

# 1 Einleitung

---

Die vorliegende Arbeit wird aufzeigen, dass Kooperationen zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen nationalen Kontexten wesentlich erschwert werden können. Grund ist, dass Unternehmen als kollektive Akteure und ihre Beschäftigten als individuelle Akteure jeweils von spezifischen institutionellen Kontexten geprägt werden und dort vorherrschende Technologien anwenden. So kann es sein, dass ausländische Zweigwerke multinationaler Unternehmen auf ein Umfeld treffen, in dem Lieferanten ihre Produktion gänzlich anders organisieren, als es ausländische Unternehmen von ihren Stammlieferanten kennen. Zudem können sich die Gewohnheiten von Arbeitnehmern, Abläufe zu organisieren oder zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen, international stark unterscheiden. Grund ist, dass der Nationalstaat nach wie vor einen Referenzrahmen für die Entwicklung kultureller Eigenarten bildet.

Wie stark sich unterschiedliche Kulturen auf Beziehungen zwischen Unternehmen auswirken können, wird in der vorliegenden Arbeit am Beispiel der Automobilindustrie in Shanghai deutlich gemacht, wo viele deutsche Zulieferer für Shanghai Volkswagen (SVW) produzieren und auf Produkte von vorgelagerten chinesischen Lieferanten zugreifen. Die Problematik, individuelle Akteure aus verschiedenen Ländern in eine kohärente und effiziente Organisation zu integrieren, wird am Beispiel deutsch-chinesischer Zulieferer-Joint Ventures analysiert.

## 1.1 Hintergrund

Seit den 1980er Jahren hat der Grad der internationalen Durchdringung und Integration von Produktions- und Marktstrukturen eine hohe Intensität erreicht. Neue Technologien im Transport- und Kommunikations-

bereich sowie der Abbau von Handels- und Investitionshemmnissen haben es Unternehmen sukzessive erleichtert, umfassende internationale Standortsysteme aufzubauen (z.B. Chesnais 1992; Bathelt 2000; Henderson et al. 2002; Bathelt/Glückler 2003a; Dicken 2003a).

Von dieser Entwicklung hat die Volksrepublik China wirtschaftlich stark profitiert. Industrieunternehmen aus Europa, Nordamerika, Japan oder anderen asiatischen Ländern bauen in großem Umfang Produktionsstandorte in China auf, da sie angesichts der zunehmenden Kaufkraft der ca. 1,3 Mrd. Menschen zählenden Bevölkerung (2005) und der Liberalisierung des Marktes hohe zukünftige Absatzpotentiale erwarten (DEG 1998; Yeung/Li 2000; Wirtschaftswoche 2003, 2004).

Chinas Wirtschaft wächst seit Jahren in einem rasanten Tempo. Seit 1978 ist die unternehmerische Initiative vermehrt vom Staat auf private Unternehmer übertragen worden. Zudem wurden immer mehr Wirtschaftsbereiche und Regionen für transnationale Direktinvestitionen geöffnet, die mittlerweile einen beträchtlichen Teil zur Wertschöpfung des Landes beitragen (Laaksonen 1988; Ge 1999; Luo 2000; Taylor/Chang/Li 2003). Shanghai hat sich aufgrund der ausländischen Investoren zu einem der bedeutendsten Industriezentren Chinas entwickelt, in dem ausländisches Kapital zu Beginn des neuen Jahrtausends zu 30 bis 50 Prozent der Gesamtinvestitionen beitrug (Sassen 2000; Seitz 2000; ChinaContact Exklusiv 2001).

Einer der Pfeiler der industriellen Entwicklung der Metropole ist die Automobilindustrie.<sup>1</sup> Das 1984 gegründete deutsch-chinesische Joint Venture Shanghai Volkswagen ist einer der größten Pkw-Hersteller des Landes und legte das Fundament für die hohe Präsenz deutscher Zulieferer in der Region. Diese sind Volkswagen (VW) nach China gefolgt und haben mehrheitlich ebenfalls Joint Ventures mit chinesischen Unternehmen gebildet. Die vorliegende Arbeit stellt dar, wie das Zulieferernetzwerk von Shanghai Volkswagen im Spannungsfeld zwischen deutschen und chinesischen Akteuren strukturiert ist und sich entwickeln hat.

Die Arbeit versteht sich als ein Beitrag zur relationalen Wirtschaftsgeographie (Bathelt/Glückler 2003a, 2003b), da Abstimmungsprozesse und entstehende Strukturen zwischen Akteuren analysiert werden, die durch ihr Wissen, ihre Beziehungen und Gewohnheiten in territorial verankerten Systemen mit unterschiedlichen Entwicklungspfaden eingebettet sind. Die umfangreiche primär qualitativ durchgeführte Empirie baut auf einer theoretisch begründeten Fragestellung auf.

---

1 Es wird ausschließlich der Teil der Automobilindustrie inklusive Zuliefererindustrie betrachtet, der sich mit der Herstellung von Personenkraftwagen (Pkw) befasst. Die Begriffe Automobilhersteller, Pkw-Hersteller und OEM (Original Equipment Manufacturer) werden synonym verwendet.

Die theoretische Basis der Arbeit beruht auf Konzepten, die einen Systemzusammenhang der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung auf nationaler Ebene beschreiben, vor allem auf dem Ansatz der Nationalen Innovationssysteme (Lundvall 1988, 1992c; Lundvall/Maskell 2000; Lundvall et al. 2002). Sie sehen die interne Organisation von Unternehmen, ihre Beziehungen zu anderen Unternehmen, die Gestaltung der Produktionsprozesse sowie die Qualität der Produkte in einer Abhängigkeit von den institutionellen und technologischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes, weil diese Akteuren divergierende Ausgangsbedingungen für Aktionen vorgeben (Lundvall 1992c; Nelson 1993; Hollingsworth 2000; Lundvall/Maskell 2000; Hall/Soskice 2001; Gertler 2004). Akteure handeln demnach nicht nach der Rationalität des homo oeconomicus, sondern folgen auch anderen Sinngebungen.

Der Ansatz der Nationalen Innovationssysteme nimmt zwar eine zentrale Position bei der theoretischen Argumentation ein, allerdings werden nicht explizit Innovationseinrichtungen oder -prozesse untersucht. Der Ansatz wird als theoretische Ausgangsbasis genommen, nach der die nationale Ebene Einfluss auf die Entstehung und Entwicklung von Strukturen wie Technologien und Institutionen hat. Diese beeinflussen wiederum Handlungsoptionen individueller als auch kollektiver Akteure. Aufgrund dessen müssen Beziehungen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen nationalen Kontexten anderen Bedingungen unterliegen als solche zwischen Akteuren aus dem gleichen Kontext.

## 1.2 Fragestellung

Bei der industriellen Produktion müssen Unternehmen Arbeitskräfte, Rohstoffe, Zwischenprodukte und Anlagen so zusammenbinden, dass eine möglichst effiziente Teilung und Integration der Arbeit erfolgt (Bathelt 2000). Ein wichtiger Faktor für ihren Markterfolg ist die Kompetenz ihrer Zulieferer. Dies gilt insbesondere für die Automobilindustrie: Die Fertigungstiefe der deutschen Automobilhersteller liegt nur noch bei ca. 25 Prozent (Veloso/Kumar 2002; VDA 2003). Qualitativ hochwertige Fahrzeuge setzen aber leistungsfähige Zulieferer und eine hohe Integration von Produzenten und Abnehmern voraus, die auf einer gemeinsamen Wissensgrundlage und die Bindung der Partner an verlässliche Standards aufbaut. Ansonsten ist die Verständigungsgrundlage instabil und die Unsicherheit bei Transaktionen zu hoch (Granovetter 1992; Glückler 2001). Trotz der Fortschritte bei den Telekommunikationstechnologien sind deswegen für Interaktionen in der Wertschöp-

fungskette technologische als auch institutionelle Nähe von Bedeutung, da sie gemeinsame Wahrnehmungsstrukturen der Akteure deduzieren.

Die Herstellung von effizienten Organisationsstrukturen ist in internationalen Joint Ventures eine Herausforderung für die beteiligten Partnerunternehmen. Studien zeigen, dass eine große Anzahl von ihnen aufgrund unterschiedlicher Ziele der beteiligten Partner, fehlenden Abstimmungen oder interkultureller Schwierigkeiten scheitern (Trommsdorff/Schuchardt/Lesche 1995; Pothukuchi et al. 2002; Reisach/Tauber/Yuan 2003).

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, die Konsequenzen der Einbettung von miteinander vernetzten Unternehmen in unterschiedliche Nationale Innovationssysteme zu untersuchen. Das Ziel wird auf zwei Ebenen verfolgt. Erstens wird analysiert, wie sich die Unterschiede der jeweiligen Makrosysteme auf die Entstehung und die Funktionsweise von vertikalen Beziehungen zwischen chinesischen Lieferanten und ihren deutschen Abnehmern auswirken.<sup>2</sup> Es wird analysiert, welche Konsequenzen technologische und institutionelle Unterschiede für das Vernetzungspotenzial zwischen chinesischen Lieferanten und deutschen Automobilzulieferern haben. Zweitens wird der Frage nachgegangen, wie stabil und effizient horizontale Beziehungen zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen in Zuliefer-Joint Ventures sind. Diese stehen vor der Aufgabe, trotz der jeweiligen Einbindung in das Machtgefüge ihrer Mutterunternehmen und trotz unterschiedlicher Gewohnheiten der Mitarbeiter, Aufgaben zu erledigen oder Beziehungen zu gestalten, eine neue funktionierende Organisationseinheit aufbauen zu müssen. Hier wird der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen kulturelle Ferne für deutsch-chinesische Automobilzulieferer-Joint Ventures hat. Fokus der Analyse in den Gemeinschaftsunternehmen bildete das Vermögen deutscher Fach- und Führungskräfte, im interkulturellen Umfeld interagieren und Strukturen oder Abläufe beeinflussen zu können.

Aus der Untersuchung der beiden Ebenen lassen sich Rückschlüsse darauf ziehen, a) wie stark deutsche Industrieunternehmen, die auf Vorprodukte angewiesen sind, chinesische Lieferanten in ihre Beschaffungsstrategien einbinden können und b) wie trotz kultureller Differenzen und paralleler deutsch-chinesischer Entscheidungsstrukturen Gemeinschaftsunternehmen aufgebaut werden können, die effiziente inner-

---

2 Nahezu alle untersuchten deutschen Zulieferer in Shanghai hatten Joint Ventures mit chinesischen Unternehmen gebildet. Trotzdem werden diese in der Arbeit aus Gründen der Übersichtlichkeit als ‚deutsche‘ Abnehmer bezeichnet. Die Begrifflichkeit ist aus Sicht der geforderten Standards in der Beziehung gerechtfertigt, weil Produkte, Produktionsprozesse, Qualitätsmanagement usw. weitgehend in Deutschland spezifiziert werden.

betriebliche Prozesse zulassen. Neben der Untersuchung der Beziehungen auf den Ebenen Zulieferbeziehungen und Joint Ventures wird auch analysiert, warum, auf welche Art und zu welchem Ausmaß deutsche Zulieferer in der Automobilindustrie in Shanghai integriert sind.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im 2. Kapitel der Arbeit wird theoretisch begründet, welche Konsequenzen Strukturen auf nationaler Ebene zum einen für die Organisation der Produktion von Unternehmen und zum anderen für Handlungen von individuellen Akteuren haben können. Daraus wird abgeleitet, dass Interaktionen von kollektiven und individuellen Akteuren aus unterschiedlichen nationalen Kontexten unter erschwerten Bedingungen stattfinden müssen. Im 3. Kapitel wird die methodische Vorgehensweise erläutert. Zudem wird auf Schwierigkeiten hingewiesen, die bei sozialwissenschaftlichen Erhebungen in China auftreten können. Kapitel 4 fokussiert auf die Entstehung der modernen Automobilindustrie in China und speziell in Shanghai. Es wird aufgezeigt, dass deutsche Zulieferer sowohl bei der Entscheidung, in China zu investieren, als auch bei der Wahl der geeigneten Unternehmensform nicht frei von Vorgaben agierten.

Kapitel 5 zeigt auf, wie die untersuchten deutschen Zulieferer die Beschaffung im ‚fremden‘ Umfeld organisierten. Im 6. Kapitel werden die Schwierigkeiten analysiert, die bei den untersuchten Zulieferern in den Gemeinschaftsunternehmen mit chinesischen Partnern auftraten. Es wird dargestellt, dass unterschiedliche Gewohnheiten deutscher und chinesischer Kollegen sowie deren Einbindung in die Strukturen ihrer Mutterunternehmen den Aufbau einer kohärenten neuen Organisation oftmals verhindern. Allerdings werden auch Fälle präsentiert, in denen Akteure gelernt haben, im jeweils ‚anderen‘ Kontext machtvoll zu agieren und effiziente Strukturen zu etablieren. In Kapitel 7 werden die Ergebnisse zusammengeführt und diskutiert sowie und abschließend darauf eingegangen, welche Möglichkeiten bestehen, Unterschiede, die sich in den Interaktionen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Innovationssystemen äußern, sowohl auf kollektiver als auch auf individueller Ebene zu überbrücken. Kapitel 8 fasst die Arbeit zusammen.