KONSTANTIN SCHAMBER

Internationalisierungsprozesse in chinesischen Großunternehmen in der VR China

PETER LANG
Internationaler Verlag der Wissenschaften

Auf welche Art und Weise expandieren die chinesischen Großunternehmen? Welche Personalpraktiken lassen sich innerhalb von chinesischen Großunternehmen vorfinden? Beiden Fragestellungen geht der Autor nach einem mehrjährigen Arbeits- und Forschungsaufenthalt in China nach und stützt seine Erkenntnisse mit Hilfe von gesammelten Daten aus zahlreichen Interviews und diversen Studien. So werden Internationalisierungsstrategien dargestellt und aktuelle Personalpraktiken nachgezeichnet, die ein besseres Verständnis von in China stattfindenden Transformationsprozessen erlauben. Denn die Ära der Selbstglobalisierung chinesischer Wirtschaftsunternehmen ist bereits voll im Gange.

Konstantin Schamber, Studium der Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaftslehre und Promotion zum Dr. phil. an der Ludwig Maximilians-Universität München; mehrjährige Arbeits- und Forschungsaufenthalte in Russland, Kasachstan und China; Spezialisierung auf interkulturelle Kommunikation und Führung hochqualifizierter Arbeitnehmer; Gastdozent in Osteuropa und Asien. Seit 2010 Geschäftsführer eines Anbieters von strategischen, interkulturellen Kommunikationslösungen auf den Märkten in Deutschland, Russland, Kasachstan und China.

www.peterlang.de

Internationalisierungsprozesse in chinesischen Großunternehmen
in der VR China

KONSTANTIN SCHAMBER

Internationalisierungsprozesse in chinesischen Großunternehmen in der VR China

Eine deskriptive Analyse von Expansionswegen und Personalpraktiken

PETER LANG
Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: München, Univ., Diss., 2010

Umschlaggestaltung:
© Olaf Glöckler, Atelier Platen, Friedberg

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

D 19
ISBN 978-3-653-00730-5

© Peter Lang GmbH
Internationaler Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2011
Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.peterlang.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 9

Tabellenverzeichnis 11

Abkürzungsverzeichnis 13

Vorwort 15

1 Einleitung 19
1.1 Forschungsleitende Problemstellung 22
1.2 Wichtige Anmerkungen zum Untersuchungsprozess 23
1.2.1 Strukturelle Ungenauigkeit des Untersuchungsgegenstandes .. 23
1.2.2 Sprachlich-kommunikative Forschungsschwierigkeiten 24
1.2.3 Methodische Forschungsschwierigkeiten 25
1.2.4 Problem der Generalisierung 29
1.3 Aufbau der Arbeit 31

2. Theoretische Grundlagen 33
2.1 Literaturüberblick 33
2.2 Begriffliche Spezifizierung 40
2.2.1 Multinationale Unternehmen 40
2.2.2 Chinesische (Staats-) Unternehmen 41
2.2.3 Institutionalisierungsgrad chinesischer Unternehmen 43

3. Methoden 45
3.1 Zeit und Ort der Untersuchung 45
3.2 Vorgehensweise bei der Erhebung 46
3.3 Instrumente für die Erhebung 49
3.3.1 Das rezeptive Interview 50
3.3.2 Das fokussierte Interview 53
3.3.3 Die teilnehmende Beobachtung 54

4 Internationalisierungswege von chinesischen Grossunternehmen 57
4.1 Erste Stufe der Internationalsierung – Exporte 57

4.2 Zweite Stufe der Internationalsierung – strategische Allianzen 65
4.2.1 Originalausrüstungshersteller 66
4.2.2 Joint Ventures 70
4.3 Dritte Stufe der Internationalisierung – Firmenfusionen 74
4.4 Die Rolle der chinesischen Regierung im Prozess der Expansion 82
4.5 Internationalisierungsstatus im internationalen Vergleich 84
4.6 Katalysatoren der Expansion 88
4.6.1 Gewinnorientierung als Handlungsmaxime 89
4.6.2 Die Rolle der Geschäftsethik 93

5 HR-Management in chinesischen Grossunternehmen 99
5.1 Arbeitsmarktsituation in der VR China 99
5.1.1 Einheimische Spezialisten 101
5.1.2 Chinesische Überseerückkehrer 104
5.1.3 Ausländische Experten 107
5.1.4 Verteilung von Führungspositionen unter einheimischen Spezialisten 109
5.2 Arbeitsrechtliche Regulierungen in der VR China 112
5.2.1 Pflichten des Arbeitgebers 112
5.2.2 Arbeitsvertragsregulierungen 113
5.2.3 Arbeitssicherheit 116
5.2.4 Versicherungswesen 118
5.2.5 Gehälter und Entlohnung 119
5.3 Gewerkschaften in der VR China 122
5.4 Rekrutierungspraxis in China 126
5.4.1 Rekrutierungswege 132
5.4.1.1 Rekrutierung über Onlinemedien 133
5.4.1.2 Rekrutierung über Personalvermittlungsagenturen 135
5.4.1.3 Rekrutierung über Massenmedien 136
5.4.1.4 Rekrutierung über Kontaktmessen 138
5.5 Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen 138
5.5.1 Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung 140
5.5.2 Beförderung 141
5.5.3 Finanzielle Aspekte 142
5.5.4 Fachliche Weiterqualifizierung 144
5.5.5 Zwang als Bindungsstrategie 145
5.6 Allgemeine Bemerkungen zu Personalmanagement 146
5.6.1 Berufliche Geschlechtsdiskriminierung 146
5.6.2 Hierarchische Strukturen innerhalb von Großunternehmen 149
5.6.3 Mythos von der Andersartigkeit chinesischer Arbeitnehmer 150

5.6.4 Führung innerhalb von Großunternehmen 154
5.7 Diskussion über die Folgen von Internationalisierungsprozessen 161

Zusammenfassung 167
6.1 Einschränkungen der Untersuchung 171
6.2 Ausblick und Zukunftsperspektiven 172

Literaturverzeichnis 175

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.2: Vorgehensweise bei der Datenerhebung 47
Abbildung 4.3: Entwicklung von chinesischen Fusionen nach Quartalen . 75
Abbildung 4.5.a: Ausmaß der Expansion von multinationalen Unternehmen 86
Abbildung 4.5.b: Grad der Globalisierung bei Dell und Lenovo 87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1.a: Untersuchten Zeitschriftennamen nach Li und Tsui 34
Tabelle 2.1.b: Untersuchten Zeitschriftennamen nach Cooke 35
Tabelle 4.3: Größte chinesische Akquisitionen seit 2004 79
Tabelle 5.1.2.a: Anzahl von chinesischen Rückkehrer 105
Tabelle 5.1.2.b: Anzahl von chinesischen Studierenden im Ausland 105
Tabelle 5.1.4: Beschäftigungsstatus von chinesischen Arbeitnehmern 111
Tabelle 5.4.a: Anzahl von Hochschulabsolventen 129
Tabelle 5.4.b: Anzahl von Hochschulabsolventen nach Fächern 130

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSP	Bruttosozialprodukt
bzw.	Beziehungsweise
CASS	Chinese Academy of Social Sciences
ChGU	Chinesische Großunternehmen
D	Deutschland
ebd.	ebenda
EIBC	Export-Import Bank of China
ECL	Employment Contract Law
E-Mail	Electronic Mail
et al.	et alia
etc.	etcetera
EU	Europäische Union
FDI	Foreign Direct Insetments
FIE	Foreign Invested Enterprise
f.	folgende Seite
ggf.	Gegebenenfalls
GUS	Gemeinschaft unabhängiger Staaten
HQA	hoch qualifizierte Angestellten
Hrsg.	Herausgeber
IBRD	International Bank for Reconstuction and Development
IKM	Interkulturelles Management
ILO	International Labour Office
IWF	Internationaler Währungsfonds
KPCh	Kommunistische Partei Chinas
M&A	Merger and Acquisition
Mr.	Mister
MNC	Multinational Corporation
MNU	Multinationales Unternehmen
MLSS	Ministry of Labour and Social Security
MOE	Ministry of Education
NDRC	National Development and Restructuring Commission
NGA	niedrig qualifizierte Arbeiter

Nr.	Nummer
OEM	Original equipment manufacture
pp.	pages
PRC	People's Republic of China
POE	Privately Owned Enterprise
R&D	Research and Development
RMB	Ren Min Bi (Währung der Volksrepublik China)
SAIC	State Administration for Industry and Commerce
SASAC	State-owned Assets Supervision and Administration Commission
SCORES	State Council Office for Restructuring the Economic System
S.	Seite
SOE	State Owned Enterprise
u. a.	unter anderem
UN	United Nation
UNO	United Nation Organization
unb.	unbekannt
u.v.m.	und viele mehr
TVE	Township and Village Enterprise
v.	von
vs.	versus
VRC	Volksrepublik China
WTO	World Trade Organisation
z. B.	zum Beispiel
zit.n.	zitiert nach
z. T.	zum Teil

Vorwort

Innerhalb weniger Dekaden hat die Volksrepublik China (VRC) eine enorme, beinahe beispiellose wirtschaftliche Entwicklung genommen. Dynamik und Komplexität dieser finden in keinem Staat der Moderne eine Parallele. Mit einem durchschnittlichen Jahreswachstum zwischen acht und dreizehn Prozent erreichte die chinesische Volksrepublik nach nur knapp drei Jahrzehnten ein Wirtschaftsentwicklungsniveau, das die Wachstumsgrößen der westlichen Volkswirtschaften übertrifft.[1] Da die Tendenz dieser Entwicklung anhält, prognostizieren inzwischen zahlreiche Wirtschaftsexperten den Aufstieg der VRC zur größten Wirtschaftnation der Welt.

Dabei ist die Geschichte der neuen chinesischen Ära relativ jungen Alters, so dass sich der Beginn dieser Expansionsentwicklung relativ genau auf die späten 1970er Jahre datieren lässt, als in der VRC eine neue wirtschaftliche Transformationsphase begann, die das Reich der Mitte entscheidend verändern sollte. Im Jahr 1978 – nach einer 33jährigen Staatsführung durch Mao Zedong – übernahm Deng Xiaoping die Führung der kommunistischen Partei (KP) und leitete eine umfassende Umstrukturierung des chinesischen Wirtschaftssystems ein.[2] Das ausgesprochene Ziel der Reform war u. a. den zum Teil maroden staatlichen Betrieben mehr Unabhängigkeit und somit eine größere Selbstverantwortung zu gewähren. Von nun an sollten die chinesischen Unternehmen aus eigener Kraft für ihre Profitlabilität sorgen und durften nur im äußersten Notfall mit staatlicher Unterstützung rechnen. Jahre später werden zahlreiche Autoren diese Kursänderung als eine Umstellung der Wirtschaft mit massiver staatlicher Einwirkung zu einer Wirtschaftsform mit marktorientierten Elementen bezeichnen.[3]

Neben einer gewissen Verselbständigung von bis dato staatlich gelenkten und kontrollierten Unternehmen sah die eingeleitete Reform vor allem die Möglichkeit einer privaten Geschäftsführung vor und stellte somit die ersten Weichen zu einer marktorientierten Wirtschaftsordnung. Um dem von der Zentralregierung (ZR) erwünschten Entwicklungskurs eine rapide Beschleunigung zu geben, ließ sich innerhalb der kommunistischen Partei Chinas (KPCh) sogar eine Regelung durchsetzen, die die Inanspruchnahme ausländischen Kapitals zum Zwecke der

1 Bis zur Weltwirtschaftskrise des Jahres 2008/2009 lag der Prozentsatz des jährlichen Wirtschaftswachstums in der Regel im zweistelligen Bereich (Weltbankreport 2008).

2 Vgl. Chen, 2001, Tsui et al. 2004.

3 U. a. Boisot und Child 1996, Zhou et al. 2003, Zhao und Zhou, 2004.

Realisierung von Geschäftsideen nicht nur erlaubte, sondern sogar initiierte. Aus der geschichtlichen Perspektive betrachtet, war die Veränderungskraft einer solchen Implementierung insofern enorm, als noch einige Jahre zuvor die Führung der KPCh jegliche finanzielle Unterstützung seitens anderer nicht-kommunistischer Staaten kategorisch ablehnte – oder zumindest den Schein erweckte, solch eine Einmischung auf keinen Fall dulden zu wollen. Diese Entscheidung führte drei Jahrzehnte später dazu, dass die VRC bereits im Jahr 2008 als der Staat mit den größten Auslandsinvestitionen (engl.: Foreign Direct Investment, FDI) der Welt eingestuft wurde.[4]

Ein anderer Meilenstein in der Wirtschaftsentwicklung wurde allerdings im November 2001 markiert, als die VRC der Welthandelsorganisation (WTO, World Trade Organization) beitrat und somit den Anspruch auf weitere Expansion erhob. Von diesem Augenblick an sollte die Vereinfachung von internationalen Handelsbeziehungen zu einem dynamischeren Warenaustausch beitragen und konsequenterweise zu einem noch umfangreicheren Kapitaleinsatz auf den ausländischen Märkten führen. Gleichzeitig trug der Beitritt zur WTO zu einer erheblichen Reduzierung protektionistischer Regulierungsmaßnahmen auf dem einheimischen Markt bei.[5] Dies mündete wiederum in einer Intensivierung des Wettbewerbs zwischen einheimischer Industrie und Konkurrenten ausländischer Herkunft. Dabei versetzte diese Entwicklung nahezu alle chinesischen Betriebe – gleich welcher Branche, Größe und Zusammensetzung – in die prekäre Situation der Notwendigkeit von industriellen Erneuerungen auf der einen Seite und von der Implementierung moderner Betriebs- bzw. Personalführungsmethoden (Human Resource, HR) auf der anderen.[6]

Für das politisch-rechtliche System der VRC bedeutete diese Entwicklung eine gewisse Abwendung von zentralisierten Verwaltungssystemen innerhalb von (Staats-)Betrieben und eine vorsichtige Hinwendung zu einer relativ dezentralisierten, marktorientierten Unternehmensführung, was wiederum einen unmittelbaren Einfluss auf die (Neu-) Gestaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen hatte.[7]

---

4 China Statictical Yearbook, 2008.

5 Gemeint sind damit vor allem Zollregulierungen bzw. andere innerstaatliche Regulierungsmechanismen, die den einheimischen Produzenten schützen sollen.

6 Law, Tse und Zhou, 2002; Warner et al. 2004.

7 Die Weiterentwicklung des bis dahin relativ schwach ausgeprägten chinesischen Rechtssystems hat längst eine Eigendynamik angenommen, die eigener Untersuchungen bedarf und auf die hier nicht näher eingegangen wird. Es wird lediglich darauf verwiesen, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen einer ständigen und kontinuierlichen Neuformulierung bzw. Erweiterung unterliegen müssen, um den sich abzeichnenden Herausforderungen der neuen Ära gerecht werden zu können. Dabei entstehen solche Herausforderungen in fast allen staatlichen Bereichen und erfordern die nötige Kompetenz sowohl in der Problemidentifizierung als auch in der Problembewältigung.

Bei der Betrachtung all dieser Veränderungen der letzten drei Dekaden, die – zum Teil beabsichtigt, zum Teil als unerwartete Konsequenz des ursprünglichen Handelns – in der VRC stattfanden, wird nun deutlich, welch eine unerschöpfliche Quelle das Forschungsobjekt *China* für zahlreiche humanwissenschaftliche Disziplinen darstellen kann. Denn sowohl die Wucht der Dynamik bzw. die rasende Geschwindigkeit zahlreicher Umstrukturierungen als auch eine breit gestreute Diversität von ökonomischen, geografischen, rechtlichen, sozialen und kulturellen Faktoren bieten gerade aus sozialwissenschaftlicher Perspektive einen grenzenlosen Pool an Fragestellungen und Thematiken, die erforscht werden können. De vorliegende Arbeit, die im Jahr 2010 an der Ludwig-Maximilians-Universität München bei Prof. Dr. Ulrich Beck als Dissertation eingereicht wurde, versteht sich als Beitrag zur weiteren Durchdringung wesentlicher Aspekte des tiefgreifenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses der VRC.