

Japan und China

Der chinesische Markt im Fokus international tätiger Automobilhersteller

Von René Haak

Als Markt und Produktionsstandort gewinnt die Volksrepublik China für die international tätige Automobilindustrie zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig stellt die Automobilbranche mit ihrer Zulieferindustrie für die chinesische Regierung eine der wichtigsten Säulen der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung des Landes dar. Aus dem Blickwinkel des strategischen Managements international tätiger Automobilhersteller stehen die gegenwärtigen Investitionen in den chinesischen Markt im Zeichen der Globalisierung und des verschärften internationalen Wettbewerbs.

Wirtschaftliche Dynamik

China gehört zu Beginn des neuen Jahrhunderts zu den interessantesten, aber auch risikoreichsten Märkten Asiens. Die Wirtschaft Chinas wächst in einem enormen Tempo. Die Einkommen der Bevölkerung steigen, besonders in den industriellen Ballungszentren, und neue kaufkräftige Käuferschichten wollen mit hochwertigen Konsumgütern, nicht zuletzt mit modernen Automobilen, versorgt werden. Als Produktionsbasis und als Markt ist China nicht mehr aus den Strategien der japanischen, europäischen und amerikanischen Automobilindustrie wegzudenken. Kein Unternehmen der Branche kann es sich ernsthaft leisten den chinesischen Markt langfristig zu verlässigen, wenn es nicht Marktpositionen im globalen Wettbewerb verlieren will.

Technologieführerschaft in China ist der Schlüssel für die langfristig erfolgreiche Durchdringung des Marktes, wobei unter Technologieführerschaft eine Marktposition zu verstehen ist, die auf schneller und permanenter Umsetzung von Innovationen beruht. Die Technologieführerschaft kann durch eine Pionierstrategie erreicht werden, indem jede neue technologische Herausforderung angenommen und frühestmöglich eingeführt wird. Sie lässt sich aber auch durch die sogenannte Ausbeuterstrategie, erzielen, die über den gesamten Lebenszyklus einer Technologie eine Führungsposition am Markt anstrebt.

Chinesische Industriepolitik

Neben dem Engagement ausländischer Unternehmen gibt es die eigenen chinesischen Bestrebungen sich im Automobilmarkt zu behaupten. Mit japanischer und sowjetischer Unterstützung wurden zwischen 1938 und 1958 in den Industrie- und Handelszentren Shanghai, Tianjin, Changchun und Nanjing Produktionsstätten für LKW errichtet. Die Zulieferindustrie war in jenen Jahren noch schwach ausgeprägt, so daß die chinesischen Fertigungs- und Montagestätten durch hohe Fertigungstiefe gekennzeichnet waren.

Die Produktion erster nationaler PKW wurde ab 1958 in Changchun mit dem Modell „Rote Fahne“ und in Shanghai mit dem Modell „Phoenix“ betrieben. In den folgenden Jahrzehnten fanden weitere Unternehmungsgründungen in unterschiedlichen Fahrzeugsegmenten statt. Heute gibt es etwa 130 Fahrzeughersteller in China. Dazu zählen sowohl die großen Joint Ventures mit ausländischer Beteiligung als auch rein chinesische Produzenten.

Im Zuge der marktwirtschaftlichen Öffnung des Landes seit Ende der 70er Jahre wurden mit dem Ziel der produktionswirtschaftlichen und technologischen Modernisierung der chinesischen Automobilindustrie Kontakte zu international tätigen ausländischen Automobilherstellern aufgenommen. Seit den frühen 80er Jahren erfolgten erste Gründungen von Joint Ventures in der Automobilbranche. Daneben vereinbarten vor allem japanische Unternehmen die Lizenzfertigung mit chinesischen Betrieben.

Internationales Engagement

Die erste Gründung eines westlichen Automobilunternehmens in China fand im Jahre 1983 durch die AMC (American Motors Corporation) statt, die später von Chrysler übernommen wurde. Die Volkswagen AG war der erste deutsche Automobilhersteller, der sich in China mit einem Joint Venture engagierte: 1985 nahm Volkswagen in Shanghai mit dem Modell „Santana“ die Produktion auf. In dieser frühen Phase erfolgte die Fertigung in jenen Fabrikationshallen, die parallel noch für das in Handarbeit geschweißte und montierte chinesische Modell „Shanghai“ – ein dem 180er Mercedes-Benz nachempfundenes Modell, das den schon erwähnten „Phoenix“ als Vorgänger hatte – genutzt wurden.

Ende der 80er Jahre lag der Fahrzeugbestand Chinas bei etwa 5 Millionen, davon 75% Nutzfahrzeuge und nur 25% PKW. Bei den Nutzfahrzeugen handelte es sich im wesentlichen um lokal gefertigte Modelle, bei den Personenwagen lag der Anteil von Importfahrzeugen in dieser Zeit besonders hoch. Betrachtet man nun beispielsweise das Jahr 1985, so importierte China allein aus Japan 200.000 Fahrzeuge. Um einen weiteren Devisenabfluß zu verhindern, handhabte die chinesische Regierung die Fahrzeugimporte seit 1986 überaus restriktiv und forcierte gleichzeitig den Aufbau einer modernen inländischen PKW-Produktion.

Von den gegenwärtig etwa 130 Automobilherstellern in China produzieren 16 PKW, jedoch nur vier von diesen Unternehmen erzielen einen Jahresausstoß von mehr als 100.000 Fahrzeugen. Hierzu zählen die SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation), FAW (First Automotive Works), DMC (Dongfeng Motor Cooperation) und die TAIC (Tianjin Automotive Industry Corporation). Zwei Hersteller, die Shanghai Automotive Industry Corporation und die First Automotive Works, mit denen Volkswagen in Joint Ventures verbunden ist, erreichen sogar einen Ausstoß von mehr als 200.000 Fahrzeugen pro Jahr.

Weitere wichtige Joint Ventures mit ausländischen Firmen, die jedoch geringere Produktionszahlen ausweisen, sind: Beijing Jeep Auto Ltd. mit Beteiligung von Daimler-Chrysler, Guangzhou Honda Auto Ltd. und Shanghai General Motors Ltd. Darüber hinaus sind die japanischen Unternehmen Suzuki, Isuzu und Toyota erwähnenswert, die sich relativ spät auf dem chinesischen Markt mit Direktinvestitionen engagierten.

Die übrigen Fahrzeugproduzenten in China fertigen nur geringe Mengen, oft weniger als tausend Fahrzeuge pro Jahr. Sie verfügen weder über wettbewerbsfähige Produkte noch über eine ausreichend entwickelte produktionstechnische Basis. Unzureichendes Innovationspotential in Verbindung mit einer dünnen Kapitaldecke charakterisieren diese Unternehmen.

Staatlicher Einfluß

Ziel der chinesischen Regierung ist es, die Automobilindustrie möglichst schnell zu einem Pfeiler der chinesischen Wirtschaft zu entwickeln, um andere Wirtschaftsbereiche nachhaltig zu fördern. Nach Vorstellungen der chinesischen Regierung sollen langfristig 90 Prozent des chinesischen Bedarfs an Fahrzeugen im Inland gefertigt werden. Den Kapitaleinsatz ausländischer Investoren limitierte die Bürokratie auf maximal die Hälfte des Eigenkapitals des Gemeinschaftsunternehmens. Diese Reglementierung hielt jedoch die Automobilhersteller nicht von einem Engagement in Gemeinschaftsunternehmen ab, wie die Beispiele frühen Engagements von Volkswagen, Citroen, Peugeot und Daimler-Chrysler belegen.

Japanisches Engagement

Bei der strategischen Entscheidung über die Intensität und Abfolge des zukünftigen internationalen Engagements standen die japanischen Unternehmen vor der grundlegenden Frage, welche Bereiche der unternehmerischen Wertschöpfungskette nach China verlagert werden sollten. Im Bewusstsein, dass eine erhebliche Verlagerung von Wertschöpfungsprozessen neben größeren Einflussmöglichkeiten auf den chinesischen Markt auch einen höheren finanziellen Aufwand zur Folge hatte und somit mehr Risiko für das Unternehmen bedeutete, waren die japanischen Automobilhersteller in den 80er und frühen 90er Jahren mit hohen Direktinvestitionen zurückhaltender als ihre amerikanischen und europäischen Wettbewerber. Die japanische Marktbearbeitung konzentrierte sich zunächst auf das Instrument der Lizenzvergabe. Es waren die Unternehmen Suzuki, Daihatsu und Fuji Heavy Industries, die diesen risikoärmeren Weg der Internationalisierung beschritten. Erst im Jahre 1993 gründete Suzuki ein Joint Venture für die Produktion von PKW in Chongqing. Im selben Jahr gründete Isuzu ein Joint Venture für die Herstellung von LKW.

Zwar hatte Toyota schon in den späten 70er Jahren sein Interesse an der Produktion von Automobilen in China bekundet, doch führte diese Initiative begleitet von Verhandlungen hinsichtlich der Übertragung von Technologie und Management-Know-how nicht zur Errichtung einer Produktionsstätte. Erst im Jahre 1996 eröffnete sich für Toyota erneut die Möglichkeit in Shanghai eine Fertigungsstätte zu errichten. Aber auch diesmal kam Toyota nicht zum Zug. General Motors erhielt den Zuschlag. Die japanischen Automobilhersteller konzentrierten sich nun auf die Übernahme vorhandener Fertigungsstätten. Honda übernahm im Jahre 1997 die Autoproduktion von Peugeot in Guangzhou, und Toyota erhielt die Erlaubnis der Automobilherstellung in einem Joint Venture mit Tianjin Auto Industry Corp., wo die vorhandene Produktion von Daihatsu Charade übernommen wurde. Mit dem Ziel der Übernahme steigerte Toyota kontinuierlich seinen Anteil am Unternehmen Daihatsu von zunächst 16.8 Prozent auf 33.4 und dann in einem weiteren Schritt auf 51.2 Prozent. Spät, aber nachhaltig engagiert sich nun auch Toyota in diesen dynamischen und schwierigen Markt, denn die Potenziale des chinesischen Automarktes sind vielversprechend.

Wachstumspotenziale im PKW-Segment

Schon im Jahre 1992 wurde die Produktionsmarke von 1 Million Fahrzeugen im Jahr überschritten, und mit heute über 1,7 Mio. jährlich produzierten und verkauften Autos hat der chinesische Markt schon eine beeindruckende Größe angenommen. Heute ist China der zehngrößte Fahrzeughersteller der Welt. Für international tätige Fahrzeughersteller und ihre Zulieferindustrie ist der chinesische Markt gerade durch die Kombination aus einer schon gut entwickelten Marktgröße bei weiteren Wachstumsmöglichkeiten über die nächsten Jahre und einer sich weiter entwickelnden markenbewußten Käuferschicht besonders interessant.

Allein im Zeitraum zwischen 1991 und 1996 zeigte sich eine rasante Beschleunigung der Entwicklung im PKW Segment; in dieser Periode nahm die PKW Nachfrage im Jahresdurchschnitt um 38 Prozent zu. Die absoluten Zahlen sind noch beeindruckender: Seit Mitte der 80er Jahre erhöhte sich die PKW Produktion von zunächst 12 300 Fahrzeugen im Jahre 1986 auf über 500.000 im Jahre 1999.

In China zeigt sich seit den frühen 90er Jahren im Zuge steigender Einkommen ein eindeutiger Trend: Die Popularität des privaten Kleinwagens. So konzentrieren sich die Anstrengungen der meisten Automobilhersteller auf die Entwicklung entsprechender Modelle.

Import japanischer Technologie

Schon Mitte der 80er Jahre gaben chinesische Hersteller von Kleinwagen die Produktion eigener Motoren auf. Das chinesische Management verfolgte nun eine andere Strategie: den

Import japanischer Technologie. Die Marken Changans Alto, Skylark und Charade rüstete man mit Motoren von Suzuki, Fuji und Daihatsu aus, Marken, die in den 90er Jahren zu den führenden Kleinwagen auf dem chinesischen Markt avancierten. Jedoch entsprechen die Qualitätsstandards der Fahrzeuge insgesamt noch nicht internationalen Anforderungen, und jeder Versuch der chinesischen Hersteller, die Produktqualität ihrer Erzeugnisse zu steigern, erhöhte bisher unweigerlich den Verkaufspreis mit nicht unerheblichen Auswirkungen auf den Absatz.

Kreatives Technologiemanagement

Der Wettbewerb um Marktanteile nimmt in China zu, wird sich mittelfristig nach dem WTO-Beitritt Chinas weiter intensivieren. Japanische, US-amerikanische und europäische Unternehmen engagieren sich mit weitreichenden Direktinvestitionen in diesem dynamischen Markt, um nicht nur die wachsenden Marktpotenziale auszuschöpfen, sondern um langfristig an der lokalen Wertschöpfung teilzuhaben. Vor Ort zu sein, Markt- und Rahmenbedingungen gut zu kennen, eröffnet strategische Spielräume hinsichtlich differenzierter Produktions- und Marketingstrategien für ein erfolgreiches Vorgehen in einem der wichtigsten Automärkte Asiens.

Die Markterschließungsstrategien internationaler Automobilhersteller in China differieren, nicht zuletzt bedingt durch die Vorgehensweise der Strategieimplementierung. In der praktischen Umsetzung der Markterschließungsstrategie, bieten sich für die Hersteller vielfältige Möglichkeiten der Differenzierung. Anpassungsbereitschaft, Kreativität und Flexibilität sowie die notwendige interkulturelle Kompetenz und Sensibilität des Managements sind unter Berücksichtigung des sozio-kulturellen Umfelds und der oft intransparenten und diffizilen rechtlichen Situation sowie der spezifischen Anforderungen der Regionen grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Wettbewerbs- und Marktstrategien in China. Entscheidend ist jedoch, sich eine herausragende Marktposition durch Technologieführerschaft zu sichern. Sie erfordert zwar zusätzliche Aufwendungen, die eng mit der Markt- und Ressourcenerschließung zusammenhängen, doch der entscheidende Vorteil ist der Wettbewerbsvorsprung mit der damit verbundenen Möglichkeit über ein schlagkräftiges Technologiepotential zu verfügen.

Dr.-Ing. René Haak

DIJ Tokyo