong Kong 1842-1960 (*David W. Clayton*), Education and development: the experience of the Four Little Tigers (*Derek H. Aldcroft*), Another monetary economy: the case of traditional China (*Akinobu Kuroda*), Money and growth without development: the case of Ming China (*Dennis O'Flynn and Arturo Giráldez*), California and Nevada minerals in the Pacific Rim 1850-1900 (*David J. St. Clair*), The transmission of corporate cultures: international Officers in the HSBC group (*Frank H.H. King*), Chaos and instability: the Asia Pacific rice trade in the 1990s (*A.J.H. Latham*)

---

### **Asien und Pazifik in Bremen und Bremerhaven**

*herausgegeben von Wilfried Wagner und Ralf Täuber*

ISBN 3-934376-33-9

Abera-Verlag Markus Voss, Hamburg 2001

[contact@abera.de](mailto:contact@abera.de)

Bremen und Bremerhaven weisen eine lange Tradition in der Beschäftigung mit dem asiatisch-pazifischen Raum auf. Auch heute ist das Land Bremen ein bedeutendes *gateway* nach Fernost und dem Südpazifik. Grund genug für die Herausgeber, mit dieser Bestandsaufnahme eine aktuelle und kompakte Zusammenstellung von Institutionen in Bremen und Bremerhaven vorzulegen, die in ihrer Arbeit den asiatisch-pazifischen Raum berücksichtigen.