

Die Chancen kleiner und mittlerer Dienstleister im Umweltsektor in China

Konrad, Wilfried; Paul, Gerd

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Konrad, W., & Paul, G. (2009). *Die Chancen kleiner und mittlerer Dienstleister im Umweltsektor in China*. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen e.V. (SOFI). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-50112-0>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Die Chancen kleiner und mittlerer Dienstleister im Umweltsektor in China

Abschlussbericht des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen

Förderkennzeichen: 01HQ0524

Beteiligte Partner:

**Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin (IÖW)
InterTraining, Brühl**

**Autoren: Wilfried Konrad (IÖW)
Gerd Paul (SOFI)**

Göttingen, den 15.9.2009

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
2.	Umweltprobleme in China	9
2.1.	Rahmenbedingungen für den Export umweltorientierter Dienstleistungen nach China	11
3.	Die Exportbereitschaft der deutschen Wasserwirtschaft	22
3.1.	Die Befragung der Wasserfirmen 2006	22
3.1.1.	Ergebnisse der Befragung	23
3.1.1.1.	Die geringe Exportorientierung der deutschen Wasserwirtschaft	24
3.1.1.2.	Engagement der Wasserwirtschaft in unterschiedlichen Weltregionen	26
3.1.1.3.	Der Stellenwert von Information und Beratung durch Dritte	28
4.	Untersuchungen zu Intermediären Organisationen, die auf Exportunterstützung ausgerichtet sind	30
4.1.	Deutsche Organisationen	30
4.1.1.	Staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen: Strategisch-politischer Bereich	30
4.1.2.	Staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen: Operativer Bereich	32
4.1.3.	Freiwillige Unternehmensvereinigungen: Strategisch-politischer Bereich	35
4.1.4.	Freiwillige Unternehmensvereinigungen: Operativer Bereich	36
4.1.5.	Private Unternehmensberatungen	37
4.1.5.1.	Fördernde und hemmende Faktoren des China-Geschäfts: Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Berater	38
4.1.5.2.	Fördernde und hemmende Faktoren des China-Geschäfts: Hemmende Faktoren aus der Sicht der Berater	40
4.1.6.	Zusammenfassung der Aktivitäten deutscher Förderorganisationen	42
4.2.	Unterstützungsstrukturen des China-Exports in Europa (am Beispiel von Schweden, Frankreich, Dänemark und den Niederlanden)	42
4.2.1.	Schweden	43
4.2.1.1.	Ziele und Grundsätze der schwedischen Außenwirtschaftspolitik	43
4.2.1.2.	Die schwedische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern	44
4.2.1.3.	Der Handel zwischen Schweden und China in Zahlen	45
4.2.1.4.	Schwedische Export unterstützende Organisationen	49

4.2.2.	Frankreich	54
4.2.2.1.	Ziele und Grundsätze der französischen Außenwirtschaftspolitik	54
4.2.2.2.	Die französische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern	56
4.2.2.3.	Der Handel zwischen Frankreich und China in Zahlen	56
4.2.2.4.	Französische Export unterstützende Organisationen	57
4.2.3.	Dänemark	61
4.2.3.1.	Ziele und Grundsätze der dänischen Außenwirtschaftspolitik	61
4.2.3.2.	Die dänische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern	62
4.2.3.3.	Der Handel zwischen Dänemark und China in Zahlen	62
4.2.3.4.	Dänische Export unterstützende Organisationen	63
4.2.4.	Niederlande	68
4.2.4.1.	Ziele und Grundsätze der niederländischen Außenwirtschaftspolitik	68
4.2.4.2.	Die niederländische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern	69
4.2.4.3.	Der Handel zwischen den Niederlanden und China in Zahlen	70
4.2.4.4.	Niederländische Export unterstützende Organisationen	71
4.2.5.	Zusammenfassung der Exportaktivitäten der vier Länder	74
5.	Weitere empirische Arbeiten	78
5.1.	China als Exportland für Umweltfirmen aus dem Nicht-Wasserbereich?	78
5.2.	Wasser- und Entsorgungsdienstleister auf der Branchenmesse IFAT 2008	79
5.3.	Tatsächlich in China erbrachte Dienstleistungen	82
5.4.	Die Befragung der deutschen Firmen auf der IFAT Shanghai	84
5.5.	Gemeinsame China-Attraktionsmomente von DL und Firmen der Wasserwirtschaft	86
5.5.1.	Sonstige Push-Faktoren	87
5.5.2.	Hemmnisse und Beeinträchtigungen des Geschäfts aus der Sicht der Befragten	88
5.6.	Erfolgsbedingungen für das China Engagement aus der Sicht der Befragten der Wasserwirtschaft	89
6.	Erfolgreiche Unternehmen in China	91
6.1.	Fallstudien	93
6.1.1.	Fallstudie Berlinwasser International AG	93
6.1.1.1.	Charakterisierung des Unternehmens BWI	93
6.1.1.2.	Berlinwasser in China	97
6.1.1.3.	Projektübersicht von BWI	97

6.1.1.4.	China-Erfahrungen von BWI	99
6.1.1.5.	Resümee zu BWI	102
6.1.2.	Fallstudie Fichtner	103
6.1.2.1.	Charakterisierung des Unternehmens Fichtner	103
6.1.2.3.	Fichtner in China	104
6.1.2.4.	Projektübersicht der Fichtner Projekte in China	105
6.1.2.4.2.	China-Erfahrungen von Fichtner	105
6.1.2.5.	Resümee zu Fichtner	105
6.1.3.	Fallstudie Greenlink	106
6.1.3.1.	Charakterisierung des Unternehmens Greenlink	106
6.1.3.2.	Das Unternehmen in China	106
6.1.3.3.	China Erfahrungen von Greenlink	108
6.1.3.4.	Resümee zu Greenlink	110
7.	Der Wasserbereich: weiterhin ein relevanter Zielmarkt?	112
7.1.	Schlussfolgerungen für die Exportmöglichkeiten im Umweltbereich	118
Literatur		120

1. Einleitung

Die vorliegende Untersuchung behandelt die Möglichkeiten und Chancen des Exports von Umweltdienstleistungen nach China. Dieses Land hat gerade wegen seiner enormen Umweltprobleme einen erhöhten Nachholbedarf an Umweltwissen und –technologien, den es – so die Leithypothese – nicht alleine decken kann. Dabei beschränken wir uns auf einen Bereich der Umwelttechnologien, nämlich den der Wasserver- und -entsorgung und die damit verbundenen „technischen Dienstleistungen“.

Die Dienstleistungsforschung ist lange Zeit ein Stiefkind der auf die Industrie und ihre Beschäftigten konzentrierten Soziologie von Arbeit und Technik gewesen, die in ihrer entsprechenden Bindestrichausprägung dann ja auch Industrie-Soziologie heißt und nicht Dienstleistungs-Soziologie. Neben dem Problem über den sozialstatistischen Definitionsbereich der Dienstleistung hinauszukommen besteht die Schwierigkeit einer Eingrenzung in der raschen Veränderung der Anwendungsbereiche von Dienstleistungsarbeit. Sowohl lang etablierte Dienstleistungen als auch relativ neue Dienstleistungen, zum Beispiel aus dem Bereich der Neuen Technologien, unterliegen einem Veränderungsdruck, der einerseits mit veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Neudefinitionen der Branchen und ihrer Grenzen zusammen hängt, andererseits auch mit neuen Nachfragemustern und neuen und höheren Anforderungen an die Beschäftigten. Wie das Beispiel der Fernwartung von Maschinen (eine Dienstleistung, siehe Holtbrügge et al. 2007) zeigt, lassen sich Dienstleistungen auch nicht mehr nur auf das Merkmal Personenbezug der Arbeit reduzieren. Dazu kommt, dass auf der Beschäftigungsebene die Trennung zwischen Produktion und Dienstleistung schon lange keine Entsprechung in der Arbeiter/Angestellten Dichotomie mehr hat.

Zusätzlich komplexer wird es, wenn wir uns auf den Bereich der Umwelt-Dienstleistungen, die ja Gegenstand der Studie waren, konzentrieren. Eine klare Definition, worin der Umweltbezug der Dienstleistung denn besteht, ist nicht zu erreichen, schon alleine deshalb weil der Umweltbegriff unscharf ist und zudem normativ, z.B. im Sinne einer nachhaltigen Nutzung der Umwelt, aufgeladen ist. Beschäftigte des Forstsektors vollbringen Umwelt-Dienstleistungen, gleichwohl macht es einen Unterschied, ob sie zur rücksichtslosen Abholzung des Waldes eingesetzt werden oder in Wiederaufforstungsprojekten engagiert sind. Dazu kommt, dass sich bei Dienstleistungen, die zur Veränderung oder Konservierung der Umweltbedingungen beitragen, in der Regel Umwelttechnologien eingesetzt werden, die wiederum meistens „hybride“ Produkte sind, es sich also um eine Kombination von Gütern und Dienstleistungen handelt. Dies lässt sich an dem Wasserbereich, der für unsere Untersuchung im Mittelpunkt steht, gut zeigen. Der Wasserbereich gilt weltweit als der größte unter den aktuellen und künftigen Märkten für Umweltgüter (Hernesniemi et al. 2008, S. 9). Er hatte in Deutschland hinter Mess-, Steuer- und Regeltechnik (30%) den zweitgrößten Anteil (27%) am Export von Umweltschutzgütern (Legler et al. 2006). Die Bereitstellung von Trinkwasser und die Entsorgung von Abwässern ist eine Dienstleistung, die in hohem Maße von der physischen Infrastruktur, von Leitungen, Pumpen, Filtern und anderen Anlagenkomponenten, also der „Hardware“ abhängt, ebenso aber von den Wissensbeständen von spezialisierten Beschäftigten, die technische Regelwerke anwenden oder überarbeiten, Qualitätskontrollen und Wartungs- und Überwachungsarbeiten vornehmen, Projekte und neue Verfahren planen und entwickeln und Betreiberwissen bereitstellen. Den „Knowledge Intensive Business Services“ (KIBS), zu den auch die Umwelttechnologien gehören, werden seit längerem Innovationskraft, Verbesserung der Exportchancen und hohe Wachstumsraten prophezeit (Miles et al. 1996, den Hertog 2000, EMCC 2006).

Der vorliegende Bericht geht in seinem ersten Kapitel auf die Umweltbedingungen in China ein. Es ist eine traurige Wahrheit, dass die Folgen des raschen ökonomischen Wachstum, etwa Landvernichtung, Wachstum der Städte, steigender Energie- und Wasserbedarf u.a. „unausweichliche“ Konsequenzen einer rücksichtslosen Industrialisierung nicht nur die chinesische Umwelt erheblich belasten, sondern sich auch auf die der Nachbarländer negativ auswirkt. China wird ohne Gegensteuerung zu einem der Hauptverursacher einer kommenden Klimakatastrophe. Historische Faktoren wie die Politik der Mao Zeit, die von der Hybris, die Natur zu „besiegen“ getragen war und die auf ein rasches Bevölkerungswachstums setzte¹, trugen ebenso zu einer prekären Umweltsituation bei wie die enorme Entwicklung der Privatwirtschaft im Gefolge der Reformen der 80er Jahre. Seit einigen Jahren versucht die chinesische Politik, also die kommunistische Partei und der Volkskongress, mit beträchtlichen Mitteln in den jeweiligen Fünfjahresplänen Maßnahmen zur Verbesserung der Umweltbedingungen zu unterstützen, was sich im Wasserbereich im wachsenden Bau von Kläranlagen ausdrückt und seinen augenscheinlichsten Ausdruck in der „Green Beijing“ Kampagne zu den Olympischen Spielen 2008 fand, bei denen auch mit deutscher Hilfe entwickelte Recyclingkonzepte für Abwässer im Gelände des Olympiaparks zum Tragen kamen. Ob das grüne Peking das Signal für ein deutliches Umsteuern in Richtung einer nachhaltigen Umweltpolitik ist, kann durchaus bezweifelt werden.

Jenseits der Frage, ob mit der Option für den Ausbau der traditionellen zentralen Wasserver- und -entsorgung nicht ein für das Land fatales technologisches „Lock-in“ im Sinne der Technikforschung (Hughes 1987) erfolgte und ökologisches Handeln im Wasserbereich sich damit weitgehend auf „End-of-Pipe“ Maßnahmen beschränkt, besteht im Wasser- wie auch in anderen Umweltbereichen das Problem darin, dass ein Gegensteuern ohne Bürgerinitiativen und andere Kräfte der Zivilgesellschaft schwer möglich ist. Das heißt nicht, dass die chinesische Regierung entsprechende Initiativen grundsätzlich unterdrückt. Umweltorganisationen sind seit einigen Jahren, sofern sie sich der staatlichen Registrierungsprozedur stellen, anerkannt (Economy 2004) und haben objektiv durchaus die Funktion eines Warnsystems bei groben Gefährdungen von Mensch und Umwelt, allein, sie müssen sich in ihrer Kritik auf der technisch-sachlichen Ebene bewegen, haben geringe Einflüsse auf die politischen Entscheidungen und können Forderungen nach Demokratie und demokratischer Partizipation nicht artikulieren, denn dies würde das Monopol der Kommunistischen Partei in Frage stellen.

Im nachfolgenden Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse einer großen Befragung von Firmen der Wasserwirtschaft aus dem Jahre 2006 dargestellt, die das SOFI zusammen mit dem RISP Institut Duisburg durchgeführt hatte. Die Befragung hatte zwei Hauptergebnisse: 1) Es ist eine Minderheit von Unternehmen, die sich im Ausland engagieren, wobei die eher international ausgerichteten Hardware-Hersteller deutlich mehr waren als die eher auf den Binnenmarkt ausgerichteten reinen Dienstleister wie Ingenieur- oder Planungsbüros. 2) die von verschiedenen Institutionen und exportfördernden Organisationen angebotenen Informationen und Beratungsleistungen für das Engagement im Ausland hatten bei den befragten Unternehmen ein deutlich geringeres Gewicht als der Rat von befreundeten Unternehmerkollegen und Geschäftspartnern. Die Befragung ist dem kooperierenden Verband DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall) zur Verfügung gestellt worden, zudem wurde sie auf den Homepages beider beteiligten Institute eingestellt.

Auf die Verbreitung und Wirkung der unterschiedlichen Instanzen der Exportförderung wird im Anschluss eingegangen, indem die deutsche und auch die europäische Situation betrachtet

1 Die Bevölkerung wuchs seit der ersten Volkszählung 1953 mit 600 Millionen bereits 11 Jahre später, nämlich 1964, auf 720 Millionen an (Shapiro 2001, S. 33)

werden. Besonders bei den deutschen Organisationen konnte auf die Ergebnisse von Intensivinterviews zurück gegriffen werden. Die Auswertung dazu wurde 2007 geschrieben. Die deutschen Anbieter zeigen eine breite Angebotsvielfalt an nützlichen Länderinformationen – die allerdings eher an den Bedürfnissen des produzierenden Gewerbes ausgerichtet sind als an denen von Dienstleistungsunternehmen. Bei den europäischen Ländern wurden Schweden, Dänemark, Holland und Frankreich untersucht, da sie in vielerlei Hinsicht starke Umweltindustrien etabliert haben. Diesen Ländern ist gemeinsam, dass Exportförderung und Entwicklungshilfe miteinander verzahnt sind, entwicklungs- und allgemeinpolitische Ziele wie „Nachhaltigkeit“ oder „Einhaltung der Menschenrechte“ werden deutlich artikuliert. Insgesamt sind die deutschen Förder- und Exportunterstützungsinstitutionen und -organisationen vergleichsweise gut aufgestellt.

Die Darstellung weiterer empirischer Arbeiten (Ausweitung des Untersuchungsgegenstandes auf weitere ökologische Anbieter auf der Solar-World 2007, eine nachträgliche Online Befragung von Ausstellern einer 2007 stattgefundenen Messe „e-world“, die unter dem Motto „energy and water“ stand, die IFAT München 2008er Befragung, eine 2008er Befragung von in China tätigen Dienstleistern, Ausstellerbefragung auf der IFAT Shanghai 2008) versucht gemeinsame Push- und Pullfaktoren für das Engagement in China herauszuarbeiten. Die dortigen Marktchancen sind das Hauptargument aller Befragten. Als weiterer starker Attraktionspunkt wurde die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistungen (der gute Ruf von „Made in Germany“) hervorgehoben, was sehr oft mit der Strategie der Besetzung einer Nische verbunden war. Das von vielen Dienstleistern angeführte „Follow the Customer“ Argument für das Auslandsengagement hatte bei diesen Befragungen einen eher geringen Stellenwert. Als nachteilig wurde das chinesische Dauerproblem des hemmungslosen Kopierens bzw. des kaum existierenden Schutzes geistigen Eigentums gesehen, ebenso die Rechtsunsicherheit und die Behinderung durch Bürokratie. Bei der Gegenüberstellung der Pros und Contras des Engagements fällt für die Mehrheit die Bilanz zugunsten einer insgesamt positiven Bewertung aus.

Zu den empirischen Arbeiten gehörten auch Interviews mit Managern von drei Firmen, die sich erfolgreich in China etabliert haben. Die Ergebnisse dieser Fallstudien werden im nachfolgenden Kapitel dargestellt. Es handelt sich um das einzige in China erfolgreiche deutsche Wasserunternehmen (Berlinwasser International), ein großes Ingenieurbüro (Fichtner) und ein kleines auf Gartenbau, Dachbegrünung und Regenwasserwiederverwendung spezialisiertes Kleinunternehmen (Greenlink). Für Berlinwasser International, der es als einziger deutschen Firma gelungen ist, in den Betreibermarkt hinein zu kommen, ist die China-Option eine der Hauptsäulen des Geschäfts, für Fichtner hingegen ist das Chinageschäft eines unter vielen. Das dritte Unternehmen wird in China betreiben und lebt entsprechend ausschließlich vom China-Geschäft. Bei zwei Unternehmen, bei Berlin Wasser International und Greenlink, war der Eintritt in den chinesischen Markt nicht Ergebnis strategischer Ziele sondern hatte sich situativ ergeben. Beim dritten Unternehmen (Fichtner) war der Eintritt eine Folge internationaler Ausschreibungen.

Die abschließenden Bemerkungen gehen noch einmal auf die Chancen des Exports deutscher Umweltdienstleistungen im Wassersektor ein. Der aktuelle chinesische Wassermarkt ist zumindest auf der Hardwareseite, für ausländische Anbieter nicht mehr viel versprechend. Arbeiten, die im Umkreis von Planung, Errichtung und Einrichtungen von Anlagen sind, geben bei internationalen Auftraggebern noch moderate Chancen für die deutschen Unternehmen. Es gibt, so das Fazit unserer Gespräche, zwei Bereiche in denen die Exportchancen noch günstig sind: der eine Bereich ist der der Lösungen für die Klärschlammabeseitigung, der zweite betrifft Betreiberlösungen für Kläranlagen, bei denen momentan noch Berlin Wasser Internatio-

nal eine Alleinposition unter den deutschen Firmen hat. Die Betreiberlösung ist allerdings dann eine gewinnbringende Option wenn, neben der Lösung technischer Probleme, die Wasserpreise stark angehoben werden und ihre Bezahlung durch die Benutzer gewährleistet ist. Beides ist in China, wo es viele politische Preise gibt, schwer durchsetzbar.

Die Frage ob die deutschen Umweltdienstleister außer der Besetzung von Nischen auch im Bereich anderer produktionsvorgelagerten Dienstleistungen sich etablieren können hängt einerseits davon ab, wie sich die Akzeptanz von spezialisierten Dienstleistungen in China verbreitert, andererseits auch davon, wie deutsche Unternehmen ihre Dienstleistung als etwas, das dem Kunden Mehrwert und Einsparungen gibt, verkaufen können. Generell ist ein langer Atem für die Etablierung von Geschäftsbeziehungen in China gefragt.

Der Bericht verwendet an einigen Stellen Originalzitate aus den Interviews. Diese sind typisch für die jeweilige Befragten-Gruppe und werden in *Kursivschrift* besonders gekennzeichnet.

Ein Teil der Ergebnisse dieser Untersuchung ist bereits im Reader der Focusgruppe „Umweltdienstleistungen“ veröffentlicht worden (Hirschl et al. 2009). Die Tagungen und Diskussionen der Focusgruppe haben die Arbeit sehr vorangebracht. Dank gebührt den zahlreichen Interviewpartnern, besonders denen der exportermöglichenden Organisationen und denen, die Informationen für die Fallstudien beigetragen haben. Dem DLR als Projektträger des BMBF verdanken wir inhaltliche Anregungen und eine wohlwollende und an der Sache interessierte Unterstützung.

2. Umweltprobleme in China

Spätestens seit der Olympiade 2008, in der Beijing als „Greening City“ präsentiert wurde, konnte man feststellen, dass das Ökothema nach Jahren ständiger Verschlechterung der natürlichen Lebensgrundlagen im Zuge des rasanten wirtschaftlichen Aufschwungs in China an Bedeutung gewonnen hat. Die Strategie der Regierung ist seit 2005 eine Abkehr vom Hauptziel „ökonomisches Wachstum“ hin zur „harmonischen Gesellschaft“, die neben der Entwicklung von Demokratie und der Herrschaft des Rechts auch ein „besseres Verhältnis zwischen Bürgern und Natur“ anstrebt (ww.china.org.cn/english/2006/Oct/184810.htm). China will bei den regenerativen Energien die installierte Leistung bei Windenergie von derzeit 2600 auf 30.000 Megawatt mehr als verzehnfachen, wovon deutsche Windkrafthersteller wie Nordex oder Repower profitieren, ebenso die deutsche Spezialfirma für Windanlagen und Rotorblätter Aerodyn (VDI-Nachrichten vom 3.6.2005, Nr. 22, S. 12, Wirtschaftswoche „Global“ China, vom 6.10.08 S. 65, siehe auch Wirtschaftswoche Sonderausgabe China vom 1.10.2007, Nr. 1, S. 44). China hatte bereits 2002 460 MW mit Windenergie produziert. Windkraftanlagen werden durch Anreize gefördert, sie zahlen z.B. nur die Hälfte der Mehrwertsteuer (Cann et al. 2005, S. 21). China ist 2006 in mehreren Bereichen der Anwendung erneuerbarer Energien unter den „Top Five Countries“ (Global Status Report 2007, S. 8). In der Provinz Gansu wird die Größte Solaranlage der Welt mit 100 Megawatt Leistung gebaut (Frankfurter Rundschau vom 22.11.06 Nr. 272, S. 10). In der „Tianjin’s Binhai New Area wird auf 30 km² zusammen mit Singapur die „Green City“ oder „Eco-City“ gebaut², und in Tangshan (Provinz Hebei) soll der neue Hafen die „most eco-friendly community ever built“ werden (China Daily 26.9.08 S. 4). Nach Schätzungen der deutschen Handelskammer China werden die Investitionen in erneuerbare Energien bis 2015 zwischen 120 – 150 Mrd. Euro sein, in energieeffiziente Gebäudetechnik 250 – 300 Mrd. Euro und in den Umweltschutz 300–350 Mrd. Euro „d.h. 1,5% des BIP, besonders Wasser/Abwasser und Luft“ (GIC 2008).

Allerdings gibt es oft eine Diskrepanz zwischen angekündigten Planzielen und deren tatsächlicher Realisierung. Das Beispiel der auf der Chongming Insel (an der Mündung des Yangtse, vor den Toren Shanghais) gelegenen Öko-City Dongtan, gefeiert als zukünftige Zero-CO₂ Stadt, in der die Elektrizität durch Sonnenenergie erzeugt wird, Abfall wiederverwendet wird, ein dichtes öffentliches Transportnetz existiert, Elektroautos fahren und bei der für die Wasserversorgung Grauwasser recycelt werden sollte, ist ernüchternd. Bis zur Weltausstellung 2010 in Shanghai sollten hier – als erste von vier weiteren angekündigten künftigen Öko-Cities - 25.000 Menschen leben (2030 sollten es bereits 500.000 sein). Der Baubeginn wurde immer wieder verschoben. Bis auf den Bau einer aufwendigen Brücke zur Insel (für den Autoverkehr) ist zurzeit (Herbst 2009) auf dem künftigen Bebauungsgelände noch kein einziges Ökohaus gebaut worden. Unter der Überschrift „Greenwash: The dream of the first eco-city was built on a fiction“ zieht der britische „Guardian“ (online Version vom 23.4.09) die Schlussfolgerung, dass Shanghai Dongtan als große fiktionale Medienhype inszeniert habe, die Developer mit dem Bauland von Anfang an etwas anderes vorgehabt hätten und in deren Sinne jetzt schon die ersten Apartmenthochhäuser auf der Insel gebaut werden. Auf dem Expo Site sucht man vergebens nach Dogtan.

Seit längerem nehmen deutsche Delegationen aus Wissenschaft und Umweltpolitik an Symposien, Kontaktmessen und Kooperationstreffen teil, bei denen eine engere deutsch-chinesi-

2 „Eco city will use alternative energy and energy saving technology. Clean energy and renewable resources – such as windpower, solar energy, underground heat pump and air source heat pump will reduce carbon emissions in the city. All the buildings in the eco city will have to conform to green architectural design standards“ (China Daily 27.9.08, S. 1 Tianjin Special Beilage).

sche Zusammenarbeit im Umweltsektor beschlossen wird³. Zum Beispiel präsentiert der Freistaat Sachsen in der Stadt Taicang in der Nähe von Shanghai eine Reihe von sächsischen Firmen mit dem Schwerpunkt Bodensanierung, Abfall, Wasser, die dort in einem „Chinese-German Environmental Technology Center“ ihre Dienste anbieten wollen. Die anbietenden Firmen sind KMUs mit speziellem Umwelt-Know-How, etwa für die Einrichtung und den Betrieb von mikrobiologischen Bodensanierungsanlagen, die man wegen ihres hohen planungs- und ingenieurtechnischen Anteils ihres Leistungsangebots getrost als „Umweltdienstleister“ bezeichnen kann. 2008 haben unter Koordination der deutschen Industrie und Handelskammer Shanghai verschiedene deutsche Unternehmen (u.a. die Chemieunternehmen Bayer, BASF, Henkel und Wacker, aber auch Siemens, Rehau und Viessmann) die Plattform „econet china“ gegründet, das in China den „green market“ für deutsche Firmen aufschließen will. „Econet china“ bietet eine Informations-, Netzwerk- und Marketing-Plattform für die Bau-, Energie- und Umweltindustrie. ‚Econet china‘ zielt darauf ab, das Bewusstsein für deutsche Technologien in diesem Bereich in China zu erhöhen“ (Pressemitteilung, Shanghai April 2008). Die Fördervoraussetzungen für deutsche Unternehmen des Umweltsektors sind gut und geben am Export interessierten Unternehmen vielfältige Unterstützung⁴.

Auch andere Anzeichen für eine prinzipielle Offenheit der Chinesen gegenüber ökologischen Produkten und Dienstleistungen lassen sich ausmachen. An der Umsetzung von Plänen für ein riesiges Zentrum für Umwelttechnologie (International Environmental Protection Zone mit 400.000m²) in der Stadt Yixing (Jiangsu) wird gearbeitet, die erste Bauphase ist 2008 abgeschlossen worden. Hier sollen die nationalen und internationalen Umweltunternehmen ihre Produkte darstellen, Informationen austauschen, die vorhandenen zur Verfügung gestellten Ressourcen nutzen und gemeinsam forschen. Zudem soll eine finanzielle Einheit Kredite geben und Anschubsfinanzierung bereit stellen (IEPZ Broschüre 2008).

Ist China damit auch offener geworden für die Errungenschaften deutscher Umwelttechnik, die erprobte und gute Lösungen für vor- und nachsorgenden Umweltschutz hat und helfen kann, die erheblichen Umweltbeeinträchtigungen Chinas zu vermindern oder gar zu eliminieren? Die Antwort darauf ist eine klassische „Ja, aber“ Antwort. Ja, die Option für den Ausbau regenerativer Energien gibt deutschen Firmen aus der Windkraftbranche eine Chance; ja, für die Lösung der Probleme der veralteten und stark verschmutzenden Kohlekraftwerke, die den Hauptanteil der chinesischen Energieversorgung stellen, wird internationales Know-how nachgefragt und auch für den Wasserbereich werden Technologien, Betreiberwissen und vor allem Lösungsanbieter für spezielle Probleme wie etwas der Beseitigung des Klärschlammes benötigt (Rudolf 2002). Für das „Aber“ stehen ökonomische und politische Relativierungen wie die, dass sich Deutschland in internationaler Konkurrenz mit anderen Anbieternationen befindet, dass die deutsche „High-Tech/High Price“ Verkaufsstrategie in China deutliche Grenzen findet, dass Investitionsentscheidungen in Infrastruktur immer von schwer durch-

3 Das „Beijing Water“ Projekte von Fraunhofer IITB und der „Beijing Water Authority“ entwickelt zum Beispiel seit 2005 Management- Entscheidungs- und Unterstützungssysteme zur Verwaltung und Steuerung der knappen Wasserressourcen Beijings (www.iitb.fraunhofer.de/servlet/is/8551/ download am 3.2.09). China will auch den deutschen „Blauen Umweltengel“ und seine Standards übernehmen (Ministry of Science and Technology 2008, Newsletter No. 512 vom 30.5.2008).

4 Entsprechende Förderung des Export des Umwelt Know-hows finden sich in Initiativen wie „ReTech“ (Recycling und Effizienztechnik, BMU gefördert) oder bei der „Exportinitiative Energieeffizienz“ (gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie“). Seit Ende der 1990er Jahre gibt es die BMBF-Initiative „Aktionskonzept: Nachhaltige und wettbewerbsfähige deutsche Wasserwirtschaft“. Im Wasserbereich will zudem die seit 2007 vom BMBF geförderte die „German Water Partnership“ die bisher getrennt agierenden Unternehmen und Verbände im internationalen Wettbewerb präsentieren. Generell fördern Bund und Länder in Außenwirtschaftsförderungsprogrammen. Für KMUs gibt es für die Beteiligung an Auslandsmessen Kleinförderungsprogramme.

schaubaren Interessen und politischen Optionen staatlicher Akteure abhängig sind und dass insgesamt das Engagement in einem Transformationsland mit zusätzlichen Unsicherheiten und Risiken verbunden ist.

2.1. Rahmenbedingungen für den Export umweltorientierter Dienstleistungen nach China

Die Vermutung großer Chancen für deutsche Anbieter von Umweltprodukten und Dienstleistungen in China wurden vor allem durch drei Trends der chinesischen Entwicklung gestützt: 1) die sich verschlechternde Umweltsituation in China und die sich daraus ergebenden Notwendigkeiten zur Gegensteuerung 2) die Internationalisierung Chinas und die Öffnung für ausländische Unternehmen und 3) die Erfahrung Deutschlands als „Vorreiter“ der Entwicklung, Erprobung und Verbesserung marktfähiger Produkte und Dienstleistungen.

1) China befindet sich in einem gewaltigen Transformationsprozess. Noch leben etwa 800 Millionen Menschen auf dem Lande, von denen noch über die Hälfte in ihrer wirtschaftlichen Existenz von der Landwirtschaft abhängt. Die Landwirtschaft trägt aber nur noch 12% zum Bruttoinlandsprodukt bei. Ihr Anteil sinkt, während die Anteile von Industrie (49%) und Dienstleistungen (39%) langfristig steigen. Es gibt eine starke Migration aus den ländlichen Gebieten zu den entwickelten südchinesischen Provinzen (wie Guangdong, Shanghai, Jiangsu und Zhejiang, siehe Naughton 2006, S. 130). Die Verstädterung nimmt rapide zu und damit auch die Nachfrage nach Infrastrukturdienstleistungen wie Energieversorgung, Wasser, Verkehrssysteme etc.

Es gibt eine lange Geschichte des rücksichtslosen Umgangs mit der Umwelt in China, etwa des Jahrhunderte dauernden Kampfes der Bauern gegen den Wald und die in ihm wohnenden wilden Tiere (Elvin 2004). Ebenso lang ist auch der Kampf gegen Überschwemmungen und Sturmfluten und die Versuche, die Wassermassen der großen Flüsse zu zähmen. Wittfogel (1977) hatte in seiner historischen Betrachtung Chinas als „hydraulische Gesellschaft“ darauf hingewiesen, dass in den trockenen, aber latent fruchtbaren Landschaften Chinas, die von den Wassermassen großer Flüsse durchzogen sind, großtechnische Wasserbauprojekte (Deiche, Kanäle, Dämme, Schleusen, Bewässerungssysteme) für die Bewässerung und den Schutz vor Überflutungen seit Jahrhunderten notwendig waren, besonders um den politischen Fortbestand und die Entwicklung der Gesellschaft zu gewährleisten. Voraussetzung dafür war eine despotische Regierungsform die für diese Arbeiten Bauernmassen zur Fronarbeit heranzog. Mit Hilfe eine starke Staatsbürokratie und technischer Expertise wurde die Regulierung und Verteilung der Wasservorkommen administriert. Ein Kaiser wurde daran gemessen, wie es ihm gelang, Naturkatastrophen (mit Hilfe des Himmels) abzuwenden. Der Kampf gegen ständige Überflutungen und die Unbillen der Natur war traditionell eine Hauptaufgabe jeder Regierung.

Mit dem Sieg der Kommunisten 1949 und dem Aufstieg Mao Tse-tungs wurden mit Hilfe der generalstabsmäßigen Mobilisierung von Massen schwerwiegende Eingriffe in die nach der kommunistischen Fortschrittsideologie „zu bezwingende“ Natur vorgenommen. Es gab zahlreiche politisch gesteuerte Fehlentscheidungen mit katastrophalen Folgen für die Umwelt. Die voluntaristische Politik der forcierten Industrialisierung im „große Sprung vorwärts“ (1958 – 1961), als überall im Lande primitive Stahlschmelzöfen errichtet wurden, führte zur landesweiten Abholzung von Wäldern (mit deren Holz die Öfen betrieben wurden); Die darauf folgende „Lernen von Dazhai Kampagne“ (ein Bergdorf, das nach einer Überschwemmung staatliche Hilfe abgelehnt hatte und unter schwierigsten Umständen es geschafft hatte, Korn

anzupflanzen) führte zu einer Massen-Mobilisierung, in der Arbeitsbrigaden Seen zuschütteten, Marschland trockenlegten und Berge abtrugen um Korn anzubauen (was aber aufgrund der unterschiedlichen Bodenbeschaffenheit nicht überall wuchs, auf dem Papier wurden aber hohe Steigerungen der eingebrachten Getreidemenge produziert). Das Ergebnis war eine Hungersnot. Zwischen 1959 und 1961 starben 35 bis 50 Millionen Menschen (Shapiro 2001, S. 89). Die Politik der „Dritten Front“ ab 1964, als die Spannungen mit der Sowjetunion zunahmen und in inneren Bergregionen des Westens Waffenindustrien angesiedelt, führte nicht nur zu weiterer Entwaldung sondern auch zur massiven Verseuchung der Umwelt mit Chemikalien und Schwermetallen (Shapiro 2001, S. 154f.). „It should be noted that revolutionary China’s environmental problems resulted primarily from overextraction of resources, impoverishment of the land’s productivity through intensive farming schemes, and drastic reshaping of the physical landscape, often beyond the ability of the ecosystem to recover or to adapt. An exploding population and massive human transfer into wildlife habitat altered fragile ecosystems, while overhunting and overfishing further pressured the non-human living world. Intensive efforts to increase arable land failed to compensate for declines in agricultural productivity due to other unsustainable activities, such as deforestation, excessive well-digging, and reclamation schemes that led eventually to desertification” (Shapiro 2001, S. 13).

Die forcierte Industrialisierung und die rasche Ausweitung des privatkapitalistisch betriebenen Sektors im Zuge der ökonomischen Liberalisierung als Ergebnis der Reformen Deng Xiaoping hatte als ungewollte Nebenfolge ein alarmierende Verschlechterung der Umwelt, die die elementare Lebensgrundlagen von Millionen bedroht⁵. Der Start der Reformen mit der Privatisierung ländlicher Gebiete in den 80er und 90er Jahren, brachte einen enormen Aufschwung der anfangs nur zögerlich erlaubten kollektiv organisierten „Township and Village Enterprise“ (TVE) mit sich die nach marktwirtschaftlichen Prinzipien entwickelten und existierende Staatsunternehmen unter Wettbewerbsdruck brachten. Die Zahl der in den TVEs Arbeitenden erhöhte sich von 28 Millionen 1978 auf 135 Millionen in 1996. Dabei erhöhte sich in diesem Zeitraum ihr Anteil am Bruttosozialprodukt von 6% 1978 auf 26% 1996 (Naughton 2007, S. 274). Diese Unternehmen, die von regionalen Behörden aktiv unterstützt wurden und gute Zugänge zu Finanzierungen hatten, waren spezialisiert auf arbeitsintensive Sektoren mit geringem Kapitalaufwand, so dass sie mit den geringen Löhnen für die Massen der ihrer traditionellen Grundlage beraubten Landbevölkerung vergleichsweise zu Staatsunternehmen im Vorteil waren. Der Anteil der Staatsunternehmen am BIP fiel von 1978 mit 80% auf 17% im Jahre 2003. Er hatte zu diesem Zeitpunkt aber noch 750 Millionen Beschäftigte und hatte in Schlüsselsektoren wie Finanzen, Energie und Telekommunikation eine dominierende Stellung (Desvaux et al. 2004, S. 1). Das Wachstum der nicht-staatlichen Sektoren war aber auch ein weiterer Schritt in eine weitgehend unkontrollierte Umweltverschmutzung, zum Beispiel produzierten die so entstandenen Firmen weitaus höhere CO₂ und Schwefeldioxid Emissionen als in den übrigen staatlichen oder ausländischen Firmen (Wang et al. 2000, S. 29).

Ende der 90er Jahre, als sich die Regierungspolitik klarer auf die Errichtung von Märkten und eine Liberalisierung des Bankwesens ausrichtete, wurden aus TVEs eigentümergeführte Unternehmen. Zudem wurden Staatsunternehmen unter Druck gesetzt, rational zu wirtschaften und Gewinne zu machen. In beiden Unternehmensformen wurden Investitionen in kostspielige Technologien zur Vermeidung von Umweltschäden möglichst gering gehalten. Staatliche

5 „Nach WHO Schätzungen sterben jährlich 750.000 Chinesen direkt an den Folgen verpesteter Luft und verseuchtem Wasser“ (FAZ online v. 27.8.07). Von den 20 Großstädten mit der weltweit schlechtesten Luftqualität liegen 16 in China. „Zwar gibt es keine genauen Zahlen, doch schätzen Experten, das die Umweltzerstörung das Land jedes Jahr zwischen fünf und 8 % seiner Wirtschaftleistung kostet“ (Wirtschaftswoche Sonderheft China 2007 vom 1.10.2007, S. 44).

Umweltvorgaben und Grenzwerte wurden oft mit augenzwinkerndem Einverständnis der lokalen Provinzregierungen, die an Steuereinnahmen und der Schaffung von Arbeitsplätzen interessiert waren, umgangen. Zunehmend gewannen auch hochkapitalisierte Privatunternehmen an Einfluss und Marktanteilen. Die rasche Entwicklung privatkapitalistischer Industrien konzentrierte sich vor allen auf die südlichen Küstenregionen, in denen Umweltprobleme zunahmen.

Mit dem enormen Aufschwung der prosperierenden Küstenregionen, die mit dem Beginn der politischen Reformen eindeutig, zum Beispiel durch die Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen, bevorzugt wurden (Zeng 2000, S. 128f.) haben sich Industrien mit arbeitsintensiven Produkten mit hohem Verschmutzungspotenzial wie Papier, chemische und pharmazeutische Erzeugnisse, Baumaterialien u.a. allmählich von dort zurück gezogen und sind in das westliche Inland weiter gezogen, wo das Lohnniveau weitaus tiefer liegt. Damit wurde auch die Umweltverschmutzung landesweit ausgebreitet.

Der Wasserbereich ist ein Paradebeispiel für angehäufte Defizite, die sich in den drei Hauptproblembereichen Wasserknappheit, Wasserverschmutzung und Hochwasserkontrolle äußern. Obwohl China vom Gesamtvolumen der verfügbaren Wassermenge wasserreich ist, ist die geographische Verteilung der Ressourcen sehr unterschiedlich. Der Süden ist wasserreich, aber ständig von Überschwemmungen bedroht. In ihm erfolgt die Wasserversorgung überwiegend aus Seen und Flüssen. Der Norden hingegen ist trocken und wasserarm. Hier wird für die Wasserversorgung hauptsächlich Grundwasser verwendet. Der rücksichtslose Umgang mit der natürlichen Ressource Wasser ist zum Teil auf veraltete Bewässerungsmethoden der Landwirtschaft zurück zu führen, die in den landwirtschaftlich genutzten Flächen im Norden China 70% des Wasser verbraucht (Abele 2008a S. 7). Die Wasserverschwendung in Landwirtschaft und Haushalten liegt aber auch daran, dass es keine klaren Definitionen von Wasserrechten gibt. „According to the Chinese Constitution, water is a public good which belongs to the state and is an ‘open access resource’. This ambiguous definition has prevented any water-saving, efficient use of water, and water trading between different regions” (Lee 2006, S. 15).

Bereits zu Maos Zeiten gab es zahlreiche nicht sehr erfolgreiche Versuche, die Wassermassen nutzbar zu machen. Ende der 1950er Jahre gab es das gigantische Projekt des von „Sowjetischen Brudervolk“ geplanten Sanmenxia Staudamms zum Aufstauen des Gelben Flusses, bei dem 280.000 Bauern rücksichtslos ungesiedelt wurden (21 Städte und 253 Dörfer mussten weichen, Shapiro 2001, S. 61). Dieser funktionierte nie richtig, weil nicht kalkuliert worden war, dass das Sediment, also die vom Fluss mit geschwemmten Schlammfluten, auch abfließen mussten, weil sie sich sonst im Staubecken ansammeln und den Wasserstand erhöhen.

Auch andere in den 50er Jahren mit Millionen von Arbeitskräften angegangen Dammprojekte, etwa zur Stauung des Huai Flusses, hatten geringen Nutzen. „Ill considered and poorly executed interferences with river courses was widespread. Big dams built hastily during the Leap (der Große Sprung Vorwärts Ende der 50er Jahre) included the Banqiao and Shimantan in Henan province at Zhumandian, which broke catastrophically in August 1975, resulting in the deaths of 86,000 (the official figure) to 230,000 people (an estimate by Chinese opponents of big dams). In Henan province, more than 110 dams were built, but by 1966, half of these dams had collapsed; many had been built only with earth and designed by untrained peasants” (Shapiro 2001, S. 63). Auch in der Folge gab es mit dem Huai Fluss ständige Umweltprobleme, die hauptsächlich auf die hohe Verschmutzung zurückzuführen waren. Das Verschmutzungsproblem bekamen die Behörden einfach nicht in den Griff. Messungen der Wasserqualität erbrachten noch 2003 die höchsten Verschmutzungsgrade (4 und 5, die Stufe 4 bedeuten,

dass das Wasser nicht für Trinkwasser oder Fischerei zu gebrauchen ist, die Stufe 5, dass das Wasser allerhöchstens für landwirtschaftliche oder industrielle Zwecke genutzt werden kann, siehe Economy 2004, S. 8). Noch schlimmere Umweltfolgen als „der Große Sprung Vorwärts“ hatte die 1966 eingeleitete Kulturrevolution. „The few environmental regulations in industry, agriculture and urban construction were repudiated and negated as bourgeois and revisionist restrictions. Cases of environmental and ecological damages increased to a terrifying degree” (Economy 2004, S. 54).

Die allgemeinen weltweiten Klimaveränderungen, die sich in längeren Dürreperioden und starken Niederschlägen äußerten, haben im Norden Chinas zum Wechsel von Trockenperioden mit der Folge ausgetrockneter Flussbetten und Perioden plötzlichen Hochwassers geführt. Durch die Fluten lagerte sich zum Beispiel am Gelben Fluss Massen an mit geschwemmten fruchtbaren Lössboden im Flussbett ab und erhöhen es somit. Die in Trockenzeiten damit gefüllten niedriger gelegenen natürlichen Wasserrückhaltebecken in den Provinzen Henan und Shandong werden für landwirtschaftliche Zwecke benutzt und besiedelt, womit das Risiko der nächsten Überschwemmung in Kauf genommen wird. „Every year China records around 1,500 casualties of floods. One tenth of China’s territory, populated by two thirds of the population and producing approximately 70% of all agricultural and industrial output, is below the flood level of major rivers. There are 450 million people living in places prone to floods, and especially high-risk areas include the Yangtze, Yellow, Huai and Song-Liao River Basins” (Lee 2006, S. 8).

Der Bau gigantischer Staudämme (Drei Schluchten Damm, Gelber Fluss) ist Beispiele für die Durchsetzung wasserpolitischer Vorgaben von oben, bei denen Einwände von NGOs, lokaler Bevölkerung, regionaler Institutionen und anderer Stakeholder keine Rolle spielen (Cann et al. 2005, S. 16). Allein durch den Drei Schluchten Damm des Jangtse, den größten Staudamm der Welt, werden zwischen 1.3 und 1,6 Millionen Menschen umgesiedelt (Qing 1997).

Für die Regelung der Wasserressourcen ist das Wasserministerium (Ministry of Water Resources, MWR) verantwortlich, das auch die Aufsicht über die „River Basin Commissions“ der sieben größten Flüsse hat. Seine Aufgaben sind Wasserplanung und -verwaltung, die Durchführung von Projekten (Be- und Entwässerung, kleinere Wasserkraftwerke), Angelegenheiten des Hochwasserschutzes und der ländlichen Wasserversorgung, die Verwaltung der Grundwasserreserven und deren Schutz und das Managements von Küstengewässern und des städtischen Grundwassers. Das MWR hat in jeder Provinz lokale Wasserbüros. Ihr Bezug zum MWR beschränkt sich auf technischen Rat und Überwachung und die Umsetzung von wasserpolitischen Gesetzen, verantwortlich für sie sind aber die Provinzregierungen.

Insofern ist durch die Regionalisierung ein „top-down“ Ansatz zu einem kohärenten Wassermanagement nicht gegeben. Ein solcher Ansatz scheitert bereits an technisch-organisatorischen Gründen wie dem Mangel an Daten, Monitoring und Messgeräten. Die Regionalisierung erhöht den Einfluss lokaler Interessengruppen, deren Bedarfe die Probleme exzessiver Grundwasserentnahme verschärfen (Wang 2007). Beim Gelben Fluss wurde in den 90er Jahren bis zu 70% des Wassers entnommen. Grund dafür war die Wassernutzung für landwirtschaftliche Zwecke. Seit 1972, als der Fluss zum ersten Mal ausgetrocknet war, bzw. er den Ozean nicht erreichte, war das Austrocknen chronisch (Frérot 2009, S. 29). Erst eine drastische Erhöhung des Preises für die Wasserentnahme verringerte die Übernutzung und führte dazu, dass erstmals 2002 der Fluss vor Erreichen des Ozeans nicht ausgetrocknet war (Cann et al. 2005, S. 16). Bis 2020 wird der Grundwasserfehlbedarf 50 Mrd. m³ betragen, was 1/10 des aktuellen jährlichen Verbrauchs ausmacht (Economy 2004, S. 71).

Überhaupt spielen bei wasserpolitischen Entscheidungen auch noch andere Ministerien eine für Außenstehende schwer zu durchschaubare Rolle (Mertha 2008), was insgesamt eine Fragmentierung der Verantwortlichkeiten zur Folge hat, zumal diese nicht immer exakt definiert sind. Schwergewicht hat die Reform- und Entwicklungskommission, die, besetzt mit ehemaligen hochrangigen Regierungskadern, bei politischen Grundsatzentscheidungen wie bei dem Bau großer Staudämme oder den Planungen für eine Süd-Nord Wasserverbindung, wobei drei gigantische Kanäle den Yangtse Fluss mit dem Gelben Fluss verbinden sollen, den entscheidenden Einfluss hat.

Tabelle 1: Institutionen mit Einfluss auf wasserpolitische Entscheidungen

Institution	Aufgabe/Verantwortlichkeit
Wasserministerium (Ministry of Water Resources)	Management des Oberflächen – und Grundwassers und der Flussläufe, Hochwasserschutz, Erhaltung von Wasserressourcen, Oberflächenkonservierung
Umweltschutzbehörde (State Environmental Protection Administration, SEPA)	Verhinderung und Bekämpfung von Wasserverschmutzung
Bauministerium (Ministry of Construction)	Städtischer und industrieller Wasserverbrauch, städtische Wasserver- und -entsorgung
Landwirtschaftsministerium (Ministry of Agriculture)	Landwirtschaftlicher Wasserverbrauch (Bewässerung), Fischerei und Schutz aquatischer Lebensräume
Forstbehörde (State Forest Bureau)	Schutz von Wassergebieten und Orten der Wassergewinnung
Staatliche Elektrizitätsgesellschaft (State Electric Power Company)	Konstruktion und Management von mittleren und großen Wasserkraftwerken
Staatliche Reform- und Entwicklungskommission	Beteiligung an der Planung von Wasserressourcen und Ökosystemen, Koordinationsstelle für Konflikte zwischen den drei Parteien: Landwirtschaftsministerium, Wasserministerium, Forstbehörde
Verkehrsministerium (Ministry of Transportation)	Kontrolle von Umweltauflagen auf Inlandsgewässerschiffen
Gesundheitsministerium (Ministry of Health)	Management und Überwachung von Trinkwasserstandards

Zusätzlich zu den oben angeführten institutionellen Playern kann auch noch das Kultusministerium (das für den Schutz von bedrohten Kulturgütern zuständig ist) sich bei Staudambau eingeschaltet, ebenso halbstaatliche Organisationen wie der Unesco World Heritage Fund. Unterschiedliche städtische Regelungen für den Wasserverbrauch, etwa bei den Wasser- und Abwassergebühren, können die Unübersichtlichkeit erhöhen. Mangelnde Transparenz ist nicht nur im Wasserbereich ein Hindernis für effektive Umweltlösungen. China hat, so Economy, „a deeply rooted cultural tradition that accords little value to some of the core elements of effective environmental governance independent scientific inquiry, a transparent political

system and accountable leadership.” (Economy 2004, S. 27). Bei Großprojekten werden die regionalen Planungen und Entscheidungen der Provinzregierungen von anderen staatlichen Akteuren wie der Entwicklungs- und Reformkommission ausgehebelt. Obwohl das Wassergesetz von 1988 eine Zusammenarbeit der Provinzen und eine Erhöhung der Wassertarife vorschreibt, gibt es keine übergreifenden Regelungen und Kontrollen der regionalen Wasserentnahme. Weder kann das Wasserministerium, das keine Sanktionsmöglichkeiten hat, dies leisten, noch die „River Basin Commissions“, die eigentlich eine Zuweisung der Wasserressourcen für die Provinzen vornehmen sollten.

Wie schon erwähnt, gibt es keine Politik des überregionalen Wassermanagements. Gerade bei der seit dem Anfang der 2000er Jahre vorangetriebenen industriellen Entwicklung der Westregionen, von denen Provinzen des Yangtse-Gebietes betroffen sind, müsste „ein provinzübergreifendes Finanzumlageverfahren eingerichtet werden sowie verstärkte Mechanismen zur Konsultation und Abstimmung zwischen den Provinzregierungen entwickelt werden. Die Provinzen des Yangtse-Einzugsgebiets liegen alle in einem Umweltsystem, innerhalb dessen naturgemäß die Abflussbewegungen der Gravitationskraft und damit der West-Ost-Richtung folgen. Somit können sich Stoffe und u.U. die Folgen von Eingriffen über große Entfernungen ausbreiten und flussabwärts entfernt gelegen Gebiete erfassen“ (Zeng 2000, S. 142).

Die Trinkwassergewinnung erfolgt in China zu 75% aus dem Grundwasser. Die Haushalte in den schnell wachsenden Großstädten verbrauchen vergleichsweise hohe Wassermengen (Pro Kopf werden in Beijing 281 Liter Wasser am Tag verbraucht, der durchschnittliche Wasserkonsum in Deutschland ist 127 Liter pro Kopf (bfaI 2003, S. 4). Eine fünfköpfige chinesische Familie verbraucht alleine für die Toilettenspülung pro Jahr 150.000 Liter Wasser (Cann et al. 2005, S. 15). Für die nördlichen und nordöstlichen, wasserarmen Regionen wird ein weitaus höherer Trinkwasserbedarf als zur Verfügung steht vorhergesagt (Hubacek/Sun 2005, S.195). Pro Kopf der Bevölkerung stehen lediglich 2200 Kubikmeter Wasser pro Jahr zur Verfügung - ein Viertel des weltweiten Durchschnitts. „Diese Menge wird sich zusätzlich auf 1.760 cbm verringern, wenn die Bevölkerung, wie erwartet, bis 2030 auf 1.6 Mrd. Menschen wächst. Nach den Statistiken der Weltbank ist die Situation weltweit nur in Indien noch dramatischer. International wurden als Grenzwert für Wasserarmut 1.000 cbm nutzbare Wasserreserven pro Kopf definiert. In der Landeshauptstadt Beijing wird dieses Limit mit 300 cbm pro Person schon heute deutlich unterschritten“ (bfaI 2003, S. 1).

Immer wieder kommt es zu Katastrophen. Das Ereignis des über die Ufertretens des zweitgrößten Süßwassersees Dongting, der als Rückhaltebecken für den Yangtse Fluss dient, bedrohte zum Beispiel rund 10 Millionen Menschen (FR vom 21.8.2002). Industrielle Unfälle führen regelmäßig zur Verseuchung großer Flüsse, aus denen Trinkwasser gewonnen wird⁶. Obwohl in Südchina Wasser im Überfluss vorhanden ist, leidet diese Region selbst unter einem erheblichen Mangel an Trinkwasser. Der Grund hierfür ist die dramatisch zunehmende Umweltverschmutzung in Folge der schnellen Industrialisierung des Landes. Im Mai 2007

6 Ein Beispiel unter vielen: Die Explosion in einem Chemiewerk in der Nähe der nördlichen Stadt Harbin 2005 ließ 100 Tonnen hochgiftiges Benzol und Nitrobenzol in den Songhuajiang Fluss und dann in den Amur Fluss fließen, 8 Mio. Menschen waren tagelang ohne Trinkwasser (Süddeutsche Zeitung vom 27/11/2005). Bei dem Harbin Vorfall war die den Vorfall verursachende Chemiefabrik nur 500 Meter vom Flussufer weg gebaut. Seit ihrem Bau verschmutzte sie den Songhuajiang Fluss, der Haupttrinkwasserlieferant für die beiden nördlichen Provinzen Heilongjiang und Jilin war. Ähnliche Katastrophen können immer wieder passieren, denn die Hälfte aller 21.000 großen Chemiefabriken ist entlang des Yangtse oder Gelben Flusses gebaut. Ein weiteres prominentes Beispiel für die jahrelange schwere Verschmutzung ist der Huaihe Fluss (Economy 2004). Die Verschmutzung dieses Flusses, an dessen Ufern 150 Millionen Menschen leben, u.a. durch die staatliche Lianhua Fabrik, die, bekannt wie Maggi oder Knorr, Geschmacksverstärker herstellt, machte das Dorf Huangmengying zum „Krebsdorf“ (Die Zeit vom 15.12.05, Nr. 51, S. 8).

kippte der Tai-See um, der drittgrößte Binnensee Chinas, der eine der wichtigsten Trinkwasserquellen für die Region um die Metropolen Shanghai und Nanjing ist. In der Folge brach in mehreren Ortschaften die Versorgung mit Trinkwasser zusammen, in der Stadt Wuxi wurde sogar der Notstand ausgerufen. Insgesamt ist die Verschmutzung des Ober- wie auch des Grundflächenwassers ein ernstes Hindernis bei der Trinkwassergewinnung. Etwa die Hälfte der Flussläufe ist stark belastet und können teilweise auch nicht mehr zur Bewässerung verwendet werden. Wei (2008, S. 154) geht davon aus, dass 75% aller Flüsse für Trinkwasser oder Fischerei nicht geeignet sind. Von den 27 größten Seen sind 25 stark verschmutzt (Meierjohann 2007, S. 18). Das durch den Drei-Schluchten-Staudamm errichtete Reservoir, von dem aus in einem gigantischen Projekt Trinkwasser in den wasserarmen Norden geleitet werden soll, ist jetzt schon durch die starke Verschmutzung der Nebenflüsse gefährdet. Mehr als 75% des Wassers, das durch Chinas urbane Zentren fließt, ist aufgrund der Verschmutzung weder für Trinkwasser noch für Fischerei geeignet (Economy 2004, S. 18).

Zwar wird die Hauptursache der Verschmutzung, die Einleitung von ungeklärten Abwässern, durch den Bau von neuen Kläranlagen, vor allem für die großen Millionenstädte, angegangen. Der Erweiterungsbedarf ist der Regierung klar. Bis 2010 sollen nach dem aktuellen Fünfjahresplan 70% aller städtischen Abwässer geklärt werden. Die jetzige Rate liegt bei etwa 60%. Das Volumen der Abwässer hat sich von 1990 mit 35,4 Mrd. Tonnen auf 52,5 Mrd. Tonnen im Jahre 2005 gestiegt (Khan/Liu 2008, S. 12). Die gesamte Anzahl der Kläranlagen in China dürfte 2008 die Zahl von 1000 überstiegen haben (2006 gab es 815 registrierte Kläranlagen). Von diesen arbeiten nicht alle kontinuierlich, viele haben Betreiberprobleme⁷ und sind in ihrer Kapazität nicht ausgelastet (die Kapazitätsauslastung der existierenden Kläranlagen, die längst nicht alle anfallenden Abwässer klären, beträgt laut bfai rund 67%), etwa weil nach der „Tonnenideologie“ oft zu große Anlagen gebaut wurden, bzw. die Auslegung der Kläranlagen nach geschätzter Abwassermenge und Schmutzfracht erfolgte. Die Anlagen werden nicht selten abgestellt um Betriebskosten zu sparen (Feng et al. 2006, S. 297) Die Dimension der Zuflüsse und des Kanalsystems wurde nicht ausreichend berücksichtigt, es gab eine unzureichende Abstimmung zwischen Kanal- und Kläranlagenplanung. Eine Kontrolle des Betriebs ist schwierig, denn Betreiber und Aufsicht der Kläranlagen gehören derselben städtischen Verwaltung an. Die Aufsichtsbehörden beschränken sich auf das Monitoring. Wenn es zu Fehlern bei der Abwasserentsorgung kommt, gibt es keine Sanktionen gegen die Verantwortlichen (Meierjohann 2007, S. 10 u. 16).

Der Kläranlagenbau ist jedoch kein Heilmittel gegen das vielfach jahrelang praktizierte Umgehen von Umweltauflagen und das illegale Einleiten von Schadstoffen in Gewässer. Die Zahl der Umweltüberwachungsbüros ist gering, ihr Personal machte Anfang des neuen Jahrhunderts etwa 600.000 aus, was angesichts der Landes- und Bevölkerungsgröße sehr eingeschränkt ist (Economy 2005, S. 107). Die Orientierung an den (in den Kläranlagen prozessierten) Wassermengen löst nicht das Problem der Schmutzfrachten, von denen nicht sicher gestellt ist, dass sie auch in den Kläranlagen ankommen. Für bestimmte Bereiche, etwa die Landwirtschaft, wäre es illusorisch, nach dem „the polluter pays“ Prinzip vorzugehen, weil die Bauern weder die notwendigen Mittel für die Bezahlung von Strafen haben noch eine genaue Kontrolle ihrer Einleitungen möglich ist (dies ist auch in Europa nicht möglich, vergleiche Frérot 2009). Die Verschmutzung durch die in der Landwirtschaft genutzten Dünger und Pestizide (deren Verbrauch zwischen 1980 und 2005 sich um 250% gesteigert hat und zu die-

7 Meierjohann (2007, S. 13) nennt folgende: das nicht ausreichend motivierte Personal, Das Unterlassen von Reparaturen, das Auseinanderfallen von prognostizierter und tatsächlicher Auslastung, die unzureichende Nutzung vorhandener Anlagen-Komponenten, hohe Betriebskosten und das ungelöste Problem der Schlamm Entsorgung.

sem Zeitpunkt einen Verbrauch von 48 Millionen Tonnen erreicht hat siehe Khan/Liu 2008, S. 13), die in das Grundwasser versickern oder ungefiltert in die Flüsse und Seen geleitet werden ist viel schwieriger anzugehen als die am Punkt der Einleitung zu kontrollierenden industriellen Abwässer, denen lange das Hauptaugenmerk der Umweltpolitik im Wasserbereich gegolten hat und bei denen es tatsächlich zu beträchtlichen Verbesserungen gekommen ist (Khan/Liu 2008, S. 11).

Auf dem Papier verfügt die Volksrepublik über eine der fortschrittlichsten Umweltschutzgesetzgebungen der Welt, mit strengen Auflagen gerade auch im Bereich des Wasserschutzes. Ein erstes Gesetz dazu wurde bereits 1988 erlassen. Das Umweltschutzgesetz sieht die Möglichkeit der Klage von Bürgern gegen Verursacher von Umweltverschmutzung vor, ebenso das Regionen und einzelne Gemeinden eigene Schutzstandards erlassen, die über denen der Nationalen Regelungen liegen. Dies wurde von einigen Provinzen und Großstädten auch in Anspruch genommen, z.B. zur Eindämmung des Gebrauchs von Plastiktüten (Ferris/ Zhang 2005, S. 81f). Es gibt etwa 40 Direktiven des Staatsrates zur Kontrolle von Verschmutzung, Bewahrung der natürlichen Ressourcen und Produktüberwachung, die darauf aufbauenden Maßnahmen, Kataloge, Zirkulare und andere spezifizierenden Maßnahmen ist weit über 1000 (Ferris/Zang 2005, S. 80). Da es schwierig ist diese alle zu überblicken, es Informationslücken zwischen lokalen und nationalen Stellen gibt und lokale SEPA Einheiten zusätzliche Interpretationen und eigene Verordnungen, z.B. zur Müllentsorgung liefern, zudem viele Behörden sich traditionell mit schriftlichen Gesetzesinterpretationen zurückhalten, ist die rechtliche Lage sehr unübersichtlich. Sie ist zumindest nicht, wie viele Kommentare annehmen, zu schlicht, zu wenig von politischen Institutionen getragen und mit geringen Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten ausgestattet. „China’s modern environmental legal system is increasingly typified by detailed legal measures, engaged and more sophisticated regulatory personnel, and active and committed citizens and members of regulated communities“ (Ferris/Zang 2005, S. 95).

Der elfte Fünfjahresplan sieht die Steigerung der Abwasseraufbereitungsrate vor (bis 2010 sollen nach dem Fünfjahresplan 1000 neue Wiederaufbereitungsanlagen bereitgestellt werden, siehe Newsletter China Transfer, März 2008, S. 2), ebenso die Reduzierung des Industriewasserverbrauchs und die Überwachung des Kläranlagenbetriebs. Die jüngste, im März 2008 verabschiedete Neu-Novellierung dieses Gesetzes orientiert sich stark an modernen Umweltschutzgesetzgebungen in Kanada und Nordeuropa. Sie sieht empfindliche Strafen für Unternehmen sowie überdies eine finanzielle Beteiligung an der Beseitigung von durch Wasserverschmutzung entstandenen Schäden vor.

Allerdings werden die geltenden Gesetze – wie oft in China – nur sehr mangelhaft umgesetzt. Misswirtschaft und Korruption, aber auch die personell zu schwache Besetzung der chinesischen Umweltbehörden verhindern eine effiziente Durchsetzung, insbesondere in den Provinzen.

Die staatliche Umweltagentur SEPA soll für die Einhaltung der Umweltgesetze sorgen. Sie untersteht als Ergebnis einer Dezentralisierung den regionalen Regierungen, die sie oft unzureichend finanzieren und politischen Druck ausüben, den mühsam gewonnenen neuen Investor nicht noch mit Umweltauflagen zu behindern. Sie ist keine wirklich autonome Überwachungsbehörde (Kynge 2006, S. 191), sondern ist auf die gute Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern angewiesen. In der Machthierarchie hatte sie als untergeordnete Behörde lange Zeit einen geringen Status, der sich erst seit kurzem (2008) verbesserte, als die SEPA einen eigenen Ministerrang erlangte. Sie hat weiterhin nur begrenzt Einfluss auf die Politik der

Staatsfirmen und auch auf großpolitische Entscheidungen wie den Dreischluchten Staudammbau.

Gleichwohl haben sich ihre Gestaltungsmöglichkeiten erheblich erhöht. Die SEPA kann eigene Services, wie Schulungszentren und Monitoring-Stationen anbieten und auch Strafen bei Umweltverstößen erheben⁸. Seit 2007 baut sie ein Monitoringsystem für die Wasserqualität auf, das die Umsetzung der 2006 neu erlassenen „Standards of Drinking Water Quality“ mit 106 Parametern misst. Bis 2012 müssen diese neuen Standards in China überall umgesetzt werden. 2007 startete die SEPA die „Green Credit“ Maßnahme, die von der China Banking Regulatory Commission (CBRC) unterstützt wurde, die umweltverschmutzenden Industrien den Kreditzugang erschweren soll indem sie die Umweltperformance zum Bestandteil der Kreditwürdigkeitsprüfung eines Unternehmens macht. „Laut einem Bericht der Nachrichtenagentur Xinhua wurden in der Folge rund 3,9 Mrd. RMB vergebene Kredite von Unternehmen zurück gerufen, die den Umweltstandards nicht entsprachen. Gemäß CBRC vergaben Chinas fünf größte Geschäftsbanken keine Kredite mehr an 30 von der SEPA auf der schwarzen Liste gesetzten energieintensive und stark umweltverschmutzenden Firmen“ (bfai: ca 4180a-wasserregelungen.doc vom 26.1.09, S.2). Zudem hat die SEPA im Februar 2008 mit einer „Green Insurance Politik“ begonnen, die eine Versicherung der Unternehmen gegen Umweltrisiken und Kompensationsforderungen bis 2015 vorsieht.

Die Dringlichkeit rascher Maßnahmen, wie sie oben im Wasserbereich angedeutet wurde, könnte zu dem Schluss führen, dass China diese Herausforderung nicht alleine bewältigen kann, weil Anlagen, Technologien und Know-How nicht hinreichend zur Verfügung stehen. In diesem Sinne war zum Beispiel das programmatische Statement der deutsch-chinesischen Wirtschaftslobby aus dem Jahre 2001 zu sehen, die deutsche Technologie als Lösung empfahl: „Zunächst mangelt es China generell an moderner Ausrüstung, Technologie, Know-How, Messinstrumenten und Kontrollverfahren, um im Umweltbereich schnell etwas bewirken zu können“ (in China Kontakt 2001, zitiert nach Klein 2004, S. 111). Der Erweiterungs- und Modernisierungsbedarf im Abwasserbereich in China ist allen Experten klar. Es gibt aber eine Veränderung im chinesischen Nachfrageverhalten im Sektor. In den Anfängen der 2000er Jahre standen noch die Komponenten, oder auch ganze Anlagen aus den westlichen Ländern im Mittelpunkt der Kaufinteressen Chinas. Mittlerweile ist eine eigene Umweltindustrie aufgebaut und es sind jetzt – neben speziellem Engineering Know-How - Betreiber-Lösungen, nämlich der Betrieb von Kläranlagen durch westliche Firmen, die nachgefragt werden. Möglich wären auch Franchising Modelle deutscher Firmen für die Wartung und Instandsetzung mit lokalen Dienstleistern (Rudolph/Harbach 2006). Dies ist angesichts des enormen Finanzierungsbedarfs verständlich, denn allein für städtische Kläranlagen gibt das Bauministerium für den 11ten Fünfjahresplan (2006 – 2011) mit 330 Mrd. RMB (ca 33 Mrd. €) an (bfai INFO ca428a-abwasser.doc vom 26.1.09).

2) Im Dezember 2001 wurde China Mitglied in der Welthandelsorganisation WTO. Dieses Abkommen verpflichtet zur Öffnung für ausländische Firmen, bzw. zum Wegfall von Mechanismen zur Abschottungen durch Zölle und Importrestriktionen gegen ausländische Konkurrenten. Für die chinesische Führung war der Beitritt einerseits ein Zugang zu den westlichen Märkten und andererseits ein Druckmittel, um die Staatsunternehmen zu zwingen, aufgrund der ausländischen, in der Regel weitaus rationeller arbeitenden Konkurrenz, Reformen umzu-

8 Das Zahlen einer Strafe gegen Verstöße gegen das Wasserschutzgesetz ist aber manchmal für die verschmutzende Fabrik kostengünstiger als die Umrüstung auf Kläranlagen. (Lu et al. (2006) geben das Beispiel einer Fabrik, die 1 Millionen Yuan (etwa 100.000 Euro) Strafe für ein Desaster im Tuojiang Fluss zahlen mussten, das etwa 200 Millionen Yuan gekostet hatte.

setzen. Das Fazit Sierens (2006, S. 325) ist, dass die WTO Geschichte Chinas weiterhin die „einer geschickten Abschottung“ ist, was man an Handelsgesetzgebung, dem Zertifikationsystem, der Versorgung einheimischer Firmen mit großzügigen Krediten, der Autoimportpolitik, dem laxen Umgang mit geistigem Eigentum und mit weiterhin subventionierten Industrien unschwer belegen kann. „Neu sind jedoch der Umfang und die Hartnäckigkeit, mit denen China die Vereinbarungen umgeht und seine eigene Strategie durchsetzt. Beispiellos sind außerdem die Größe des Marktes und die schwache Position, aus der die westlichen Länder und Unternehmen auf ihr Recht bestehen. Wenn deutsche Unternehmen sich den Bedingungen der Chinesen verweigern, finden sich jederzeit französische, US-amerikanische oder australische Unternehmen, die sich darauf einlassen um der Konkurrenz einen Auftrag wegzuschnappen“ (Sieren 2006, S. 326). Auch im Wasserbereich gilt, dass die in der Regel staatlichen Auftraggeber durch kurzfristige Ausschreibungen, hohen bürokratischen Aufwand für ausländische Bieter, Unterbieterkonkurrenz bzw. gegenseitiges Ausspielen der Anbieter es ausländischen Firmen sehr schwer machen, im Wassermarkt Fuß zu fassen.

Vor der Marktöffnung durch den WTO Beitritt Chinas war der Wasserbereich, wie auch Verkehr und andere Infrastrukturbereiche, als rein staatliche Aufgabe angesehen worden, in dem ausländischer Einfluss unerwünscht war. Dennoch hatten schon in den 90er Jahren internationale Entwicklungsfinanzierer China Mittel für die Unterstützung des Wasserschutzes, der Wasserversorgung und der Abwasserreinigung zu Verfügung gestellt. Insgesamt hat Deutschland den Bau von 19 Kläranlagen kofinanziert (Meierjohann 2007, S. 2) Von den internationalen Ausschreibungen dafür hatten unter anderem auch große deutsche Ingenieurbüros profitiert. Nach der WTO Öffnung waren es bei den Kläranlagen für westliche Unternehmen die Aussichten, im Rahmen eines BOT (Build – Operate – Transfer) oder TOT (Transfer – Operate – Transfer) in die von ihnen geplanten Anlagen über einen längeren Zeitpunkt (15 bis 25 Jahre) Betreiber Know-How einzubringen und so kontinuierliche Einnahmen zu generieren, die deutsche und vor allem französische (Veolia, Suez) Unternehmen zu verstärkten Anstrengungen, sich im chinesischen Markt zu etablieren, veranlassten.

3) Eines der besten Argumente für die guten Chancen des Exports von deutschen Umweltschutzgütern und Dienstleistungen ist, dass diese bereits im Inland erprobt sind und im Rahmen einer langfristigen Strategie politisch unterstützt worden sind (Gehrke u.a. 2002, Waltenberger 2008). Deutschland habe, so der Bundesumweltminister 2007 anlässlich der Vorstellung einer Roland Berger Studie zum Stellenwert der Umwelttechnologie „hervorragende Chancen, auf den grünen Leitmärkten der Zukunft eine wichtige Rolle zu spielen.“ (Artikel Klaus Stratmann: „Roland Berger Studie Umwelttechnologie steht vor großer Zukunft“, in Wiwo.de vom 17.6.07. Dort wird eine Verdopplung des Weltmarktvolumens der Umweltindustrie von 1000 Mrd. Euro 2005 auf 2200 Mrd. Euro im Jahre 2020 vorhergesagt⁹). Im Bereich regenerative Energiegewinnung durch Windräder, Wasserkraftwerke, Biogas und Solaranlagen gibt es international aufgestellte deutsche Anbieter, die den chinesischen Markt auch zum Teil schon bedienen. Umwelttechnik zur Vermeidung, Verminderung und Beseitigung von Umweltbelastungen gilt als typische Querschnittstechnologie die sich einer Zuordnung zu einer technologischen Ausrichtung (z.B. unterschieden nach „additivem“ oder „integriertem“ Umweltschutz) oder zu einer Angebotspalette ebenso entzieht wie einer Einteilung nach „entsorgendem“ (Neutralisierung von Umweltschäden) und vorsorgendem (emissionsarme Technologien, umweltfreundliche Produktvarianten) Umweltschutz. Allerdings ist die Wasser- und Abwasserbehandlung, die hier im Mittelpunkt steht, Teil der „klassischen“ Umwelt-

9 2009 sagt das Unternehmen anlässlich der Vorstellung ihr „GreenTech-Atlas 2.0“ bis 2020 bereits eine Summe von 3100 Mrd. voraus www.rolandberger.com/company/press/releases/519-press_archive_2009_sc_content/Greentech_Atlas_2_0_de.html, vom 7.2.2009.

schutzindustrien, die bereichbezogen statistisch klassifiziert (StaBuA/ISI Liste) und erfasst werden. Energie- und Wasserversorgung gelten als Branchengruppen mit der stärksten Ausrichtung auf umweltschutzbezogene Innovationen (Legler et al. 2006, S. 94). Hier hat auch die deutsche „Systemkompetenz“ inkrementellen Innovationen hervorzubringen, also die Weiterentwicklung und Verbesserung bekannter Verfahren und Technologien, ihren Platz. Von dem mit knapp 55 Mrd. Euro für 2005 geschätzten Produktionspotenzial der Umweltschutzgüter entfielen etwa 1/5 (11,4 Mrd.) auf den Abwasserbereich (Legler et al. 2006, S. 27).

Auch nach dem Verständnis von Sprenger, der als erster auf die beschäftigungssichernde Funktion der umweltorientierten DL hingewiesen hat, gehören Abwasserbehandlung und Gewässerschutz zu den „traditionellen umweltorientierten Dienstleistungen“ (Sprenger 2002, S. 7f.)¹⁰.

Diese Art von traditionellen, weil jahrelang erprobten, umweltorientierten Dienstleistungen spielt im öffentlichen Diskurs über die Leistungsfähigkeit der deutschen Umwelttechnologie eine bescheidene Rolle. Hier wird die Entwicklung und der erfolgreiche Einsatz neuer, innovativer Technologien, wie Solarkraftwerke, Biogasanlagen oder Off-Shorewindanlagen hervorgehoben, das heißt die Betonung liegt auf High-Tech und den Funktionsmerkmalen der „Sachtechnik“ und weniger auf Dienstleistung, die, weil meistens personengebunden, auch viel schwerer zu exportieren ist. Es ist fraglich, ob zum Beispiel bei Technologien und Dienstleistungen im Umkreis von Energieeffizienz und –beratung traditionelle Fördermaßnahmen (wie vom BMWI geförderte Informationsveranstaltungen, Einkäufer- und Multiplikatorenreisen) in einem Land wie China zu erhöhter Nachfrage führen, ebenso wird die Erstellung eines Portraits der Produkte und Dienstleistungen und die Übernahme dieser Daten in eine englischsprachige Datenbank, wie von der 2009 gestarteten „Exportinitiative Energieeffizienz“ (www-efficiency-from-germany.info) angeboten wird, wohl kaum dazu führen, dass chinesische Manager (mit ihren in der Regel bescheidenen Englischkenntnissen) das Angebot durchforsten werden.

10 Dazu werden ebenfalls gezählt „Luftreinhaltung“, „Abfallwirtschaft“, „Altlastensanierung/Boden und Wasserschutz“, „Lärmbekämpfung“, „umweltorientierter Forschung und Entwicklung“, „Umweltberatungsfirmen/Ingenieurbüros“, „Analytische Dienste, Datensammlung und Analyse“ und „Umwelterziehung und –ausbildung“. Als „neue“ DL werden genannt „Energie- und Gebäudemanagement“, „neue Mobilitätsdienstleistungen“, „umweltorientierte Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ und „Ökotourismus“.

3. Die Exportbereitschaft der deutschen Wasserwirtschaft

Deutschland ist lediglich „Exportweltmeister“, wenn es um den Export von Gütern, insbesondere von Maschinen und Anlagen geht. Die Erbringung von Dienstleistungen in Auslandsmärkten war und ist hingegen bislang noch hinter den Erwartungen zurück geblieben, was einer der Gründe für den BMBF Förderschwerpunkt „Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen“ war. Die Projekte in diesem Förderschwerpunkt nahmen sich der Situation in verschiedenen Branchen und Zielregionen an. Untersucht wurden die Exporthemmnisse und die Faktoren, die die Exportfähigkeit deutscher Unternehmen im Dienstleistungsbereich stärken könnten. Es wurde angenommen, dass aufstrebende Schwellenländer wie Brasilien und China für Dienstleistungen, besonders Computer- und unternehmensnahe Dienstleistungen zu „immer wichtigeren Märkten werden“ (Ganz/Schmied 2006, S.5)¹¹.

Zwei der vom BMBF geförderten Forschungsprojekte waren in der Wasserwirtschaft angesiedelt. Dabei konzentrieren sich die beiden Projekte auf das Auslandsgeschäft von deutschen Unternehmen in verschiedenen Zielregionen. Das eine Projekt (ProWaDi) bezog sich auf die Länder Ost- und Südosteuropas, das andere, unser Projekt des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) auf die Volksrepublik China. Beide fragten sich, auf welcher Informationsgrundlage über Marktlage und Nachfrage das Engagement erfolgte, mit welchen Erwartungen und Strategien sie in den neuen Markt gegangen sind welche Erfahrungen haben die deutschen Unternehmen in diesen Regionen gemacht haben. Wie gelingt es ihnen Unsicherheiten und Risiken zu reduzieren und Wege zu finden, sich erfolgreich in den verschiedenen Auslandsmärkten zu etablieren?

3.1. Die Befragung der Wasserfirmen 2006

Um eine empirische Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen, die für die Branche, aber auch darüber hinaus für die Exportförderung relevant sind, haben die beiden Projekte im Sommer 2006 eine gemeinsame Befragung von Unternehmen der Wasserwirtschaft durchgeführt. Die dafür notwendigen Firmenadressen wurden von den Kooperationspartnern DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall) und BEW (Bildungszentrum für die Entsorgungs- und Wasserwirtschaft) bereitgestellt. Mit der Befragung sollte ein detailliertes Bild der Wirklichkeit und der Probleme des Auslandsgeschäftes deutscher Unternehmen in der Wasserwirtschaft entstehen. Von den ca. 2.200 angeschriebenen Unternehmen haben 263 den Fragebogen ausgefüllt zurück gesandt.

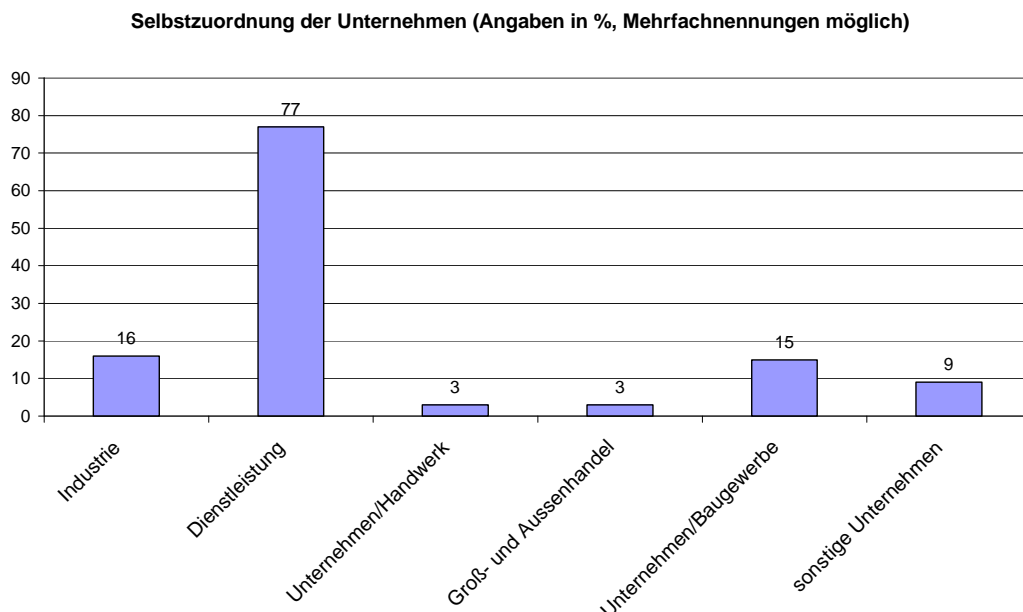
Der Fragebogen bezog sich auf die Grunddaten des Unternehmens, etwa auf die Mitarbeiterzahl, die Firmengröße, die Geschäftsfelder und die Umsatzstruktur. Es wurde dann nach den Produktgruppen und den angebotenen Dienstleistungen gefragt, ebenso nach den Firmenzielen und den vorhandenen Geschäftsbeziehungen zum Ausland bzw. zu den Weltregionen, wobei Geschäftsbeziehungen nach China speziell nachgefragt wurden. Wenn diese bestanden, wurde nach der Art der Dienstleistungen, den Auftraggebern und nach Finanzierungsarten gefragt, ebenso wie Kooperationen organisiert werden und mit was für einer Organisationsform die Arbeit vor Ort gewährleistet wird. Zudem wurde in Bezug auf China erhoben, welche Gründe zum Engagement geführt haben, und mit welchen Problemen die Firmen im Lande zu kämpfen hatten und wie die bisherige Bilanz aus der Sicht der Befragten aussieht. Ein letzter

¹¹ Dass die unternehmensnahen Dienstleistungen in Deutschland erheblich zugenommen haben (eine Steigerung um 75% von 1975 bis 2001) haben Bachmann und Burda aufgrund von IAB Daten belegt (Bachmann/Burda 2007).

Teil ging auf die im Vorfeld der Export-Entscheidung wichtigen Informationsquellen zum Land und seinen Teilmärkten ein und versuchte den Stellenwert der einzelnen öffentlichen und privaten Beratungs- und Informationsorganisation zu bestimmen.

3.1.1. Ergebnisse der Befragung

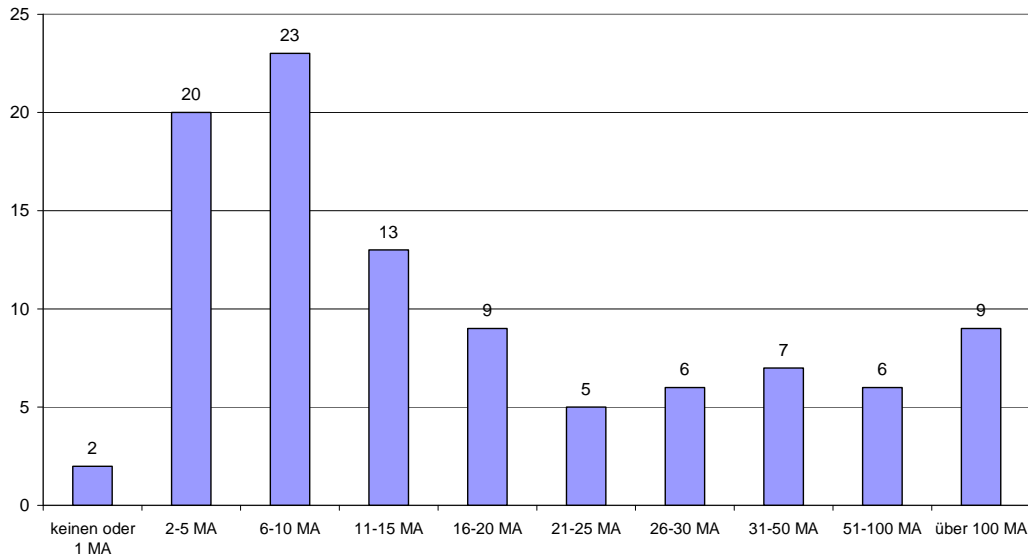
Das nachfolgende Schaubild zeigt, wie die Unternehmen der Wasserwirtschaft, die sich an der Umfrage beteiligt haben, sich selbst sektoral zuordnen. Strukturell herrschen die Dienstleistungsunternehmen vor. Die Zielgruppe der Befragung konnte somit auch erreicht werden. Als weitere für den Dienstleistungsexport relevante Sektoren lassen sich die Industrie und das Baugewerbe ausweisen. Viele Fertigungs- und Bauunternehmen, die in der Wasserwirtschaft tätig sind, haben ihr Produktportfolio auch um Dienstleistungsangebote ergänzt. Die Dienstleistungen sind in der Regel produktbezogen, sie unterstützen eine bestimmte Stufe der Wertschöpfung der Anbieter von Anlagen und Produkten.



Die Auswertung der Unternehmensangaben zu ihren Geschäftsfeldern und speziellen Dienstleistungen ermöglichte eine Konkretisierung dessen, was unter den Dienstleistungen in der Wasserwirtschaft zu verstehen ist. Es handelte sich in sehr starkem Maße um Ingenieurleistungen. Planen, Bauen und Projektmanagement waren ein ausgewiesener Schwerpunkt und verweisen als Schlüsselbegriffe auf den hohen Stellenwert des Bauingenieurwesens für die Wasserwirtschaft. Ein quantitativ hoher Anteil kam einer Gruppe zu, die als sehr breit aufgestellte technische All-Round-Dienstleister bezeichnet werden könnten. Vergleichsweise klein war der Anteil derjenigen, die sich auf Beratung, Gutachten, Analysen und Expertisen konzentrieren.

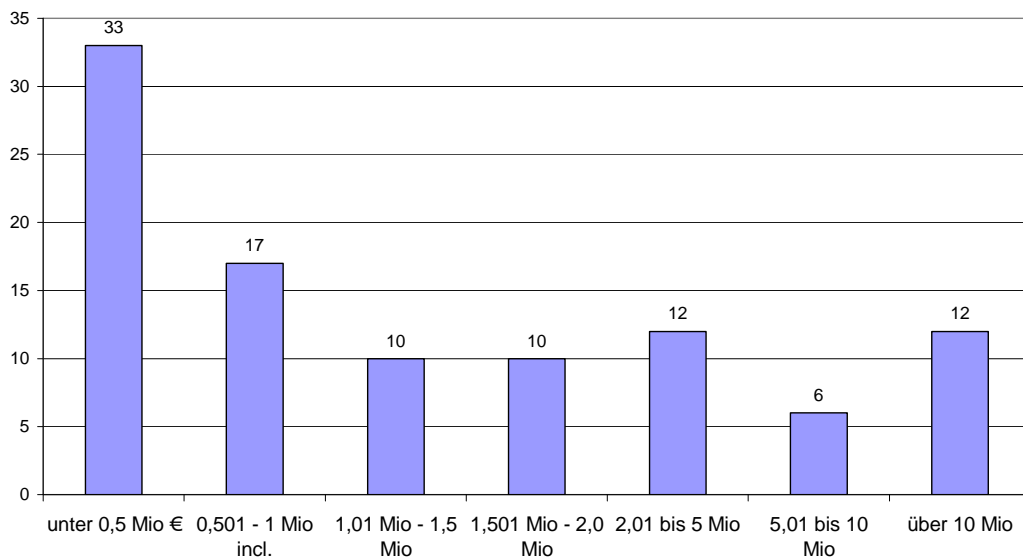
Bezogen auf die Größe der Unternehmen kann anhand des Kriteriums Mitarbeiterzahlen festgestellt werden, dass kleine und mittlere Unternehmen in dem Sample vorherrschten. Bei den Großunternehmen in der Wasserwirtschaft handelte es sich zum einen um Industrieunternehmen und zum anderen um die „Großen“ unter den Wasserversorgungsunternehmen bzw. Abwasserentsorgern.

Mitarbeiterzahl Feinklassifikation (Angaben in %)



Auch im Umsatz spiegelte sich diese kleinteilige Struktur tendenziell wieder. Rund ein Drittel der Unternehmen hatte einen Jahresumsatz von unter 500 Tsd. € Annähernd ein Fünftel hatte einen Umsatz von mehr als 5 Mio. €

Gesamtumsatz klassifiziert (Angaben in %)



3.1.1.1. Die geringe Exportorientierung der deutschen Wasserwirtschaft

Die Internationalisierung der mittelständisch geprägten deutschen Wasserwirtschaft – so das zentrale Ergebnis der Befragung – war 2006 gemessen am Export noch nicht sehr weit voran geschritten. 35% der Unternehmen, die sich an unserer Befragung beteiligt haben, unterhielten Geschäftsbeziehungen ins Ausland, weitere 10% planten Auslandsaktivitäten aufzunehmen. Der von uns erhobene Anteil des Auslandsengagements der Wasserwirtschaft liegt unter den Zahlen einer „Unternehmensperspektiven“ Studie der Commerzbank über deutsche mit-

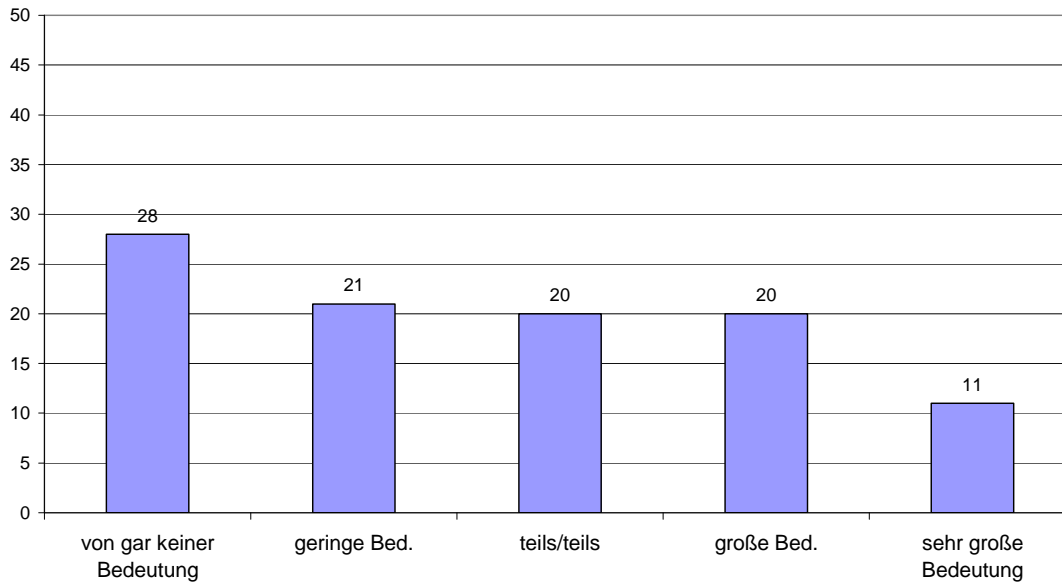
telständische Unternehmen aus dem Jahre 2007, in der 47% der Dienstleistungsfirmen aktiv im Auslandsgeschäft sind (FAZ vom 1.10.07, Nr. 228, S. 16).

Geschäftsbeziehungen zum Ausland zu haben bedeutet nicht, dass durch die ausländischen Kunden kontinuierlich Umsätze generiert werden. Der Umsatzanteil des Auslandsgeschäfts war in der Regel klein. 2005, also im Vorjahr der Befragung, lag er nur bei 16% der befragten Firmen über 10%. Immerhin 6% machten über die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland. Von den Unternehmen hatten 11% einen Standort im Ausland und bei einem gleichen Anteil der befragten Unternehmen (11%) wurden Mitarbeiter im Ausland beschäftigt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen richtete ihre Geschäftstätigkeit bislang ausschließlich auf Deutschland bzw. den deutschen Binnenmarkt aus.

Das Engagement im Ausland variierte in den verschiedenen Segmenten der Wasserwirtschaft erheblich. Es war bei der Industrie, den Herstellern von Anlagen und technischen Komponenten, mit 64% Auslandsengagement am stärksten ausgeprägt. Der Begriff Internationalisierung trifft hier insofern berechtigt zu, als die Fertigungsunternehmen ihr Auslandsgeschäft in der Regel in mehreren Regionen der Weltwirtschaft parallel betreiben. Unternehmen, die in der Wasserwirtschaft ausschließlich Dienstleistungen erbringen und in der Regel den KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) zuzurechnen sind, waren unterdurchschnittlich im Auslandsgeschäft vertreten und betrieben dies dann auch häufig nur punktuell, im angrenzenden europäischen Ausland oder lediglich in einer Zielregion. Der Internationalisierungsgrad hing sehr eng mit der Unternehmensgröße zusammen. Das Auslandsengagement stieg mit zunehmender Größe sowohl gemessen am Umsatz als auch an der Mitarbeiterzahl. Das Fazit des Auslandsengagements war bei den befragten Firmen positiv und führte vielfach zu weiterem Auslandsgeschäft.

Für eine Branche mit Internationalisierungspotenzial, die z.B. durch ein hohes Qualifikationsniveau gekennzeichnet ist - 56% der befragten Unternehmen hatten in ihrer Belegschaft einen Akademikeranteil von über 50% - war 2006 der Grad der Internationalisierung noch nicht sehr weit fortgeschritten. Auch bei der Frage nach den Zielen der Unternehmen spielte die Erweiterung des Auslandsgeschäftes der Zeit noch keine hervor gehobene Rolle. Von den Befragten war es etwa ein Drittel, das der Erweiterung des Auslandsgeschäfts große oder sehr große Bedeutung beimaß, was im Vergleich zu anderen Zielen (etwa das der Optimierung interner Prozesse, Aufbau neuer Geschäftsbereiche, Kostenreduktion, Qualitätsmanagement) kein heraus ragender Wert war.

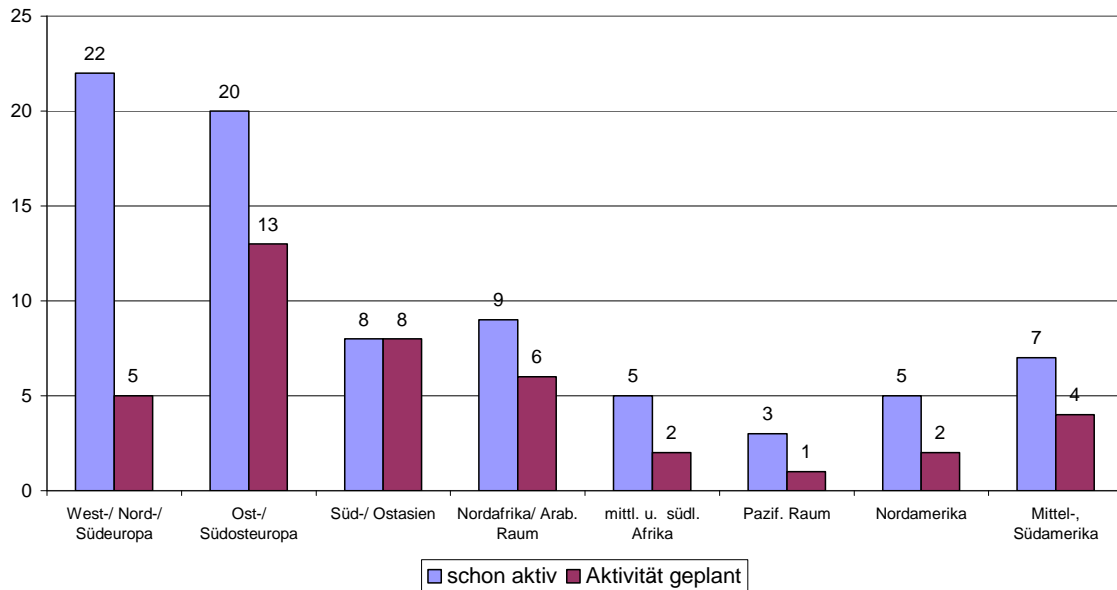
Ziel Erweiterung des Auslandsgeschäfts (Angaben in %)



3.1.1.2. Engagement der Wasserwirtschaft in unterschiedlichen Weltregionen

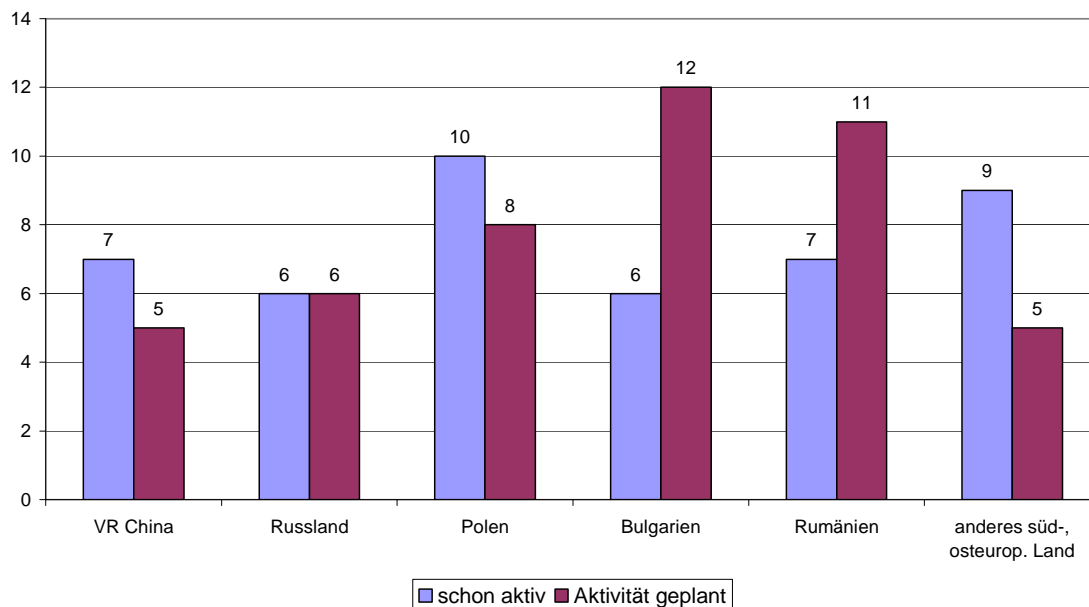
Bezieht man aktuelle und geplante Auslandsaktivitäten auf die verschiedenen Zielregionen, ergab die Befragung folgendes Bild: bislang haben die Länder der EU und hier die Länder der alten EU (der 15) den größten Stellenwert, allerdings zogen bei den geplanten Aktivitäten die neuen EU-Mitgliedsländer und die anderen Staaten in Ost- und Südosteuropa nach. Danach folgten mit größerem Abstand Süd-/Südostasien und Nordafrika/der arabische Raum. Für das Engagement in den europäischen Ländern insgesamt wurden viele Gründe angeführt. Letztlich kann jenseits aller Unterschiede im Detail resümiert werden, dass die schnelle Erreichbarkeit und die Ähnlichkeiten in Sprache, Kultur und Geschäftsstil den Schritt ins europäische Ausland klein werden lassen. Zudem wurden die rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen und die relativ schnelle Erreichbarkeit geschätzt. Als Vorteil für Ost- und Südosteuropa kam der Faktor eines gut qualifizierten und leistungsbereiten Arbeitskräfteangebots Südosteuropa zusätzlich hinzu. Dem gegenüber wurden von den Unternehmen z.B. bezogen auf China, andere geschäftsförderliche Faktoren etwas abgeschwächt und einige Hemmnisse wie z.B. die „Leistungsfähigkeit der Verwaltung“, „Korruption“, „Plagiate“ recht ausgeprägt wahrgenommen.

Aktuelle Geschäftsaktivität und geplante Aktivität (in den nächsten 3 Jahren, Angaben in %)



Wir haben auch nach dem Engagement in speziellen Ländern gefragt, wobei das Augenmerk durch die Antwortvorgaben in stärkerer Weise auf die Länder Ost- und Südosteuropas und auf China gerichtet worden ist. Dies hängt mit der Osterweiterung der EU und der (unterstellten) Attraktivität der südostasiatischen Märkte zusammen. Bezogen auf verschiedenen Länder ergab sich folgendes Bild.

Engagement in speziellen Ländern (Angaben in %)



Als Erfolgsbedingungen für ein Engagement wurden – neben dem verstärkten Bemühen um Aufträge in der Region - gemeinsame Projekte mit einem im Lande heimischen (Vertriebs-) Partner genannt, die Qualifizierung der Mitarbeiter für den Einsatz, die Anpassung der Produkte auf landesspezifische Erfordernisse und die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen und Verbänden.

2006 war das aktuelle und geplante Engagement von Firmen der Wasserwirtschaft in China noch sehr begrenzt. Unter den dort tätigen Firmen – wie auch in Südosteuropa – dominierten die Hersteller von Anlagen und Komponenten. Bei der geringen Anzahl der in China tätigen Firmen war eine differenzierte und generalisierende Betrachtung der Aussagen nicht möglich. Gleichwohl ließen sich bei den Entscheidungsgründen für das China-Engagement mindestens drei Vorteile des Landes erkennen: a) China hat eine „gute Sicherheitslage“; b) es bestanden vorherige „informelle Kontakte“ und c) das *Arbeitskräfteangebot* war gut. Allerdings wurden als Hauptschwierigkeiten für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen in China sowohl auf den kulturellen Unterschiede (Sprache, Geschäftsmentalität, Verhandlungskultur) verwiesen als auch auf Defizite staatlichen Handelns (unzureichendes Verwaltungs- und Rechtssystem, unzureichende Behördenunterstützung, kein Schutz vor Copyrightverletzungen).

3.1.1.3. Der Stellenwert von Information und Beratung durch Dritte

Ein Ergebnis der Befragung war, dass die Unternehmen, die im internationalen Wassergeschäft tätig waren, hierfür vorbereitend sehr viele Informations- und Beratungsangebote bzw. –quellen in Anspruch genommen hatten. Über 50% der Unternehmen haben mehr als fünf, zum Teil sogar deutlich mehr Informationsquellen genutzt. Am häufigsten wurden als Informationsquellen die IHK genutzt (76% der Befragten mit Auslandsgeschäft), es folgten „befeundete Unternehmen“ (72%), „Messen“ (63%), „ausländische Geschäftspartner“ (62%) und die „Außenhandelskammer“ (51%). Die Effektivität der Informations- und Beratungsangebote (von diversen öffentlichen Institutionen, Banken, Consultants u.a.m.) wurde allerdings als bestenfalls durchschnittlich bewertet. „Offiziellen“ Informationen (etwa durch deutsche Stellen vor Ort, Botschaften und durch Bundesministerien) wurde eher Misstrauen entgegengebracht, bzw. ihre Hilfe für die Auslandsentscheidung wurde vielfach als gering eingeschätzt. Auch bei den Verbänden war es eine Minderheit von etwa ein Viertel der Befragten, die deren Informationen als Hilfe wahrgenommen haben. Herausragend bei der Bewertung der Nützlichkeit waren lediglich zwei Quellen, nämlich die Informationen von ausländischen Geschäftspartnern und die von befreundeten deutschen Unternehmen.

Die Wertschätzung der Information aus der Hand der Geschäftspartner und die eher geringe Nützlichkeit der vielfältigen weiteren Informationsquellen war ein überraschendes Ergebnis der Befragung. Es zeigte sich dass die Diskrepanz zwischen den Angeboten der Förder- und Vermittlerorganisationen mit ihren mit viel Aufwand erstellten Broschüren, Länderinformationen und –portalen (die zwar ihren Adressaten erreichen) und den tatsächlichen Anforderungen der Unternehmen, die auch durch die Verbände nur teilweise verringert werden kann. Dies stellt die Frage nach der Effektivität der Informations- und Beratungsangebote. Wir können sie – angesichts des kleinen Samples und der speziellen Branchenausrichtung der Befragung – nicht generell beantworten. Einige weiterführenden Hinweise ergeben sich aus der von uns durchgeführten Sichtung des Beratungs- und Unterstützungsangebotes, das in Deutschland, so der Gesamteindruck, zwar gut auf die Bedarfe und Nachfragen von Industrieunternehmen, z.B. aus der Auto- und Maschinenbaubranche reagieren kann, aber sich noch nicht auf Dienstleistungen eingestellt hat. Die von der neuesten Roland Berger Studie des BMU zu „Dienstleistungen in der Umweltbranche“ geforderte „Infrastruktur vor Ort“ und die „Exportberatung“ als Unterstützungsmaßnahmen der Internationalisierung sind für China durch Außenhandelskammer vor Ort und die bfai (Bundesagentur für Außenwirtschaft) gegeben. Stimulierender für das China Engagement als der Ausbau bestehender Angebote könnte die Strategie eines „Risiko-Sharing Angebots“ sein: „Im Bereich der Auslandsinvestitionen erfordert die Teilnahme an Ausschreibungen den Einsatz von erheblichen personellen und finanziellen Ressourcen, der vor allem kleinere Unternehmen überfordert. Hinzu kommt für

teilnehmende Unternehmen das erhebliche Risiko, diesen Einsatz zu verlieren, wenn ihre Bewerbung erfolglos bleibt. Daher sollte gerade kleinere Umweltdienstleister die Teilnahme an Ausschreibungen durch staatliche Garantien erleichtert werden durch ein gezieltes Risiko-Sharing Angebot.“ (BMU 2009, S. 6).

4. Untersuchungen zu Intermediären Organisationen, die auf Exportunterstützung ausgerichtet sind

Die vorliegenden Befunde beziehen sich auf ausführliche Interviews des Projekts mit den Export unterstützenden Organisationen. Sie beziehen sich im ersten Teil auf den deutschen Kontext. Für die Detaillierung der Angaben der deutschen Exportförderer wurden neben ausführlicher Dokumentenanalyse face-to-face Interviews durchgeführt. Die deutschen Unterstützungsorganisationen zeigten im Vergleich zu anderen hier untersuchten Ländern eine große Breite des Angebots. Im zweiten Teil wird eine vergleichende europäische Dimension einge-zogen. Gemeinsame Nenner der vergleichbaren Länder sind eine positive Einschätzung der Globalisierung, der Einsatz von Kreditabsicherungsmechanismen für das Engagement in Schwellenländern und eine Ausrichtung an entwicklungspolitischen Zielen.

4.1. Deutsche Organisationen

Auf welche Unterstützungsstrukturen können Unternehmen bei der Anbahnung und Etablie-rung einer Geschäftstätigkeit in China zurückgreifen? Mit Blick auf diese Frage wurden Ex-pertengespräche mit 15 öffentlichen und privaten Einrichtungen der Außenwirt-schaftsförderung geführt. Die Interviews fanden zwischen Januar 2006 und April 2007 jeweils vor Ort statt und wurden entweder mit der Geschäftsführung oder den China- beziehungs-weise Asien-Verantwortlichen geführt.

Im Folgenden werden zunächst die interviewten Einrichtungen im Einzelnen vorgestellt. Dar-an anschließend wird ein Überblick über fördernde und hemmende Faktoren des China-Geschäfts deutscher Unternehmen gegeben, wie er sich aus der Perspektive der Export unter-stützenden Organisationen darstellt.

Die befragten Einrichtungen sollten die wesentlichen Organisationstypen der unternehmens-orientierten China- und Asien-Unterstützung repräsentieren und sowohl operativ (Beratung, Förderung etc.) als auch strategisch-politisch tätig sein. Vor diesem Hintergrund setzte sich das Sample wie folgt zusammen:

4.1.1. Staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen: Strategisch-politischer Bereich

Die Federführung für die Außenwirtschaftsförderung auf der nationalen politischen Ebene liegt beim *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (BMWi). Das grundsätzliche Ziel der deutschen Außenwirtschaftsförderung, die einerseits branchenübergreifend ausge-richtet ist und andererseits den Mittelstand in das Zentrum stellt, besteht darin, die Präsenz der deutschen Wirtschaft im Ausland zu verstärken, zum Beispiel mit Blick auf Exporte oder In-vestitionen. Dies geschieht zum einen durch die Konzeption und Förderung verschiedener In-strumente der Außenwirtschaftsförderung, zum Beispiel die Finanzierungs- und Risikoabsi-cherung (z.B. Exportkreditgarantien [„Hermesdeckungen“], Investitionsgarantien, Garantien und Bürgschaften für ungebundene Finanzkredite [„UKF-Garantien“]), das Auslandsmesse-programm, Informations- und Kontaktveranstaltungen, die Anlaufstelle zur politischen Flan-kierung von Auslandsprojekten oder das internet-basierte Außenwirtschaftsportal www.ixpos.de.

Tabelle 1: Übersicht über befragte Export unterstützende Organisationen

Art	strategisch-politisch	operativ
Staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin	Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai), Köln
		DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, Köln
		KfW Entwicklungsbank, Frankfurt am Main
	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Berlin	Industrie- und Handelskammer (IHK) Schwaben, Augsburg Auslandshandelskammer (AHK) China, Beijing / Shanghai / Guangzhou / Hongkong
Freiwillige Unternehmensvereinigungen	Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA), Berlin	Ostasiatischer Verein (OAV), Hamburg Deutsch-Chinesische Wirtschaftsvereinigung (DCW), Köln
Private Unternehmensberatungen		für die Befragung ausgewählt n = 5 private Unternehmensberatungen

Der zweite Schwerpunkt der Außenwirtschaftsförderung des BMWi sind strategisch-politische Aktivitäten zur Schaffung von Rahmenbedingungen im Sinne offener Märkte. Hierzu werden bilaterale Gremien auf Regierungsebene eingerichtet, in denen mit Vertretern des jeweiligen Ziellandes, das heißt mit den für die Außenwirtschaft zuständigen Ministerien (z.B. Handelsministerium), verhandelt wird. Um die aktuellen länderspezifischen Ziele und Probleme der Unternehmen berücksichtigen zu können, arbeitet das BMWi eng mit den Wirtschaftsverbänden zusammen, teilweise werden Unternehmen direkt in die bilaterale Gremienarbeit integriert. So sind sowohl an dem deutsch-chinesischen Forum für wirtschaftliche und technologische Zusammenarbeit als auch im deutsch-chinesischen Gemischten Wirtschaftsausschuss Unternehmen durch die Mitwirkung auf Arbeitsgruppenebene beteiligt. Dem Forum sind Arbeitsgruppen zu den Themen Infrastruktur, Energie, Umweltschutztechnik, Informations- und Kommunikationstechnik und Medizinwirtschaft zugeordnet, zu dem Ausschuss gehören Arbeitsgruppen zu den Themen Kohle, Rechtsfragen (Vertragsgestaltung), Handelsstatistik und Normung. Die generellen Leitlinien der Außenwirtschaftsbeziehungen mit China hat das BMWi in einem Ende 2006 veröffentlichten Strategiepapier dargelegt. Als Ansatzpunkte für die deutsche Politik werden hier insbesondere eine stärkere Einbeziehung

mittelständischer Unternehmen in den China-Handel, der Schutz geistigen Eigentums, die Durchsetzung des Prinzips freiwilliger Technologiekooperationen oder die Integration Chinas in globale ökonomische Koordinierungsmechanismen aufgeführt (BMW 2006).

Der *Deutsche Industrie- und Handelskammertag* (DIHK) ist die in Berlin ansässige Dachorganisation der 81 deutschen Industrie- und Handelskammern (IHK). Seine Aufgabe besteht in der Vertretung der Interessen der deutschen Wirtschaft auf Bundes- und europäischer Ebene. Die IHK, in denen 3,6 Millionen gewerbliche Unternehmen als gesetzliche Mitglieder organisiert sind, übernehmen das politische Lobbying im lokalen und regionalen Bereich und bieten unternehmensbezogene Beratungsleistungen zum Beispiel hinsichtlich Existenzgründung, Innovations- und Technologieförderung oder Internationalisierung an. Das Pendant zu den IHK im Ausland sind die 120 Auslandshandelskammern (AHK) in 80 Ländern, für die im Gegensatz zu den IHK keine Pflichtmitgliedschaft besteht und die grundsätzlich bilateral organisiert sind. Das heißt dass neben Niederlassungen deutscher Unternehmen auch einheimische Firmen der oder den AHK ihres jeweiligen Heimatlandes beitreten können. Diese bilaterale Ausrichtung ist auch im Prinzip der paritätischen Besetzung der AHK-Vorstände durch Vertreter deutscher und lokaler Unternehmen verankert. Das einzige Land, in dem keine gemischte Mitgliedschaft möglich ist, ist China, da es hier einheimischen Unternehmen oder Privatpersonen nicht erlaubt ist, einer ausländischen Organisation beizutreten. Die Finanzierung der AHK erfolgt durchschnittlich zu zwei Dritteln über Mitgliedsbeiträge und Einnahmen aus Dienstleistungen und zu einem Drittel über Zuwendungen des BMWi. Die Verteilung der Bundesmittel von jährlich etwa 30 Millionen € an die AHK wird vom DIHK nach strategischen und operativen Kriterien auf der Grundlage von Wirtschafts- und Arbeitsplänen koordiniert, die dem DIHK regelmäßig von den einzelnen AHK vorgelegt werden müssen.

4.1.2. Staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen: Operativer Bereich

Die *Bundesagentur für Außenwirtschaft* (bfa) ist eine nach geordnete Behörde des BMWi mit Sitz in Köln. Sie wurde 1951 als Nachfolgerin der Reichsstelle für den Außenhandel unter dem Namen Bundesauskunftsstelle für den Außenhandel gegründet und hat die Aufgabe, die deutsche Außenwirtschaft durch die Beschaffung, Aufbereitung und Vermittlung von Informationen über Auslandsmärkte zu fördern. Dabei geht es nicht um die Produktion tagesaktueller Nachrichten, die von Agenturen und der Wirtschaftspresse geleistet wird, sondern die Erzeugung längerfristig nutzbarer Informationen, „die von privaten Anbietern nicht bereit gestellt werden, weil sie zu wenig Abnahme in der breiten Masse finden“ (Interview Ex_D11).

Die bfa hat im Inland etwa 150 und im Ausland rund 50 Mitarbeiter (Korrespondenten). Fünf mit insgesamt circa 40 Personen besetzte Referate sind für die Erstellung der länderspezifischen Informationen über Westeuropa, Mittel- und Osteuropa, Amerika, Afrika/Nahost und Asien/Pazifik zuständig. Weitere Referate sind verantwortlich für die Themen Recht, Zoll, Steuern, Geschäftswünsche, Projekte/Auslandsausschreibungen und nichttarifäre Handelshemmnisse.

Die Arbeit der bfa stützt sich im Wesentlichen auf drei Quellen: Meldungen, Berichte und Analysen des Korrespondentennetzes (z.B. über aktuelle und zu erwartende Branchenentwicklungen und sich daraus ergebende Chancen für deutsche Unternehmen), Materialien der deutschen Botschaften und Generalkonsulate (der Zugriff darauf wird durch ein Abkommen zwischen BMWi und Auswärtigem Amt geregelt) sowie Informationen in Presse, Internet, Datenbanken oder von einschlägigen Einrichtungen.

Die Arbeit der bfai ist hauptsächlich an den produzierenden Mittelstand gerichtet und bezieht sich auf außenwirtschaftlich aktive Branchen mit starkem KMU-Anteil. *„Wir erstellen Informationen nur dann, wenn sie nach unserer Meinung für KMU interessant sind. Wir haben ein mit den verschiedenen Verbänden abgestimmtes Branchenraster, das 65 Branchen aufführt, die KMU-orientiert sind und die ungefähr 60 % des deutschen Exports repräsentieren“* (Interview Ex_D11). Vor diesem Hintergrund besteht das Klientel der bfai im Kern aus mittelständischen Güterproduzierenden Unternehmen, die zum ersten Mal auf einem ausländischen Markt tätig werden wollen. Neben den Entwicklungen im Rahmen des Haupt-Branchenrasters beobachtet die bfai zudem die Dynamik von rund zwölf Technologiebereichen, von denen angenommen wird, dass sie für den deutschen Außenhandel künftig eine große Rolle spielen werden. Zu diesem Zukunftstechnologien-Raster zählen etwa Nano- und Biotechnologien oder Umwelttechnik.

Die unternehmensbezogenen Aktivitäten der bfai werden ergänzt durch die außenwirtschaftliche Unterstützung von Bund und Ländern. So werden auf Anfrage spezielle Analysen für Ministerien erstellt oder es wird an der Vorbereitung von Wirtschaftsreisen von Ministern mitgewirkt. Der Anteil dieser Arbeiten am gesamten Tätigkeitsspektrum der bfai beläuft sich auf 5 bis 10 %.

Die Verbreitung der außenwirtschaftlichen Informationen der bfai erfolgt über eine Vielzahl von Kanälen. Dazu zählen bfai-eigene Medien (z.B. Homepage www.bfai.de; Zeitschriften wie „Recht & Steuern international“ oder „markets“; Publikationsreihe zu verschiedenen Exportländern), die in Kooperation mit anderen Akteuren betriebenen Außenwirtschaftsportale www.ixpos.de und www.e-trade-center.com oder die Partnerschaft mit dem Verlag Dow Jones News, dem die bfai für verschiedene Publikationen Inhalte zuliefert (z.B. Nachrichten für Außenhandel, Märkte der Welt, Asia Bridge). Außerdem können Unternehmen auf eine Reihe individueller Informationsangebote der bfai zurückgreifen. Ein Beispiel hierfür ist der Auskunftsservice, bei dem von der Adressenrecherche und der Beschreibung eines spezifischen Marktsegmentes über Hinweise zum Aufbau einer Auslandsvertretung bis hin zur Darstellung der ersten geschäftspraktischen Schritte *„das auf die konkreten Anforderungen eines Unternehmens abgestimmte Wissen bereitgestellt wird, das notwendig ist um abzuwägen, ob ein bestimmter Auslandsmarkt für ein Unternehmen interessant sein könnte“* (Interview Ex_D11). Dagegen gehört die konkrete Unterstützung von Firmen vor Ort nicht zum Aufgabenspektrum der bfai.

Um den auf China gerichteten Informations- und Betreuungsbedürfnissen der Mitgliedsunternehmen zu entsprechen, haben verschiedene IHK sich als Schwerpunkt-IHK für China positioniert, zum Beispiel die IHK Köln, Pfalz oder Schwaben. Im Bereich der *IHK Schwaben*, die hier beispielhaft dargestellt werden soll, wurde kurz nach der Jahrtausendwende ein wachsendes Interesse an China registriert, in dessen Folge ein umfangreiches, zum Teil kostenfreies, zum Teil kostenpflichtiges China-Leistungsangebot entwickelt wurde. Dessen wichtigsten Bausteine sind diversere praktische Hilfen (u.a. allgemeine Landeskunde, Unterstützung der Reiseplanung, Businessetikette), die Kontaktpflege zu chinesischen diplomatischen und Handelsinstitutionen (z.B. chinesische Botschaft Berlin, China Council for the Promotion of International Trade), juristische Beratung (Investitionsrecht, Forderungsmanagement, Steuern etc.), die Vermittlung von Geschäftspartnern und die Organisation von Kooperationsbörsen und Unternehmerreisen. Die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen kommt hauptsächlich aus dem Bereich der verarbeitenden Industrie, und zwar sowohl von China-Neueinsteigern als auch von Unternehmen, die bereits im Land aktiv sind. Bei ersteren handelt es sich überwiegend um kleine Unternehmen, bei letzteren in der Regel um größere Mit-

telständler, die den Schritt nach China zunächst ohne externe Hilfe gemacht haben und sich dann mit Problemen konfrontiert sehen, die sie nicht selbst lösen können. Um in China aktiven Unternehmen einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, organisiert die IHK Schwaben einen Business Round Table, der auf rund ein Dutzend Teilnehmer begrenzt ist. Prinzipiell ist der Round Table auch für Unternehmen offen, die sich noch in der Entscheidungsfindungs- oder Planungsphase für ein China-Engagement befinden, es wird aber darauf geachtet, dass die große Mehrheit der Teilnehmer China-erfahrene Unternehmen sind.

Die deutsche *Auslandshandelskammer in China*, die über 1.000 Mitgliedsunternehmen hat und über vier Standorte in Beijing, Shanghai, Guangzhou und Hongkong verfügt, bietet deutschen China-interessierten oder China-aktiven Unternehmen einerseits ein ähnliches Leistungsspektrum wie die IHK mit China-Schwerpunkt, deren Hilfsangebot am Beispiel der IHK Schwaben skizziert wurde. Darüber hinaus gehend unterstützt die AHK China Unternehmen bei Maßnahmen, die unmittelbar auf die marktliche Geschäftstätigkeit ausgerichtet sind. Dazu zählen etwa die temporäre Bereitstellung der Infrastruktur (Büroräume, Mitarbeiter etc.) für eine Unternehmensrepräsentanz (sog. Office in Office-Konzept), Standortsuche, Marketing-Beratung in den Bereichen print und online oder Personalbeschaffung. Ein weiterer Schwerpunkt der AHK-Tätigkeit ist das politische Lobbying, denn die deutschen Unternehmen in China *„brauchen eine Organisation, wo sie sich treffen und sich besprechen können und die auch mal auf die lokale Regierung Druck ausüben kann, um bestimmte Anliegen auf die Agenda zu setzen. Das Bedürfnis, so eine Lobbyorganisation zu haben, ist riesengroß“* (Interview Ex_D9).

Die *KfW Entwicklungsbank* und die *DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft* sind unter dem Dach der KfW Bankengruppe angesiedelte Organe der Finanzialen Zusammenarbeit im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Die Aufgabe der in Köln ansässigen *DEG*, die über 350 Mitarbeiter beschäftigt und 2006 eine Bilanzsumme von fast 2,8 Milliarden € auswies, besteht darin, *„den Auf- und Ausbau der Privatwirtschaft in Entwicklungs- und Reformländern (Partnerländer) durch Mitfinanzierung und beratende Begleitung unternehmerischer Investitionen zu fördern“* (DEG 2005, S. 28). Finanzierungen werden bereitgestellt für lokale Unternehmen und für deutsche KMU, die in einem DEG-Partnerland investieren wollen. Außerdem werden Banken in Partnerländern mit Krediten zur Finanzierung lokaler Projekte ausgestattet. Vor dem Hintergrund ihrer länderspezifischen Beraterkompetenzen operiert die DEG mit Blick auf ihre deutschen Kunden bewusst mit höheren Kreditzinsen als die Geschäftsbanken. *„Wir verstehen unter Förderung, dass wir jemanden in ein risikoreiches Land begleiten und ihn dabei unterstützen, eine Produktionsstätte oder ein Dienstleistungsgeschäft aufzubauen. Wir prüfen die Rahmenbedingungen, etablieren ein Risikomanagement und lösen Schwierigkeiten, die mit dem Investment verbunden sind“* (Interview Ex_D10). Im Jahr 2006 wurden 116 Zusagen für Finanzierungen in Höhe von insgesamt 930 Millionen € in 40 Länder erteilt, der gesamte Zusagebestand betrug 3,05 Milliarden €. In den zentralen Regionen ihrer Geschäftstätigkeit ist die DEG mit Außenbüros vertreten, und zwar in Russland, Mexiko, Brasilien, Kenia, Südafrika, Thailand, Indien, Indonesien und China. In China ist die DEG seit 1985 aktiv und stellte seitdem 280 Millionen € für mehr als 50 Unternehmen bereit. Im Jahr 2007 umfasste das China-Portfolio 34 Projekte mit einem Finanzierungsvolumen von über 170 Millionen €

Die *KfW Entwicklungsbank* (Frankfurt am Main) finanziert im Auftrag der Bundesregierung beziehungsweise des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Investitionen, Strukturreformen und Beratungsleistungen in Entwicklungsländern unter anderem in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Wasserver- und -entsorgung, Energie, Transport, Verkehr und Landwirtschaft. Im Gegensatz zur DEG finanziert sie keine Investiti-

onsprojekte privater Unternehmen, sondern Vorhaben, über die das Partnerland und das BMZ ein Regierungsabkommen geschlossen haben und für die eine Förderentscheidung des BMZ vorliegt. Träger von durch die KfW Entwicklungsbank finanzierten Projekten ist immer eine Institution im Partnerland. Dies ist zumeist eine staatliche Einrichtung, es kann aber auch ein Unternehmen oder eine NGO sein. Über die Finanzierung hinaus ist die KfW Entwicklungsbank in den gesamten Projektverlauf eingebunden. Sie erstellt die Bedarfsanalyse, auf deren Grundlage das Regierungsabkommen verhandelt wird, berät bei der Projektplanung und -durchführung, überwacht die ordnungsgemäße Mittelverwendung, kontrolliert bei Projekten die Funktionsfähigkeit und Betriebsbereitschaft der aufgebauten Kapazitäten und evaluiert drei bis fünf Jahre nach Abschluss der Maßnahme, ob die angestrebten entwicklungspolitischen Wirkungen tatsächlich erreicht wurden. Im Jahr 2006 wurden neue Zusagen für Entwicklungsprojekte in Höhe von nahe 2,5 Milliarden € erteilt, dieses Geld kam zu etwa 55 % aus dem Etat des BMZ (1,379,7 Mrd. €), bei dem Rest handelte es sich im Wesentlichen um Eigenmittel der KfW. Insgesamt förderte die KfW Entwicklungsbank zu diesem Zeitpunkt über 1.400 Projekte in mehr als 100 Ländern. In China liegen die Förderschwerpunkte der finanziellen Zusammenarbeit in den Gebieten Finanzsektorreformen, Abwasser- und Abfallsorgung, ländliche Armutsminderung, integrierter Ressourcenschutz, Emissionsminderung und erneuerbare Energien, Umwelt und Verkehr sowie Gesundheitswesen. 2006 wurden Zusagen in Höhe von 394,5 Millionen € erteilt, davon 92,8 Millionen € aus dem BMZ-Haushalt und 301,7 Millionen € Eigenmittel der KfW Entwicklungsbank.

4.1.3. Freiwillige Unternehmensvereinigungen: Strategisch-politischer Bereich

Der *Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft* (APA, Berlin) wurde im September 1993 vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), dem DIHK und dem Ostasiatischen Verein (OAV) als Lobbyorganisation der deutschen Asien-Wirtschaft vor dem Hintergrund des Wettbewerbsvorsprungs der internationalen Konkurrenz in Asien gegründet. 1999 wurde der Kreis der Trägerorganisationen um den Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels (BGA) und den Bankenverband erweitert. Außer auf diesen fünf Verbänden beruht die Arbeit des APA auf dem Engagement von rund 60 persönlichen Fördermitgliedern, wobei es sich um Vorstandsvorsitzende, Inhaber und Geschäftsführer deutscher Unternehmen mit ausgeprägtem Asien-Geschäft handelt. Für Koordination und Tagesgeschäft steht eine beim BDI angesiedelte Geschäftsstelle zur Verfügung, länderspezifische Aktivitäten werden in neun Ländergremien (deren Vorsitzende aus dem Kreis der Fördermitglieder kommen) zu China, Indien, Japan, Korea, Malaysia, Singapur, Taiwan, Thailand und Vietnam organisiert.

Der APA sieht Asien *„als neues Gravitationszentrum der Weltwirtschaft mit sehr großen Chancen für die deutsche Wirtschaft. Das gilt in besonderem Maße für China. Der APA hat immer ein sehr positives Bild von China vertreten. Wir sehen die großen Chancen hier, wir sehen aber auch, dass es für Unternehmen noch viele Probleme gibt in China“* (Interview Ex_D12). Auf dieser Grundlage liegt der Schwerpunkt der APA-Tätigkeit auf der Mitwirkung und Teilnahme an hochrangigen wirtschaftspolitischen Terminen und Veranstaltungen, Besuchen asiatischer Regierungsvertreter, Auslandsreisen der Bundesregierung und Gemischten Wirtschaftsausschüssen des BMWi. Dabei wird von der Politik eine intensive Abstimmung mit dem APA praktiziert: *„Bei Kanzler- oder Ministerreisen wird der APA angesprochen, wenn es darum geht, die Wirtschaftsdelegation zu organisieren. Da haben wir dann schon eine heraus gehobenere Stellung. Es ist auch meistens jemand vom APA dabei, wenn dann vor Ort die Kanzlerin oder der Minister ihre Gespräche führen. Auch die Themen für solche Gespräche werden vorher mit uns abgestimmt. Da gibt es eine sehr, sehr enge Zusammenarbeit“* (Interview Ex_12). Die bei diesen Gelegenheiten vom APA eingebrachten Anliegen und Posi-

tionen werden sowohl in den Ländergremien, an deren Sitzungen häufig ein Staatssekretär aus dem BMWi oder dem Auswärtigen Amt teilnimmt, als auch durch Befragungen der Mitgliedsunternehmen der Trägerorganisationen erarbeitet und abgestimmt. Zusammen mit asiatischen AHK, die auch in die Arbeit der Ländergremien eingebunden sind, und dem BMWi veranstaltet der APA regelmäßig die Asien-Pazifik-Konferenz der Deutschen Wirtschaft, die zum elften Mal im Oktober 2007 in Seoul stattgefunden hat. Stellungnahmen zu Themen von strategischer Bedeutung werden in der Reihe „Positionen“ veröffentlicht, mit Blick auf China zum Beispiel zuletzt ein Papier zu den Anliegen der deutschen Wirtschaft in China (APA 2006a) und ein Leitfaden für Unternehmen zum Technologietransfer nach China (APA 2006b). Neuigkeiten zu den deutsch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen werden regelmäßig in der Zeitschrift „China Contact“ mit dem Informationsdienst APA Aktuell publiziert.

4.1.4. Freiwillige Unternehmensvereinigungen: Operativer Bereich

Der *Ostasiatische Verein* (OAV, Hamburg) ist ein bereits im Jahre 1900 von norddeutschen Handelshäusern gegründeter Wirtschaftsverband, dem mittlerweile bundesweit 500 Mitgliedsunternehmen aus allen Bereichen der deutschen Asien-Wirtschaft angehören. Als eine der fünf Trägerorganisationen des APA fungiert der OAV zwar auch als politische Interessenvertretung, seine Hauptaufgabe besteht aber in der Unterstützung der Mitglieder beim Auf- und Ausbau des Asien-Geschäfts. Dies geschieht zum einen durch Marktrecherchen etwa hinsichtlich eines allgemeinen Marktüberblicks oder produktspezifischer Absatzpotenziale sowie in Form einer individuellen Basis-Beratung zum Beispiel beim Markteintritt, bei Investitionsentscheidungen oder bei der Projektdurchführung. Dabei gilt, dass bei weiterführenden Fragen oder nur vor Ort möglichen Recherchen Kontakte zu geeigneten Ansprechpartnern in Deutschland und im Zielland (z.B. Rechtsanwälte, AHK) vermittelt werden. Zum anderen zählen interaktionsorientierte Maßnahmen zu den Unterstützungsangeboten des OAV. Hier sind Delegationsreisen einschließlich der Organisation von Kontaktbörsen, die Durchführung themenspezifischer Veranstaltungen und Sitzungen der speziell dem informellen Meinungsaustausch dienenden 17 Länderausschüsse des OAV zu nennen. Darüber hinaus gibt der OAV eine Reihe von Publikationen zur asiatischen Entwicklung heraus, unter anderem das jährlich erscheinende Wirtschaftshandbuch Asien-Pazifik oder den monatlich in der Zeitschrift *Asia Bridge* veröffentlichten OAV-Report. Mit Blick auf China kommt die Nachfrage nach den Unterstützungsleistungen des OAV sowohl von China-unerfahrenen Unternehmen als auch von bereits in diesem Markt vertretenen und vor neue Probleme gestellten Unternehmen, wobei letzteres angesichts der schnell sich ändernden Rechtslage derzeit besonders häufig der Fall sei.

Die 1987 von 13 deutschen Unternehmen mit China-Aktivitäten gegründete *Deutsch-Chinesische Wirtschaftsvereinigung* (DCW, Köln) hat ein ähnliches Leistungsprofil wie der OAV. Das Kernangebot für die mittlerweile über 350 Mitgliedsunternehmen, die einer Vielzahl von Branchen angehören, sind Marktrecherchen sowie telefonische, schriftliche und persönliche Beratung zum China-Geschäft, wobei in Fällen, in denen die DCW-Kompetenz nicht ausreicht, externe Fachleute empfohlen werden. Bei von den regionalen Arbeitskreisen der DCW (Berlin/Brandenburg, Niedersachsen, Bayern, Rhein-Main, Baden-Württemberg) organisierten *Jour Fixes* haben Unternehmen die Gelegenheit zum Austausch über China-Erfahrungen, mit Blick auf die Eröffnung von unmittelbaren Marktzugängen werden Unternehmerreisen, Messebesuche und Kooperationsbörsen veranstaltet. Das alle zwei Monate erscheinende *China-Telegramm* informiert insbesondere über die Themen Wirtschaft und Politik sowie Recht und Zoll, der Jahresbericht wird nicht nur zur Rückschau auf DCW-Akti-

vitäten genutzt, sondern enthält jeweils einen ausführlichen Überblick über zentrale wirtschaftliche und rechtliche Entwicklungen in China.

4.1.5. Private Unternehmensberatungen

Im Zuge der wachsenden Wirtschaftsbeziehungen mit China haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von Unternehmensberatungen mit China-Schwerpunkt am Markt positioniert. Dabei sind zwei Typen zu unterscheiden, nämlich einerseits internationale Consultancies, wie zum Beispiel Roland Berger oder McKinsey, die seit langer Zeit im Beratungsgeschäft tätig sind und im Gefolge des Asien- und China-Booms ihre auf diese Region bezogenen Kompetenzen massiv auf- und ausgebaut haben, und andererseits eine Vielzahl kleiner deutscher Unternehmensberatungen, die speziell nach der Jahrtausendwende von Personen mit China-Erfahrung neu gegründet worden sind. Handelt es sich bei den Kunden der ersteren hauptsächlich um Großunternehmen, arbeiten letztere in erster Linie für KMU, weswegen im Folgenden nur Unternehmensberatungen dieses Typs betrachtet werden.

Insgesamt wurden fünf kleinere Unternehmensberatungen mit China-Schwerpunkt befragt, die zwischen weniger als fünf und knapp über zehn Beschäftigte und bislang jeweils zwischen 25 und 50 Beratungsprojekte durchgeführt haben. Neben dem Hauptsitz in Deutschland unterhalten drei von ihnen zusätzlich ein Büro in China, in einem Fall befindet sich die Unternehmenszentrale in China, während es sich bei der deutschen Niederlassung um eine Anlaufstelle mit geringer Personalstärke handelt. Die Unternehmensberatungen verstehen sich als Dienstleister, die deutschen KMU helfen, auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen und sich dort dauerhaft zu etablieren. Im Kern umfasst ihr Leistungsangebot folgende Services, die von den einzelnen Unternehmensberatungen in je unterschiedlicher Breite und Tiefe offeriert werden:

- Marktstudien und Produktrecherchen;
- Messebesuche und Unternehmerreisen mit Kontaktbörsen, Workshops und Seminaren;
- Besuche von ausgewählten Unternehmen;
- Unterstützung bei Angebotserstellung und Verhandlungsstrategie, Beteiligung an Vertragsverhandlungen;
- steuerliche und rechtliche Beratung, Übersetzungen;
- Unterstützung bei der Auswahl von Lieferanten;
- Hilfe bei Marketing und Vertrieb, Erstellung chinesischer Unternehmenspräsentationen;
- Rekrutierung und Ausbildung von chinesischem Personal, Training für interkulturelles Arbeiten in bi-nationalen China-Teams;
- Empfehlungen zur Geschäftsstrategie (z.B. Engagement fortsetzen oder abbrechen, Produkt adaptieren).

Den damit verbundenen Anspruch fasst ein Berater auf diese Weise zusammen: *„Wir nehmen den Kunden an der Hand und begleiten ihn auch bei Verhandlungen. Wir sind dabei und halten engen Kontakt zu dem Prozess und den Dingen, die sich dabei ereignen. Wir fragen: ‚Was bedeutet das für die nächsten Schritte?‘ Es ist also wirklich ein Rundum-Paket. Wir bezeichnen uns oftmals als externe Mitarbeiter, die unterm Strich wesentlich kostengünstiger sind als jeweils spezialisierte Fachleute. Wir sind Interimsmanager auf Zeit“* (Interview Ex_D2).

Über dieses Kernangebot hinaus bieten einige der befragten Unternehmensberatungen zusätzlich spezielle China-Angebote an. Dies betrifft die Organisation eines Unternehmerstammtischs zum China-Erfahrungsaustausch, die Übernahme der Firmenvertretung in China

(Kosten: 3.000 € pro Monat) und die Betreuung eines Firmenpools in China. Bei diesem handelt es sich um eine seit 1996 bestehende Einrichtung, der Unternehmen gegen eine Gebühr von 10.000 € pro Jahr beitreten können, wofür sie auf Büroinfrastruktur und deutschsprachiges chinesisches Personal mit Branchenkenntnissen zurückgreifen können. Ziel ist es, Marktzugangsmöglichkeiten vor Ort zu sondieren, ohne dass das betreffende Unternehmen selbst in China eine Vertretung unterhält. Spätestens nach einem Jahr soll sich herausgestellt haben, ob ein China-Engagement sinnvoll ist, das heißt ein „*Unternehmen muss in der Lage sein, 10.000 € zu investieren im Bewusstsein, nach einem Jahr mit leeren Händen da zu stehen. Wir bieten den Firmen aber auch an, im Vorfeld eine Markteintrittsstudie durchzuführen. Die kostet dann etwa 2.000 € und wenn sie sich aufgrund der Ergebnisse der Studie entscheiden, dem Pool beizutreten, werden ihnen die Kosten dafür verrechnet*“ (Interview Ex_D5). Die durchschnittliche Verweildauer im Pool beläuft sich auf zwei bis 2,5 Jahre, die meisten der bislang daran beteiligten fast 40 Unternehmen haben nach ihrem Austritt eine eigenständige China-Repräsentanz aufgebaut.

Die befragten Unternehmensberater, deren China-Kompetenz durch langjährige persönliche Erfahrung vor Ort, umfangreiche Projektreferenzen und die Zusammenarbeit mit IHK und AHK dokumentiert ist, warnen unisono vor unseriösen China-Beratern, die in den letzten Jahren in großer Zahl am Markt auftauchen würden. Bis zu drei Viertel der deutschen China-Berater – so ihr Eindruck – habe nicht genügend Know-how für wirksame Unterstützungsleistungen, da sie häufig auf nicht mehr als ein Studium in China bzw. einen längeren Aufenthalt im Lande oder einen chinesischen Ehepartner vorweisen könnten. Es fällt uns schwer, einzuschätzen, mit welcher Informationstiefe die Berater in der Lage sind, nützliche Spezialinformationen, zum Beispiel zu rechtlichen Fallstricken der Arbeits- oder Umweltgesetzgebung, zu beschaffen und klientengerecht aufzubereiten. In den Gesprächen mit ihnen klingt oft der Stolz über die eigene erfolgreiche „*Learning by Doing*“ Sozialisation die wenig mit den wissenschaftlich gestützten Wissensbeständen und Vorgehensweisen anderer Professioneller zu tun hat.

4.1.5.1 Fördernde und hemmende Faktoren des China-Geschäfts: Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Berater

Als zentrale Grundbedingung für ein erfolgreiches geschäftliches Engagement in China wird es angesehen, sich von dem Mythos zu lösen, in China sei alles ganz anders als auf anderen Märkten. Auch in China gehe es letztlich nur darum, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, und das sei für deutsche Unternehmen ebenso möglich wie für chinesische, wenn sie – wie allgemein auf Auslandsmärkten notwendig – die besonderen Anforderungen an Aktivitäten in China berücksichtigen würden. Dies gelte insbesondere für die Faktoren Preis und Qualität, Vernetzung, Ressourcen und Unternehmensform.

Preis und Qualität

Qualität zu höheren Preisen kann auf dem chinesischen Markt nur dann verkauft werden, wenn sie mit einem Alleinstellungsmerkmal verbunden ist. Denn wenn es vergleichbare Produkte aus chinesischer Produktion gibt, werden diese in der Regel wegen ihres geringeren Preises bevorzugt nachgefragt, auch wenn sie von geringerer Qualität als das deutsche Konkurrenzangebot sind. Ein solches Alleinstellungsmerkmal kann zum Beispiel über die Technologie oder den Service hergestellt werden. Für viele der befragten Exportunterstützer „*gehört die Zukunft in China eindeutig den Unternehmen, die Innovation, Hochtechnologie und*

extrem gute Qualität im Portfolio haben und in der Lage sind, ihre Innovationszyklen so zu gestalten, dass die immer einen Schritt voraus sind. Man trifft immer mehr auf die Bereitschaft, für mit Zusatznutzen gekoppelter Qualität Geld zu zahlen. Und deshalb sollte man auf jeden Fall dieses Image ‚Made in Germany‘ weiter bedienen“ (Interview Ex_D5).

Vernetzung

Im Zuge einer intensiven Vor-Ort-Präsenz ein dichtes personales Beziehungsnetzwerk aufzubauen und zu pflegen wird zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren des China-Geschäfts gezählt. Das gilt zum einen mit Blick auf Verwaltung, Staat und Partei, wo man die *„richtigen Leute kennen und wissen muss, was für eine Rolle und welche Einflussmöglichkeiten die jeweils haben“* (Interview Ex_D5). Denn zum Beispiel kann auf der lokalen Ebene sehr viel verhandelt werden, da die lokale Administration einen großen Spielraum für eigene Entscheidungen hat. *„Aber man muss wissen, ob die das, was sie machen, tatsächlich so dürfen. Um zum Beispiel auszuschließen, dass eine gewährte Steuererstattung nach Jahren wieder zurückgezahlt werden muss, weil plötzlich die Zentralregierung interveniert“* (Interview Ex_D8). Zum anderen ist das Verhältnis zu anderen Unternehmen stark von der Ausgestaltung der persönlichen Beziehungen geprägt. *„Die chinesische Mentalität muss man wirklich verstehen und respektieren. Es gibt eine Grundregel: ‚Wenn in Deutschland ein Vertrag unterschrieben ist, dann ist es das Ende der Verhandlungen, in China dagegen ist es der Anfang.‘ Dass heißt, Verträge werden in China in der Regel als flexibel auslegbar interpretiert und in welcher Weise das geschieht, hängt letztlich von der Qualität der Beziehungen zu den Geschäftspartnern ab, die wesentlich wichtiger als die Vertragsinhalte sein können“* (Interview Ex_D2).

Ressourcen

Unternehmen, die in China tätig werden wollen, müssen zu einem längerfristigen Investment in der Lage sein, denn *„China ist kein Markt, wo man schnell Geld macht“* (Interview Ex_D13). Bis zum Markteintritt ist mit einer Vorlaufzeit von mindestens zwei, bis zu einem ausgeglichenen Ergebnis von bis zu fünf Jahren zu rechnen mit entsprechenden Anforderungen an das einzusetzende Geldkapital und die bereitzustellenden personellen Kapazitäten. Es wird empfohlen, das China-Engagement als Chefsache zu behandeln und ein spezielles Team zu bilden, das dazu legitimiert ist, sich ausschließlich auf diese Aufgabe zu konzentrieren. Zur Unternehmensniederlassung in China sollten deutsche Manager entsendet werden, mit denen vor allem die für strategische Entscheidungen und finanziellen Abläufe wichtigen Funktionen besetzt werden sollten, also zum Beispiel Geschäftsführung, Controlling und Reporting. Diese Expats müssen zwar nicht zwingend die chinesische Sprache beherrschen, auch weil immer mehr Chinesen Englisch beherrschen, *„aber dann dringt man einfach in gewisse Ebenen nicht durch“* (Interview Ex_D5). Auf jeden Fall sollte man *„all die Bereiche, die sehr viel mit chinesischen Spezifika zu tun haben, wie Vertrieb, Marketing, Personalmanagement und -beschaffung, durchaus stark lokalisieren. Man wird in China im Vertrieb wohl keinen Erfolg haben, wenn dafür ein deutscher Manager zuständig ist, das hat keinen Zweck“* (Interview Ex_D8). Speziell KMUs wird davon abgeraten, ohne professionelle Hilfe den Schritt auf den chinesischen Markt zu riskieren, insbesondere aufgrund der Schwierigkeiten mit der eigenständigen Partnersuche und mit Blick auf die Durchführung von Genehmigungsverfahren, für die selbst Großunternehmen auf externe Anwaltsbüros zurückgreifen.

Unternehmensform

Im Zuge des WTO-Beitritts von China im Jahre 2001 wurde für die meisten Branchen der Zwang zur Bildung chinesisch-ausländischer Joint Ventures aufgehoben und die Möglichkeit geschaffen, zu 100 % im ausländischen Besitz befindliche Tochtergesellschaften zu gründen (sog. Wholly Foreign Owned Enterprises, WFOE). Die befragten Exportunterstützer raten zum Aufbau von WFOE, um die volle Kontrolle über das Geschäft ausüben zu können und unseriösen, nur am Know-how-Transfer interessierten chinesischen Partnern aus dem Weg zu gehen, über die oft im Zusammenhang mit Joint Ventures berichtet worden ist. *„Sind die Interessen der chinesischen Seite die gleichen wie meine? Ist das was ich sehe auch das, was der Partner kann? Gehören das Land und die Maschinen, die ich jetzt hier sehe, ihm? Oder sind sie nur für meinen Besuch reingeschafft? Es herrscht viel Misstrauen, weil man mit Joint Ventures schlechte Erfahrungen gemacht und viel über Schwierigkeiten gehört hat, etwa den Fall, dass ohne Absprache eine Parallelproduktion ohne den deutschen Partner aufgebaut wurde“* (Interview Ex_D6). Zusätzlich zu den geschilderten schlechten Erfahrungen können Differenzen über die Einnahmen und Ausgaben mit dem chinesischen Partner zur Lähmung des Geschäfts führen.

4.1.5.2 Fördernde und hemmende Faktoren des China-Geschäfts: Hemmende Faktoren aus der Sicht der Berater

Die wichtigsten Probleme deutscher Unternehmen im China-Geschäft werden einerseits in Fehlern bei der Anbahnung des Markteintritts und andererseits im Zusammenhang mit lokalen Geschäftspartnern und der chinesischen Belegschaft gesehen. Generell zeige sich auch am Beispiel China, dass Deutschland speziell im Mittelstand ein Managementproblem in der Außenwirtschaft hat: *„Es gibt zu wenig geschulte Exportmanager, so dass sehr viele Fehler gemacht, Dinge unterlassen oder nicht richtig bewertet werden. Das ist analytisch gesehen die Schwachstelle bei uns“* (Interview Ex_D13). Davon abgesehen wird China außerdem als grundsätzlich schwieriger Markt für den Absatz von Dienstleistungen charakterisiert.

Fehler bei der Vorbereitung des Markteintritts

Aus der Perspektive der befragten Organisationen scheitern viele China-Engagements daran, dass sich die betroffenen Unternehmen nicht gründlich genug mit den Gegebenheiten des chinesischen Marktes vertraut gemacht haben. Die wichtigsten Versäumnisse fänden dabei in den folgenden drei Bereichen statt:

- Angebot: Es wird nicht geprüft, ob überhaupt ein China-fähiges Produkt vorhanden ist beziehungsweise ob und wie es an die Bedürfnisse der chinesischen Nachfrage angepasst werden kann. *„Ein wichtiger Misserfolgskfaktor ist sicherlich eine Fehlkalkulation, in wie weit das Produkt im Markt wirklich gebraucht und benötigt wird“* (Interview Ex_D8).
- Marktvolumen: Häufig wird von Unternehmen übersehen, dass eine Bevölkerung von 1,3 Milliarden Menschen nicht zugleich einen Markt in dieser Größenordnung bedeutet. Nach wie vor leben in China über 10 % der Bevölkerung mit einem Einkommen von weniger als einem US-Dollar pro Tag in extremer Armut. Und die tatsächlich rasch wachsende Mittelschicht, die Ende 2003 von den 48 Millionen Haushalten gebildet wurde, die über ein durchschnittliches Jahreseinkommen von mehr als 3.000 € verfügen (Erling 2004), ist räumlich sehr weit verteilt, so dass ihre Erschließung hohe Investitionen in Marketing, Vertrieb und Logistik erfordert. Insbesondere KMU können sich diesen Aufwand nicht

leisten und müssen sich auf eine bestimmte Region mit einer begrenzten Zielgruppe konzentrieren. Die realistische Bewertung des tatsächlichen Marktvolumens wird dadurch erschwert, dass es in China bis dato keine verlässliche offizielle Statistik gibt, vielmehr sind *„alle Zahlen mit Vorsicht zu genießen“* (Interview Ex_D5), ebenso Branchen- und Marketingstudien kaum Repräsentativität beanspruchen können.

- Wettbewerb: Der chinesische Markt *„ist der mörderischste Konkurrenzmarkt, den man sich überhaupt nur vorstellen kann“* (Interview Ex_D9), und zwar sowohl mit Blick auf die einheimischen Unternehmen, die in immer mehr Bereichen mit eigenen Angeboten in den Wettbewerb eintreten, als auch von Seiten der großen Zahl in China aktiver ausländischer Unternehmen, die sich unprofitable Unterbietungswettbewerbe liefern. Die Intensität des Wettbewerbsdrucks im chinesischen Markt wird oft mit der Konsequenz des Scheiterns des China-Engagements unterschätzt.

Vor diesem Hintergrund sollten nach Auffassung der befragten Exportunterstützer KMU ohne Auslandserfahrung China nicht als Einstiegsmarkt in das internationale Geschäft wählen. *„China als erstes Land ist überhaupt nicht machbar. Ich würde es mir nicht zutrauen, so etwas zu begleiten“* (Interview Ex_D3). Außerdem ist ein Engagement in China nicht zur Kompensation von Krisen im Heimatmarkt oder in bestehenden Auslandsmärkten geeignet, sondern sollte auf Grundlage einer prosperierenden Unternehmensentwicklung dazu dienen, einen zusätzlichen Wachstumsmarkt zu erschließen. Schließlich wird selbst auslandserfahrenen KMU empfohlen, nicht ohne begleitende Unterstützung externer China-Experten den Schritt auf den chinesischen Markt zu wagen. Freilich würden viele Unternehmen angesichts des schlechten Images von oder schlechter Erfahrungen mit Consultants und der Überschätzung der eigenen Kompetenz erst dann auf Beratungsangebote zurückgreifen, wenn das *„Kind in den Brunnen gefallen ist. Also wenn sie Geld verloren und Schmerzen erlitten haben, wenn es etwas zu retten gibt“* (Interview Ex_D3).

Partner

Das zentrale Problem bei der Suche nach chinesischen Geschäftspartnern ist die Unterscheidung zwischen seriösen und unseriösen Kontakten. Zum Beispiel wird immer wieder davon berichtet, dass sich auf Kooperationsbörsen Personen oder Unternehmen präsentieren, die mit der Branche überhaupt nichts oder nur vermittelt über behauptete Kontakte zu tun haben. Häufig würden Unternehmen Opfer von betrügerischem Geschäftsgebaren des vorgeblichen chinesischen Partners, indem zum Beispiel Gebäude vermietet werden, die sich nicht in dessen Eigentum befinden, oder indem der Betrieb eines representation office nur vorgetäuscht wird. Insbesondere hinsichtlich des Schutzes des geistigen Eigentums seinen Vorsichtsmaßnahmen zu ergreifen, um Rechte und Patente an Produkten, Designs oder Konzepten zu schützen. *„Es gibt kein Unternehmen oder keine Branche, die vor dem Missbrauch der intellectual property rights sicher ist. Es ist speziell für Mittelständler ein Riesenproblem, wenn deren Nischenprodukt oder Innovation kopiert wird. Das ist sicherlich eines der größten Probleme, die man in China im Auge haben muss“* (Interview Ex_D12). Als weiterer potenzieller Problembereich wird schließlich die Qualitätssicherung bei Lieferungen chinesischer Zulieferer angeführt.

Personal

Bei der Beschäftigung von chinesischem Personal werden Unternehmen einerseits mit dem Hindernis konfrontiert, dass speziell in den Zentren der Wirtschaftstätigkeit (z.B. Shanghai,

Beijing) die Nachfrage nach qualifiziertem Personal deutlich das Angebot übersteigt. Dies führt dazu, dass bei chinesischen Beschäftigten die Tendenz besteht, den Arbeitsplatz jederzeit für ein höheres Gehalt zu wechseln. *„Je besser die Ausbildung ist, desto größer ist das Risiko, dass ein Angestellter rasch das Unternehmen wieder verlässt. Die Loyalität zum Arbeitgeber ist in China nicht besonders ausgeprägt“* (Interview Ex_D5). Andererseits sind insbesondere in handwerks- und facharbeitsnahen Bereichen die Beschäftigten in China oftmals nicht hinreichend qualifiziert, so dass umfangreiche Nachschulungen durchgeführt werden müssen, bevor das Personal wie vorgesehen eingesetzt werden kann.

Dienstleistungen

Davon abgesehen, dass die Erbringung von Dienstleistungen anders als das produktbasierte Auslandsgeschäft nicht ohne Vor-Ort-Präsenz des Anbieters zu leisten ist, tritt bei Dienstleistungen in China das Problem hinzu, das nur eine geringe Bereitschaft besteht, für Service zu bezahlen. In China wird erwartet, dass der Lieferant *„Beratung oder Produkt begleitende Dienstleistungen (Wartung, Reparatur etc.) ohne Extrapreis mitliefert. Das heißt, Dienstleistungen müssen in ein Endprodukt verpackt werden, nur Wissen oder Informationen ohne direkte praktische Umsetzung verkaufen zu wollen, ist so gut wie ausgeschlossen“* (Interview Ex_D1). Jedoch gibt von dieser Regel einige Ausnahmen, so ist China für deutsche Unternehmen ein interessanter Markt in den Bereichen Logistik oder der Zertifizierung chinesischer Importprodukte.

4.1.6. Zusammenfassung der Aktivitäten deutscher Förderorganisationen

Deutschen Unternehmen, die geschäftliche Aktivitäten in China planen oder durchführen, steht eine große Zahl öffentlicher und privater Einrichtungen zur Verfügung, die von der Bereitstellung allgemeiner Informationen bis hin zu unmittelbar marktgerichteten Dienstleistungen ein breites Spektrum von China-bezogenen Hilfestellungen anbieten. Aus Sicht der befragten Einrichtungen können sich deutsche Unternehmen insbesondere entlang der Gestaltungsparameter Preis und Qualität, Vernetzung, Ressourcen und Unternehmensform Wettbewerbsvorteile auf dem chinesischen Markt sichern. Als zentrales Hindernis für eine erfolgreiche Geschäftsanbahnung und Marktetablierung in China werden Planungsfehler beim Markteintritt identifiziert. Weitere Problemfelder sind die Partnerwahl, die Personalbindung und -qualifizierung sowie der Verkauf von Dienstleistungen.

4.2. Unterstützungsstrukturen des China-Exports in Europa (am Beispiel von Schweden, Frankreich, Dänemark und den Niederlanden)

Um über die deutschen Unterstützungsstrukturen des China-Exports hinaus eine breitere europäische Perspektive einzunehmen, wurden auf China gerichtete außenwirtschaftliche Politikkonzepte und Organisationen in vier EU-Ländern betrachtet. Es handelt sich um Schweden, Frankreich, Dänemark und die Niederlande, die aufgrund ihrer intensiven Handels- und Entwicklungsbeziehungen zu China und des weitgespannten Spektrums öffentlicher und privater Organisationen der Exportunterstützung ausgewählt wurden.

In den folgenden Ausführungen werden die vier Länder nach und nach beleuchtet. Zunächst werden jeweils die allgemeinen Ziele und Grundsätze der Außenwirtschaftspolitik dargestellt, sodann wird sich der Chinapolitik und den Dimensionen des wirtschaftlichen Austauschs mit

China zugewendet. Der letzte Teil der Länderberichte ist den Export unterstützenden Organisationen gewidmet, die jeweils mit Blick auf ihre Struktur, Dienstleistungen und Einschätzungen zu den fördernden und hemmenden Faktoren des China-Geschäfts beschrieben werden. Im Falle von Schweden und Dänemark wurden die ansonsten auf Literatur- und Dokumentenauswertungen beruhenden Ausführungen durch leitfadengestützte Telefoninterviews mit fünf schwedischen und vier dänischen Organisationen ergänzt (s.u.).

4.2.1. Schweden

4.2.1.1. Ziele und Grundsätze der schwedischen Außenwirtschaftspolitik

Ziel der schwedischen Außenwirtschaftspolitik ist es, dass neben bekannten global playern wie Ericsson, Volvo oder Ikea auch kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) aus Schweden auf internationalen Märkten erfolgreich tätig werden. Exporte machen einen immer größeren Teil der gesamten schwedischen Wirtschaftsleistung aus, ein Trend, den man zu verstärken sucht, indem noch mehr Unternehmen zu einem Engagement im Ausland ermutigt werden. Je mehr kleine Firmen bereit für den Sprung ins Ausland seien, desto größer sei die Chance, dass auch bei einem Schwächeln der großen Unternehmen Schweden ein Globalisierungsgewinner bleibe.

Die Außenwirtschaftsbeziehungen sind in Schweden nicht dem Wirtschaftsministerium unterstellt, sondern Sache des Außenministeriums (in Deutschland teilen sich beide Ministerien die Verantwortlichkeit). Fragen, die Wettbewerbsrecht und regionale Entwicklung betreffen, regelt das Ministry for Enterprise, Energy and Communications, während alle Wirtschaftsangelegenheiten, die einen Bezug über Schweden hinaus haben, der Außenpolitik zugerechnet werden. Damit können sie im größeren Zusammenhang mit Schwedens Außendarstellung in der Welt bearbeitet werden. Ganz diesem Weg folgt die Strategie, Schweden als Marke zu etablieren. Über konkreten Hilfsangeboten für Unternehmen hinaus steht der Versuch, das Profil Schwedens als innovationsfreudiges Land und attraktiven Geschäftspartner zu schärfen.

So benennt etwa der Swedish Trade Council zwei gleichwertige Ziele seiner Aktivitäten: „The Swedish Trade Council helps Swedish companies to grow internationally. The Swedish Trade Council helps to promote the brand image of Sweden.“¹² Je erfolgreicher diese Strategie ist, umso leichter wird es für KMU, ausländische Märkte zu erschließen, da sie sich neben spezifischer Werbung für ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen auf ein positives Bild von schwedischen Erzeugnissen stützen können.

Ergänzt wird diese Außenwirtschaftspolitik durch eine Entwicklungspolitik, die auf einem Bekenntnis zu marktwirtschaftlichen Prinzipien und freiem Handel basiert. Das bedeutet zum Beispiel den Verzicht auf protektionistische Maßnahmen, die Entwicklungsländern den Zugang zu europäischen Märkten verwehren. So bietet die schwedische Regierung etwa im Internet ein Informationsportal für Firmen aus Entwicklungsländern an, die nach Schweden exportieren wollen. Ganz allgemein gibt das schwedische Außenministerium an, sein Ziel sei die Öffnung des EU-Markts für Produzenten aus Entwicklungsländern und das Ende unfairer Subventionspraktiken durch die EU, vor allem im Landwirtschaftsbereich.

Zielvorgabe schwedischer Entwicklungspolitik ist es, weltweit für nachhaltige und gerechte Entwicklungsformen zu sorgen. Als Leitlinien werden dazu zwei Perspektiven propagiert, die

12 www.swedishtrade.com/about/docfile/31260_broschyr%20eng.pdf

alle Aktivitäten steuern sollen: einmal die Perspektive der Rechte des Einzelnen (z.B. Kinderrechte, Genderfragen, demokratische Teilhaberechte), zum anderen die Perspektive der Armen, welche Armut im Kern als Fehlen von Freiheit interpretiert und nicht auf materielle Bedürftigkeit beschränkt. Der arme Mensch selbst steht im Zentrum dieser Perspektive, er ist Subjekt und nicht Objekt der Entwicklungspolitik. Deren Ziel ist daher die Förderung einer möglichst selbstständigen wirtschaftlichen Entwicklung ärmerer Länder.

Eine Erhöhung des Handelsvolumens wird somit als Bedingung sowohl für das Wachstum der schwedischen Wirtschaft als auch für erfolgreiche Entwicklungspolitik angesehen: „This is why Sweden is vigorously pursuing open, simple and fair conditions for international trade and investment.“¹³ Der WTO wird dabei als institutioneller Rahmen für den Welthandel eine zentrale Stellung zugeschrieben: „The response to globalisation must be multilateral, i.e. the WTO. The response to globalisation cannot be protectionism, preserving one's own companies behind tariff barriers and entry restrictions. Such actions result in deficient competitiveness and growth.“¹⁴

4.2.1.2. Die schwedische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern

Hauptziel der schwedischen Entwicklungszusammenarbeit mit China, die seit 1979 existiert, ist die Beschleunigung des Reformprozesses (bzw. die Einleitung eines solchen) in drei Bereichen:

- nachhaltige Entwicklung;
- Menschenrechte, Demokratisierung, Rechtsstaat;
- Gleichberechtigung von Frauen und Verstärkung des Netzes der sozialen Sicherung.

Neben dem Anstoß eines Demokratisierungsprozesses kommt also auch dem Umweltschutz in der schwedischen Entwicklungspolitik für China Bedeutung zu. So hat denn die schwedische Umweltschutzbehörde auch ein Verständigungsabkommen mit ihrem chinesischen Pendant geschlossen, das zu stärkerer institutioneller Kooperation führen könnte.

Dabei ist sich die schwedische Regierung durchaus im Klaren darüber, dass der Beitrag des eigenen Landes in Bezug auf die gesamte Entwicklung Chinas klein ist. Daher sollen vor allem Projekte gefördert werden, die sich als Katalysatoren erweisen und Anstoß für ähnliche Prozesse im ganzen Land sein könnten. Zwischen 2006 und 2010 sollen jährlich etwa 65 Millionen SEK Entwicklungshilfe nach China fließen. Nicht einberechnet in dieser Summe sind konzessionierte Kredite (s.u.) und humanitäre Soforthilfe, die zusätzlich aufgebracht werden.

Gemäß dem schwedischen Bekenntnis zu freiem Handel als Motor von Wirtschaftswachstum und Wohlstand wird eine vollständige Einbindung Chinas in das weltweite Freihandelsregime angestrebt – sowohl zur Förderung der chinesischen Entwicklung als auch zur Unterstützung der schwedischen Exportunternehmen. Die vollständige Öffnung chinesischer Märkte und die Gleichberechtigung schwedischer Unternehmen mit den heimischen Mitbewerbern sind daher das Ziel der Außenwirtschaftspolitik für China. So heißt es in einer Bilanz des schwedischen National Board of Trade über Chinas Entwicklung nach dem WTO-Beitritt: „A complete implementation of China's commitments is of the utmost importance to Swedish trade and investment interests“ (Kommerskollegium 2003, S. 6).

13 www.sweden.gov.se/sb/d/2059/a/19943;jsessionid=afNT8a5zKze7

14 www.sweden.gov.se/sb/d/8738/a/81699

4.2.1.3. Der Handel zwischen Schweden und China in Zahlen

Im Januar 2007 belegte China Rang neun auf einer Liste der größten Handelspartner Schwedens gemessen am Importvolumen.¹⁵ Dies ist eine Steigerung um zwei Plätze gegenüber Januar 2006, als China noch elftgrößter Importeur nach Schweden war. Dabei stieg der Wert der chinesischen Importe um 20 % auf 2,678 Milliarden SEK, was einem Anteil von 3,5 % an allen Importen entspricht. China ist damit Schwedens größter außereuropäischer Importpartner und hat erstmals die USA überflügelt, die im selben Zeitraum von Platz neun auf elf zurückfielen.

Gemessen am Volumen der Exporte belegt China auf der Liste der größten Handelspartner im Januar 2007 wie im Vorjahr den 13. Rang. Hierbei fiel der Wert schwedischer Exporte nach China leicht, und zwar um 2 % auf 1,457 Milliarden SEK. Dennoch bleibt China damit hinter den USA das zweitgrößte nichteuropäische Ziel schwedischer Exporte. Des Weiteren spiegelt sich hinter der leicht rückläufigen Entwicklung der schwedischen China-Exporte der Umstand, dass die schwedischen Produktionsaktivitäten in China in den letzten Jahren stetig gewachsen sind.

Dass schwedische Unternehmen in China zunehmend aktiv sind und dieses Engagement sehr profitabel ist, zeigt der China Business Climate Report 2006 (Swedish Trade Council 2006). Hauptergebnis ist, dass sich die schwedische Präsenz in China seit der ersten Ausgabe des Berichts im Jahr 2003 verdoppelt hat. Insgesamt sind heute 23 Gründungsmitglieder und 183 andere Unternehmen bei den schwedischen Handelskammern in China verzeichnet, davon sind etwa drei Viertel KMU.

In welchen Wirtschaftsbereichen sind diese Unternehmen aktiv? Im Jahr 2004 war jeweils ein Drittel aller Unternehmen im Bereich der Produktion industrieller Güter beziehungsweise dem Dienstleistungssektor tätig. Das übrige Drittel verteilte sich auf die Bereiche IT/Telekommunikation (13 %), Konsumgüter (5 %), Automobilbranche (5 %) und Sonstige (6 %). Der Bericht zeigt, dass trotz des erheblichen Anteils des Dienstleistungssektors die Wirtschaftskraft immer noch hauptsächlich im Sektor der Industrieproduktion liegt. Speziell große schwedische Produzenten verlagern ihre Fertigung nach China und vernetzen darüber hinaus ihre globalen supply chains mit dem chinesischen Standbein. Neben der Produktion selbst transferieren große Unternehmen zunehmend auch FuE und den Ankauf von Produktionsinputs nach China.

Das Übergewicht großer Produktionsbetriebe wird deutlich, wenn man die Entwicklung schwedischer Unternehmen in China in den Jahren 2003 bis 2005, gemessen an den Parametern Beschäftigung, Einnahmen und Investitionsvolumen, betrachtet.

15 www.scb.se/templates/Product___7232.asp

Abbildung 1: Beschäftigte schwedischer Unternehmen in China 2003-2005

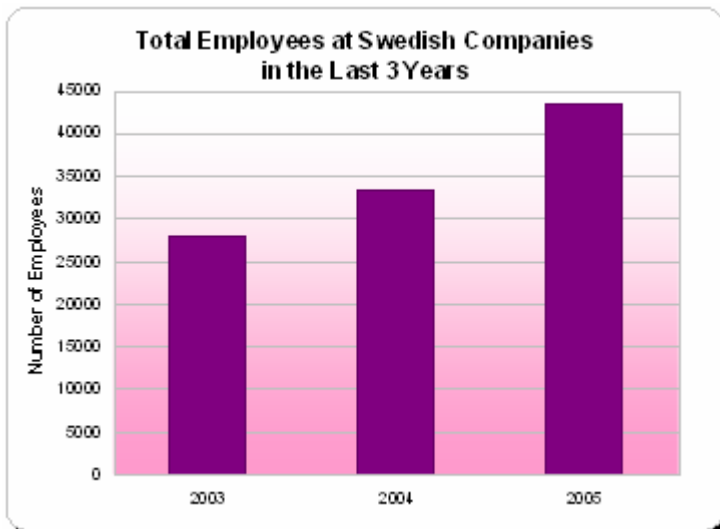
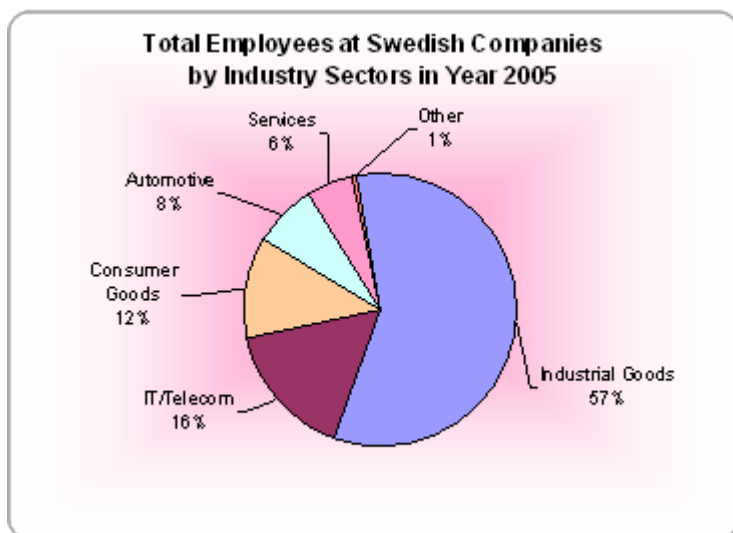


Abbildung 2: Beschäftigte schwedischer Unternehmen in China nach Sektoren

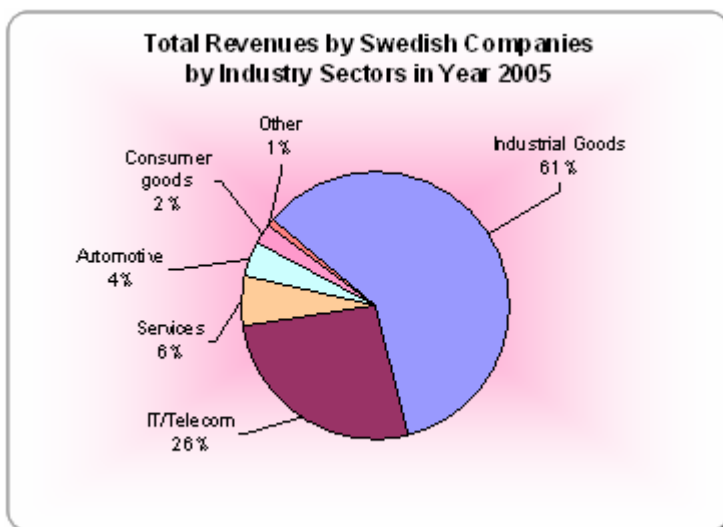


2005 beschäftigten schwedische Unternehmen 43.550 Personen in China, was einem Zuwachs von 30 % im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Dieser Zuwachs geht vor allem auf das Konto des Industriesektors, der über die Hälfte aller bei schwedischen Firmen Angestellten in China beschäftigt. Bei der Verteilung der in China erwirtschafteten Erlöse zeigt sich ein ähnliches Bild:

Abbildung 3: Umsatz schwedischer Unternehmen in China 2003-2005



Abbildung 4: Umsatz schwedischer Unternehmen in China nach Sektoren



Die industrielle Produktion von Gütern zeichnet wieder für den Löwenanteil der Gesamteinnahmen verantwortlich. Dienstleistungen nehmen zwar den dritten Platz ein, anteilmäßig spielen sie mit 6 % jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Umsätze im Wert von 7,9 Milliarden US\$ im Jahre 2005 bedeuten einen Zuwachs von 25 % verglichen mit dem Ergebnis von 2004. Der starke Anstieg der Erlöse ist auch ein Hinweis auf die zunehmende Konsumlust der Chinesen und eine Bestätigung für die zunehmende Bedeutung Chinas als Absatzmarkt für die schwedische Wirtschaft.

Die Betrachtung der in China durch schwedische Unternehmen getätigten Investitionen und ihre sektorale Verteilung ergibt folgendes Bild:

Abbildung 5: Investitionen schwedischer Unternehmen in China 2003-2005

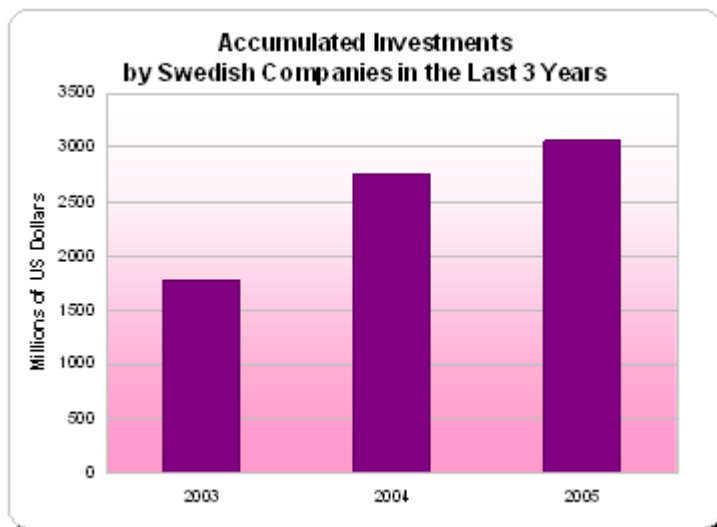
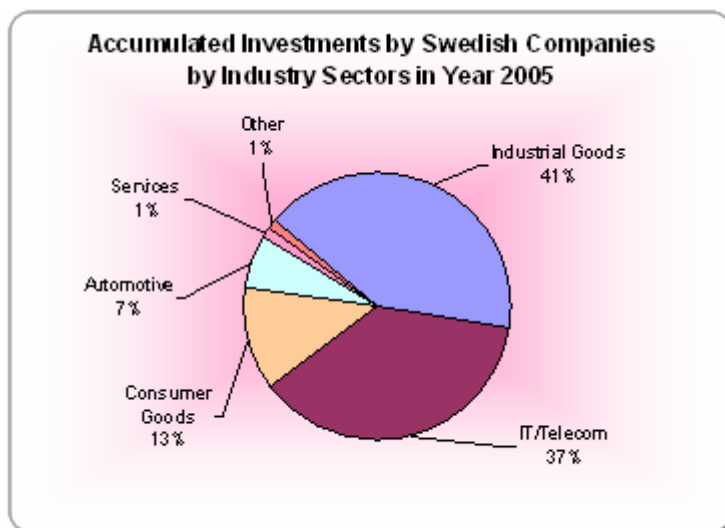


Abbildung 6: Investitionen schwedischer Unternehmen in China nach Sektoren



Am Ende des Jahres 2005 hatten schwedische Unternehmen Investitionen im Wert von 3,1 Milliarden US\$ in China getätigt, das sind 11 % mehr als im Vorjahr. Zwar liegen auch bei den Investitionen die Industriegüter in Führung, ihr Vorsprung vor der Telekommunikations- und IT-Branche ist jedoch gering. Investitionen im Dienstleistungsbereich sind mit nur einem Prozent des Gesamtvolumens nicht von Bedeutung.

Der Business Climate Report 2006 geht auch auf Probleme der Unternehmen beim Engagement in China ein. Dabei ist bemerkenswert, dass KMU sich weit häufiger über Hindernisse beklagen als große Unternehmen. Ganz oben auf der Beschwerdeliste der KMU stehen die Import-Export-Prozeduren, die von 47 % der befragten Unternehmen als zu kompliziert und zu zeitaufwändig bemängelt wurden. Große Unternehmen beklagen diesen Punkt nur zu 28 %. 42 % der KMU berichten über Schwierigkeiten bei ihren Bemühungen, die für ausländische Firmen obligatorischen Handelsrechte zu erlangen. Zwei Jahre zuvor hatten nur 15 % der KMU darüber geklagt. Im Gegensatz dazu war 2005 nur für 5 % der großen Unternehmen der Erhalt der Handelsrechte ein Problem – im Jahr 2003 lag der Anteil noch bei 45 %.

Es gibt jedoch auch Punkte, in denen die Größe eines Unternehmens keine positive Auswirkung auf seine Durchsetzungskraft hat. So berichten 32 % der großen Unternehmen von Problemen beim Erhalt einer Einwilligung der chinesischen Regierung für ihre Projekte. Der Anteil der KMU, die dieses Hindernis angeben, liegt unter 20 %, was darauf hindeuten dürfte, dass große Projektvorhaben lange und schwierige Verhandlungen überstehen müssen, während die Zustimmung lokaler Behörden zu kleineren Projekten meist einfacher erfolgt.

Schließlich beleuchtet der Business Climate Report 2006 die Rolle der schwedischen Botschaft. Viele schwedische Unternehmen heben die positive Rolle ihrer Landesvertretung bei der Herstellung von Kontakten mit chinesischen Offiziellen hervor. Lobbying bei der chinesischen Regierung für die Interessen der schwedischen Unternehmen ist aus deren Sicht der größte Beitrag der Botschaft für die schwedische Wirtschaft. Aber auch die Aktivitäten zur besseren Vermarktung des Landes und zur Etablierung Schwedens als Markenzeichen werden honoriert.

Zusammenfassend kann man sagen, dass schwedische Unternehmen in China ihre Präsenz ausbauen, was sich in einem deutlichen Anstieg der Beschäftigtenzahl, der Umsätze und des Investitionsvolumens niederschlägt. Dabei wird ein Großteil der Wirtschaftleistung immer noch im Sektor der produzierenden Industrie erbracht. Dienstleister rücken zwar ihrer Anzahl nach in das Blickfeld, die produzierenden (Groß-)Unternehmen sind aber gemessen an der Wirtschaftskraft noch führend.

4.2.1.4. Schwedische Export unterstützende Organisationen

Im Folgenden werden neun Organisationen dargestellt, die schwedische Unternehmen beim Auslandsgeschäft unterstützen (mit fünf davon wurden Telefoninterviews [1] geführt):

- National Board of Trade [1]
- Swedish Environmental Technology Council [1]
- Swedish Chambers of Commerce
- Swedish Trade Council [1]
- Sweden-China Trade Council [1]
- Swedish International Development Agency [1]
- Export Credits Guarantee Board
- Svensk Exportkredit
- Swedfund

Vordenker der schwedischen Außenwirtschaftspolitik ist das zum Außenministerium gehörende und bereits 1651 gegründete *National Board of Trade* (Kommerskollegium, Stockholm). Hinter dieser etwa 85 Beschäftigte zählenden Einrichtung verbirgt sich die Behörde, die für die schwedische Regierung Handlungsvorschläge in allen Fragen der Handelspolitik erarbeitet. Dazu werden zum Beispiel die laufenden Welthandelsrunden analysiert oder Handelsregelungen auf ihre Effizienz hin überprüft. Außerdem fungiert das Board als eine Art Ombudsmann für Firmen, die Beschwerden über etwaige Handelshemmnisse in- und außerhalb der EU anbringen möchten. Die Aufgabe des National Board of Trade spiegelt sich in seiner Abteilungsstruktur, die die vier Bereiche WTO, EU-Binnenmarkt, EU-Handelspolitik sowie Handel und Nachhaltigkeit umfasst.

Eine speziell auf die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit schwedischer Umwelttechnik-Unternehmen ausgerichtete Einrichtung ist der *Swedish Environmental Technology Council*

(SWENTEC, Göteborg). Der Rat wurde 2006 als Regierungsbehörde gegründet und hat die Aufgabe, den Stand der Dinge, Probleme und Möglichkeiten der schwedischen Umwelttechnik zu analysieren (bis dato wurden Studien zu Bioenergie und zu Wasserbehandlung erarbeitet, vgl. SWENTEC 2007a, 2007b) sowie als Plattform für den Austausch von Regierungsstellen, Unternehmen und Netzwerken zu fungieren. Ziel ist die Bildung von Kooperationen und Clustern, wobei der Hauptfokus von SWENTEC auf dem nationalen Markt liegt, ohne die internationale Perspektive zu vernachlässigen. Da die schwedische Umwelttechnik-Branche zu 80 % von KMU mit weniger als zehn Beschäftigten getragen wird, ist das Auslandsgeschäft eher schwach entwickelt. Einige (größere) schwedische Umwelttechnik-Firmen sind auch in China aktiv, aber insgesamt ist die Situation davon geprägt, dass zu China viele Präsentationen, Seminare und Trainings veranstaltet wurden, „*but they had not always linked it to business, that is the problem*“ (Interview Ex_S5). Für China sei kein genereller Ansatz zielführend, vielmehr benötige man einen klaren Technologiefokus, zu dem Unternehmenscluster gebildet oder Seminare durchgeführt werden können.

Die *Swedish Chambers of Commerce* (Stockholm), 1902 als Vereinigung der schwedischen Industrie gegründet, haben heute mehr als 11.000 Mitglieder aus allen Bereichen von Industrie und Gewerbe. Die Handelskammern werben vor allem mit ihrer Funktion als Kontaktbörse und bieten zum Beispiel einen virtuellen Treffpunkt im Internet an, der zur Herstellung neuer Geschäftskontakte gedacht ist. Außerdem bemühen sich die Handelskammern um Sicherheitsvorkehrungen für den e-commerce und betreiben eine Datenbank zur Registrierung von Handelsmessen. Der chinesische Standort der Handelskammern ist als soziales Netzwerk und vor allem als Kontaktbörse zwischen schwedischen Unternehmern und Vertretern der chinesischen Regierung gedacht. Zu diesem Zweck organisieren die Handelskammern regelmäßig informelle Treffen wie zum Beispiel ein monatliches Frühstück mit ausgewählten Rednern. Darüber hinaus gibt es Seminare und Informationsangebote (wie zum Beispiel den Newsletter Dragon News) zum wirtschaftlichen Engagement in China.

Der 1972 gegründete *Swedish Trade Council* (STC, Stockholm) ist eine Gemeinschaftseinrichtung zur Unterstützung der heimischen Exportbranche, die zu 30 % dem schwedischen Staat und zu 70 % der schwedischen Industrie gehört. Der STC versteht sich als quasi internationale Consulting-Organisation, die schwedischen Unternehmen das Auslandsgeschäft so leicht wie möglich machen will. Hierzu bietet der STC eine breite Palette von (zumeist kostenpflichtigen) Dienstleistungen an, insbesondere Marktstudien, Kompetenzentwicklung, individuelle Beratung, Unternehmerreisen und individuelles Matching.

Neben der Vorbereitung auf ein Engagement außerhalb Schwedens bietet der Rat zudem Vor-Ort-Hilfe im Ausland an. Dazu unterhält er Büros in über 40 Ländern mit insgesamt knapp 500 Angestellten. In Ländern, in denen der Außenwirtschaftsrat keine Niederlassungen hat, ist er über schwedische Botschaften, Konsulate und Handelskammern aktiv, so dass insgesamt rund 100 Länder abgedeckt werden. Ziel des Rates ist es, in allen Stufen des Internationalisierungsprozesses eines schwedischen Unternehmens dessen natürlicher Ansprechpartner zu sein: vor dem Gang ins Ausland, bei der Etablierung und schließlich während der dauerhaften Präsenz in einem ausländischen Markt.

Der STC unterhält ein Projekt, das sich speziell mit der Förderung von Dienstleistungen und Produkten im Sektor Umweltschutz befasst. Das *Swedish Environmental Technology Network* wirbt für schwedische Lösungen in den Bereichen Luftverschmutzungskontrolle, Wasser- und Abwassermanagement, erneuerbare Energien und Abfallmanagement. Schwedische Umweltunternehmen finden in dem Netzwerk eine Plattform, auf der sie ihr Know-how potentiellen Kunden aus dem Ausland präsentieren können. Auf der Website des Netzwerks sind

mehr als 650 Unternehmen in einer Datenbank verzeichnet. Dort können ausländische Auftraggeber nach einem passenden Anbieter des von ihnen gewünschten Produkts suchen. Auch werden die bisherigen Erfolge schwedischer Unternehmen, also ihre Lösungsvorschläge für Umweltprobleme und in der Vergangenheit realisierte Projekte, vorgestellt.

In China ist der schwedische Außenwirtschaftsrat seit 1994 vertreten und unterhält vier Büros in Hongkong, Beijing, Shanghai und Guangzhou mit etwa 50 Mitarbeitern. In China werden die folgenden Services für schwedische Unternehmen angeboten: Seminare, detaillierte Marktreports, Partnersuche, Sourcing, Lieferantensuche, Registrierung von Repräsentanzbüros und Wholly Foreign Owned Enterprises, Personalrekrutierung sowie administrative Unterstützung in der Anfangszeit des China-Engagements (z.B. Buchhaltung). Die STC-Aktivitäten in China stehen unter dem Motto *„even if the rules are complicated, we know how to handle them, what you can do, what you can't do and how you should do it“* (Interview Ex_S4).

Hauptgründe für ein China-Engagement schwedischer Unternehmen sind aus Sicht des STC der große chinesische Markt mit seinen enormen Entwicklungschancen sowie die Möglichkeit zum low cost sourcing. Unabdingbare Voraussetzung für ein Engagement in China seien Erfahrung auf internationalen Märkten, Unternehmen, die nur im skandinavischen Raum eine Rolle spielten, würden in China kaum erfolgreich sein, da hier die Konkurrenz viel härter als im Heimatmarkt ist. Wer in China bestehen wolle, brauche ein Produkt, das auch in anderen Auslandsmärkten erfolgreich vermarktet werden kann. Zu den Erfolgsfaktoren des China-Geschäfts werden des Weiteren folgende Punkte genannt:

- Man muss den Markt kennen und ein Bild des Wettbewerbs haben, und zwar sowohl mit Blick auf die internationale als auch die lokale Konkurrenz. Auf diese Weise können Unternehmen vermeiden, von dem harten Preiswettbewerb im chinesischen Markt überrascht zu werden.
- Das China-Geschäft muss als Chefsache behandelt werden und das Top-Management muss ein hohes Commitment für das China-Engagement zeigen, zum Beispiel durch häufige persönliche Anwesenheit in China.
- In China ist es noch wichtiger als in anderen Ländern, die richtigen einheimischen Mitarbeiter zu finden. Viele Unternehmen kürzten den Rekrutierungsprozess ab und seinen zufrieden, überhaupt jemanden gefunden zu haben, was oft zu großen Problemen führen würde. Dabei sei es entscheidend, qualifizierte chinesische Mitarbeiter zu finden, da der chinesische Markt nur mit einheimischen Kräften erreichbar ist. Dagegen sollten Unternehmen für die Kommunikation mit der Zentrale oder die Durchsetzung von Qualitätsstandards auf Expatriats zurückgreifen.
- Ohne externe Hilfe sind auf dem Weg in den chinesischen Markt schwerwiegende Fehler unvermeidlich. Dabei muss nicht unbedingt auf Berater oder Organisationen wie den STC zurückgegriffen, aber zumindest der Austausch mit Unternehmen mit China-Erfahrung gesucht werden.

Die kulturellen Unterschiede und die Sprache werden als wichtige, ernst zu nehmende Barrieren charakterisiert, die aber nicht so bedeutend sind, dass sie Geschäfte verhindern oder über Gebühr behindern würden. Viel mehr Schwierigkeiten würden Unternehmen aus der mangelnden Transparenz von Regulierungen erwachsen. So kann es sein, dass sich ein Unternehmen genau an den Text einer Lizenzierungs-Vorschrift hält, und dann ist doch alles ganz anders, weil es viele informelle Regeln gibt, die von Region zu Region und von Stadt zu Stadt verschiedenen sind. Eine weitere Problemsphäre in China ist schließlich der fehlende IPR-Schutz.

Der *Sweden-China Trade Council* (SCTC, Stockholm) ist eine 1980 gegründete Vereinigung von aktuell 240 Unternehmen, die geschäftlich mit China verbunden sind. Er hat keinen Branchenschwerpunkt, zu den Mitgliedern zählen Exporteure und Importeure, Hersteller und Dienstleister, Großunternehmen und KMU. Der SCTC bietet seinen Mitgliedern keine Beratung an, sondern fungiert als Netzwerk zum China-bezogenen Erfahrungsaustausch. Dieser erfolgt in Form von Tagungen und Seminaren sowie durch Treffen mit chinesischen Delegationen. Um in China erfolgreich Fuß zu fassen wird empfohlen, eine klare Entscheidung für das China-Engagement zu treffen, die vom Top-Management aktiv und mit hohem Zeiteinsatz unterstützt werden muss. Außerdem muss das Geschäft vor Ort mit chinesischen Mitarbeitern betrieben werden, wobei zumindest in der Anfangsphase auch Expatriats eingesetzt werden sollten, die das Unternehmen führen und die chinesische Belegschaft anleiten. Auf die von der schwedischen sehr verschiedene chinesische Kultur müssen sich Unternehmen gut vorbereiten, sie sollte aber nicht als unüberwindliches Hindernis betrachtet werden. Größere Herausforderungen sind mit der IPR-Problematik, dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und der regional unterschiedlichen Geltung von Gesetzen verbunden.

Die *Swedish International Development Agency* (SIDA, Stockholm) ist die zentrale Organisation der schwedischen Entwicklungszusammenarbeit, deren primäres Ziel der Transfer von Know-how in Entwicklungsländer ist, wobei sie eng mit der schwedischen Industrie kooperiert. SIDA ist eine dem Außenministerium unterstellte Regierungsbehörde mit über 800 Mitarbeitern in Schweden und in über 50 Ländern, die nach einem Prozess der Dezentralisierung darum bemüht ist, möglichst viele Entscheidungen vor Ort zu treffen. Sie nimmt eine Mittlerposition ein, da sie nicht selbst einzelne Projekte bearbeitet, sondern zumeist als Financier auftritt. Aber auch die Ausarbeitung von Länderberichten, Situationsanalysen und Kooperationsvorschlägen gehört zu den Aufgaben der Organisation (im Juni 2007 lagen Strategiepapiere zu 70 Ländern vor). SIDA arbeitet hierbei eng mit den schwedischen Außenvertretungen in den betreffenden Ländern zusammen, mit denen oft die Arbeitsräumlichkeiten geteilt werden. Gemäß der Richtlinie, eine möglichst eigenständige Entwicklung der einzelnen Länder zu fördern, stehen deren Prioritäten und Ansätze am Anfang jedes Engagements von SIDA. Den Partnerländern kommt somit die Hauptverantwortung für die jeweiligen Strategien zur Armutsbekämpfung zu.

Auf der Grundlage des 2003 in Kraft getretenen Programms „Shared Responsibility: Sweden's Policy for Global Development“ bestehen die Ziele der schwedischen Entwicklungszusammenarbeit in Verbesserung der Lebensbedingungen der armen Bevölkerung, Respektierung der Menschenrechte, nachhaltige Entwicklung, Demokratie und Good Governance, Gleichstellung von Männern und Frauen, Wirtschaftswachstum, soziale Entwicklung und soziale Sicherheit, Konfliktmanagement sowie Public Health. Finanzielle Beiträge leistet SIDA auf ganz unterschiedlichen Ebenen, bei kleinen konkreten Projekten ebenso wie bei groß angelegten Reformen zur strukturellen Veränderung. SIDA bietet zum Beispiel konzessionierte Kredite an, bei denen ein Teil des Volumens (meistens 35 %), als Subvention gilt und nur der Restbetrag zurückgezahlt werden muss. Diese Darlehen werden außerdem mit einem besonders günstigen Zinssatz belegt.

Pro Jahr fördert SIDA weltweit über 6.000 Projekte, aufgeschlüsselt nach den Bereichen Bildung, Gesundheit, Umwelt und Ressourcenschutz, Demokratie und Menschenrechte sowie Armutssenkung durch Wirtschaftswachstum. Drei Viertel aller von SIDA verwalteten Gelder im Jahr 2005 flossen in solche Projekte, der Rest verteilte sich auf allgemeine Zuschüsse zu ausgewählten Budgetbereichen in den Entwicklungsländern und humanitäre Soforthilfe. Allerdings verweist SIDA darauf, dass in den letzten Jahren der Trend weg von der Projektunterstützung ging. Stattdessen werden zunehmend Zuschüsse zu breiter angelegten Pro-

grammen und Strategien oder ganzen Budgetsektoren wie Bildungswesen oder Umweltschutz gewährt.

Bei vielen geförderten Projekten sind schwedische Unternehmen direkt involviert. In diesen Fällen fungiert SIDA als Auftraggeber für Produkte und Dienstleistungen schwedischer Firmen. So stammte etwa beim Bau einer Wasseraufbereitungsanlage im chinesischen Zhanjiang ein Großteil der benötigten Bauteile aus Schweden: Von insgesamt 69,5 Millionen RMB für die benötigte Ausrüstung entfielen 43 Millionen auf Importe aus Schweden.

Die aktuelle Strategie der Entwicklungszusammenarbeit mit China läuft von 2006 bis 2010 (Ministry for Foreign Affairs of Sweden o.J.), wobei China auf der Prioritätenliste der SIDA nicht weit oben steht, da deren Fokus auf der Bekämpfung von Armut in geringer entwickelten Ländern liegt. Es wird davon ausgegangen, dass die Entwicklungszusammenarbeit mit China nach 2010 weiter reduziert und auf punktuelle Projekte beschränkt wird, die nicht aus einer eigenen China-Strategie abgeleitet werden (Interview Ex_S2). Im Jahr 2005 floss eine Gesamtsumme von 73 Millionen SEK über SIDA nach China und wurden 30 konzessionierte Kredite vergeben. Zum Vergleich: Das größte Empfängerland Tansania erhielt im selben Jahr 680 Millionen SEK. Die Zuwendungen von SIDA an China fließen hauptsächlich in Projekte zur nachhaltigen Entwicklung. Im Jahre 2006 betrafen 16 von 24 geförderten Projekten dieses Gebiet und 2005 floss mit 24 Millionen SEK der größte Teil der Finanzmittel an Projekte aus dem Bereich Umwelt und natürliche Ressourcen.

Am Beispiel der Gaobeidian-Kläranlage in Beijing lässt sich verdeutlichen, wie Schwedens Entwicklungszusammenarbeit mit China funktioniert. Im Jahre 1994 vergab SIDA einen konzessionierten Kredit in Höhe von insgesamt 147,3 Millionen SEK zur Finanzierung der Kläranlage an die chinesischen Auftraggeber. Gebaut wurde die Kläranlage von dem schwedischen Unternehmen Purac. Über den Bau der Kläranlage hinaus finanziert SIDA seit 1997 das Gaobeidian Training Center, an dem Teilnehmer aus ganz China Techniken und Management der Abwasseraufbereitung erlernen können.

Ein weiteres Beispiel ist das „China-Sweden Erdos Eco-Town Project“ in Dongsheng. Hier entsteht unter Führung des von SIDA gesponserten EcoSanRes-Programms eine komplette Siedlung für 7.000 Einwohner, deren sanitäre Einrichtungen den Wasserverbrauch der Region minimieren, indem die Abfälle und Fäkalien aller Haushalte vollständig recycelt werden. Dazu dienen Toiletten, die ohne Frischwasser auskommen, weil Urin und Fäkalien getrennt und zur späteren Weiterbenutzung gelagert werden. Wenn die Fäkalien frei von Krankheitserregern sind, können sie zusammen mit organischen Haushaltsabfällen in der Landwirtschaft der Region als Dünger verwendet werden. Gleichzeitig sammelt man das in Küche und Bad dennoch anfallende Abwasser und führt es nach kurzer Behandlung wieder der Natur zu. So werden Wasser und Nährstoffe optimal recycelt. Da die Region im Norden Chinas unter Wasserknappheit leidet und die sanitären Einrichtungen in Dongsheng hochgradig unhygienisch sind (weil auf öffentlichen Latrinen basierend), dient das Projekt dem Ressourcenschutz und zugleich der Gesundheit der Bevölkerung.

Das *Export Credits Guarantee Board* (EKN, Stockholm) ist ein Unternehmen des schwedischen Staats zur Förderung der Exportindustrie, das wie ein Versicherungsunternehmen arbeitet. Exportwillige schwedische Firmen können sich das Transaktionsvolumen eines Geschäfts gegen Zahlungsausfall versichern lassen. Wenn also der Vertragspartner im Ausland seinen Verpflichtungen nicht nachkommen sollte, übernimmt EKN die Zahlung. Damit soll die Motivation von Unternehmen erhöht werden, auch in Länder und Märkte zu exportieren, die als riskante Investitionen gelten. Die Entscheidung, ob das EKN eine Kreditgarantie aus-

stellt oder nicht, wird nach einer ökonomischen Kriterien folgenden Risikoanalyse gefällt. Dabei werden Länder auf einer Skala von 0 bis 7 eingestuft, wobei 0 die Bestnote und 7 die schlechteste Bewertung bedeutet. Auf dieser Grundlage wird China von EKN auf Stufe 2 eingeordnet. EKN misst nach eigenen Angaben der Umweltverträglichkeit von Exportprojekten besondere Bedeutung zu. Hierbei wird die zu erwartende Beeinträchtigung der Natur durch ein Projekt evaluiert und gegebenenfalls die Kreditgarantie an besondere Umweltauflagen geknüpft. Im Jahre 2006 versicherte EKN Darlehen im Wert von insgesamt 27 Milliarden SEK.

Auch *Svensk Exportkredit* (SEK, Stockholm), gegründet 1962, ist ein staatliches Unternehmen zur Unterstützung der schwedischen Exportindustrie. Im Gegensatz zu EKN übernimmt SEK jedoch nicht nur Garantien, sondern vergibt selbst Kredite. Diese so genannten Exportkredite werden an die Kunden der schwedischen Unternehmen im Ausland vergeben, denen die notwendigen Mittel zum Erwerb der Güter oder Dienstleistungen fehlen. Oft werden diese Kredite anschließend durch eine EKN-Garantie versichert. Der Auftrag von SEK besteht in der Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit schwedischer Exportunternehmen. Um ihnen den Zugang zu internationalen Märkten, vor allem auch in Entwicklungsländern, zu erleichtern, bietet SEK neben Krediten und Projektfinanzierungen auch allgemeine Beratung in finanziellen Fragen an. Genau wie EKN teilt auch SEK alle Projekte nach ihrer Umweltverträglichkeit in vier Kategorien ein – von Projekten, die mit einer hohen Gefahr von negativen Auswirkungen auf die Umwelt verbunden sind, bis zu Projekten, deren Ziel eine Verbesserung der Umweltqualität ist. Im Falle einer zu erwartenden Beeinträchtigung der Natur verlangt SEK ein Environmental Impact Assessment, um Umweltschäden minimieren zu können. In China werden seit 1979 Kredite für Exportprojekte gewährt. Dabei handelt es sich um konzessionierte Kredite zu speziellen Konditionen über SIDA, bei denen ein Teil der Summe nicht zurückgezahlt werden muss und das Darlehen mit einem niedrigen Zinssatz belegt wird.

Swedfund (Stockholm) ist ein staatlicher Anbieter von Risikokapital für Firmen, die in Entwicklungsländern investieren wollen. Dieses Risikokapital kann in der Form von Krediten vergeben werden oder durch die Übernahme von Garantien und Betriebskapital erfolgen. Swedfund vergibt also keine Entwicklungshilfe, sondern übernimmt einen Teil der Risiken von schwedischen Firmen, die sich bei einer Investition in Entwicklungsländern ergeben. Die Hauptverantwortung und operative Ausführung liegt jeweils bei den Partnerunternehmen. Sollte weiterer Kapitalbedarf bestehen, so können auch Kontakte zu lokalen Investoren und Finanzunternehmen hergestellt werden, die für eine Beteiligung in Frage kommen. Swedfund ist momentan an Investitionen in 30 Ländern beteiligt und hat seit seiner Gründung im Jahr 1979 über 180 Investitionen in 50 Ländern begleitet.

4.2.2. Frankreich

4.2.2.1. Ziele und Grundsätze der französischen Außenwirtschaftspolitik

Frankreichs Ziele in der Außenwirtschaftspolitik, die im Zuständigkeitsbereich des Ministère de l'économie des finances et de l'emploi liegen, sind klar abgesteckt. Erstens soll die Zahl exportorientierter KMU deutlich gesteigert werden – im Jahre 2004 wurde als Zielvorgabe eine Erhöhung von damals 110.000 exportierenden KMU auf 160.000 bis Ende 2007 anvisiert. Da es hauptsächlich KMU sind, die für neue französische Exporte verantwortlich zeichnen und bisher nur ein Bruchteil der KMU überhaupt im Ausland aktiv ist, wird ihnen ein besonderes Potential im Außenhandel zugemessen. Die französische Regierung hat deshalb das Programm CAP Export aufgelegt, das Steuervergünstigungen und erleichterten Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten für KMU beinhaltet, die ins Ausland gehen wollen (s.u.).

Zweitens soll die französische Wirtschaft animiert werden, den Regionen, die bisher nicht zu den Hauptzielen französischer Investitionen zählten, in Zukunft mehr Gewicht beizumessen. Denn die traditionell größten Marktanteile hat Frankreich in Regionen, deren Wachstumsaussichten mittelfristig nicht zu den weltweit besten gehören (EU-15 ohne Beitrittsländer) oder eher noch darunter liegen (Mittlerer Osten). Dagegen sind französische Unternehmen in Gegenden, denen hohes Wachstumspotential bescheinigt wird (EU-Beitrittsländer, Asien) eher unterrepräsentiert. Vor diesem Hintergrund wurden 25 Zielländer in wachstumsstarken Regionen festgelegt, auf die sich die Außenwirtschaftspolitik konzentrieren soll. Innerhalb dieser Gruppe wiederum will man sich besonders auf die Länder konzentrieren, in denen die französische Exportwirtschaft besonders deutlich unter dem als möglich erachteten Potential liegt, nämlich die so genannten Pilotländer China, USA, Russland, Indien und Japan.

Frankreichs Positionen zur weltweiten Entwicklungszusammenarbeit, zur Globalisierung und der WTO sind grundsätzlich liberal und beurteilen die Ausweitung des internationalen Handels positiv. Sie beinhalten jedoch auch eine Kritik des Welthandelssystems, dessen Ausgestaltung zu Gunsten der Entwicklungsländer verbessert werden müsse. Bisher hätten die Industrieländer und ein Teil der Schwellen- und Entwicklungsländer übermäßig von der Globalisierung profitiert, während gerade die ärmsten Länder ihre Stellung kaum verbessern konnten.¹⁶ Daher, so die französische Forderung, müssten die durch die Globalisierung entstehenden Wohlfahrtsgewinne gerechter verteilt werden. Um zu verhindern, dass die ärmsten Entwicklungsländer noch weiter ins Abseits rutschen, sollten sie stärker als bisher in das Welthandelssystem integriert werden. Frankreich befürwortet daher Bestrebungen, den Entwicklungsländern innerhalb der WTO einen Sonderstatus zukommen zu lassen.

Entwicklungshilfe wird als geeignetes Instrument gesehen, um Globalisierung gerechter gestalten und Armut bekämpfen zu können. Unter dem Motto „une mondialisation plus solidaire“ fordert Frankreich eine Aufstockung der Mittel für Entwicklungshilfe in allen Industrieländern. Dabei gehen über die Hälfte aller französischen Gelder in Länder einer so genannten Zone besonderer Solidarität, zu der die wirtschaftlich schlechtestgestellten Länder der Welt gehören, die kaum Zugang zu internationalen Kapitalmärkten haben. Dabei handelt es sich vor allem um Subsahara-Staaten.

Es fällt hier ein Widerspruch zwischen den entwicklungspolitischen Grundsätzen des Außenministeriums und den außenwirtschaftlichen Vorgaben des Wirtschaftsministeriums auf. Einerseits weist die französische Exportpolitik 25 Zielländer aus, denen ein hohes Wachstumspotential bescheinigt wird und die daher ein bevorzugtes Ziel französischer Investitionen sein sollten. Die Least Developed Countries der Erde gehören nicht zu diesem Kreis. Andererseits kritisiert die französische Entwicklungspolitik die Tatsache, dass die ärmsten Länder von der Globalisierung kaum profitieren, weil sie von den internationalen Wirtschaftsströmen abgekoppelt bleiben. Die Außenwirtschaftspolitik fordert also eine Konzentration französischer Investitionen auf Schwellenländer, deren Märkte sich in rapidem Wachstum befinden, während die französische Entwicklungspolitik gerade das ungleiche und als ungerecht empfundene Wachstum in verschiedenen Regionen der Erde beanstandet.

Frankreich hat sich eine Verdopplung seiner Entwicklungshilfe im Bereich Wasser zum Ziel gesetzt. Als Referenzjahr gilt das Jahr 2003, bis zu welchem jährlich durchschnittlich 268 Millionen € an bilateraler Hilfe und zusätzlich 100 Millionen € an multilateraler Hilfe bereitgestellt wurden. Afrika soll im Fokus zukünftiger Entwicklungszusammenarbeit im Sektor Wasser stehen, wobei man als konkretes Ziel anvisiert, dass bis 2015 neun Millionen Men-

16 www.diplomatie.gouv.fr/fr/rubrique.php3?id_rubrique=901

schen durch Hilfsprojekte Zugang zu Trinkwasser und sanitären Anlagen mit Anschluss an ein Abwassersystem erhalten sollen. Die konkreten Projekte unterliegen dabei nach Möglichkeit der Autorität lokaler und regionaler Regierungsebenen, die nach dem Good Governance-Konzept arbeiten.

4.2.2.2. Die französische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern

Frankreichs Politik gegenüber China basiert auf einem grundsätzlich freundschaftlichen Verhältnis beider Länder. So wurde Ende 2003 das Jahr Chinas in Frankreich ausgerufen, das zahlreiche Veranstaltungen zum interkulturellen Austausch beinhaltete. Ein Jahr später folgte das Jahr Frankreichs in China, das ebenfalls dem besseren Verständnis der Kultur des jeweils anderen Landes dienen sollte.

Die Politik des chinesischen Präsidenten Hu Jintao wird positiv beurteilt, sein Ansatz als bevölkerungsnah gewertet. Die französische Außenpolitik honoriert vor allem die Bemühungen, Korruption zu bekämpfen und der Wirtschaftspolitik umweltpolitische Maßnahmen zur Seite zu stellen, um den Auswirkungen des enormen Wirtschaftswachstums zu begegnen. Gleichwohl ignoriert Frankreich nicht die in China weiterhin an der Tagesordnung liegenden Menschenrechtsverletzungen. Eine gewisse Verbesserung der Situation bezüglich individueller Freiheiten wird anerkannt, das fortbestehende Fehlen jeglicher demokratischen Teilhaberechte jedoch kritisiert.¹⁷ Der chinesischen Führung wird daher nahe gelegt, den ökonomischen Rechten alsbald auch politische Rechte zur Seite zu stellen.

4.2.2.3. Der Handel zwischen Frankreich und China in Zahlen

Frankreichs Leistungsbilanz gegenüber China weist ein deutliches Defizit auf (für die folgenden Zahl vgl. Département des statistiques et des études économiques o.J.). Im Jahr 2005 wurden Waren im Wert von 21,6 Milliarden € importiert, jedoch nur Güter im Wert von 8,5 Milliarden € exportiert (davon 2,7 Mrd. € nach Hongkong). Dabei weisen sowohl Importe als auch Exporte in den letzten Jahren Wachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich auf. Da die chinesischen Importe jedoch noch schneller ansteigen als die Exporte nach China, dürfte sich diese Kluft weiter vergrößern. Allein von 2004 bis 2005 wuchsen die Importe um ein gutes Viertel, die Exporte blieben trotz eines deutlichen Zuwachses mit 14,6 % dahinter zurück.

China war im Jahr 2005 – gemessen an den französischen Exporten – der neuntgrößte Handelspartner Frankreichs und der drittgrößte außerhalb der EU. Als Zielland französischer Ausfuhren außerhalb der EU liegt China damit nicht nur hinter den USA, sondern auch hinter der Schweiz zurück.

Welche Gütergruppen werden hauptsächlich von Frankreich nach China exportiert? Zu 47 % werden industrielle Erzeugnisse ausgeführt, also zum Beispiel die Airbus-Flugzeuge. 30 % machen Zwischenprodukte zur Weiterverarbeitung aus, darunter etwa elektronische Bauteile oder chemische Erzeugnisse. Bei 8 % der Exporte handelt es sich um klassische Konsumgüter wie Pharmazeutika, Kosmetika oder Einrichtungsgegenstände. 6 % der Ausfuhren stellt der

17 www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/chine_567/presentation-chine_950/politique-interieure_12361.html

Automobilsektor und 4 % fallen unter die Kategorie Nahrungsmittel oder landwirtschaftliche Produkte.

Den Importen nach belegte China im Jahr 2005 insgesamt den siebten Platz und den zweiten Rang außerhalb der EU. Die Importe aus China bestehen zu 45 % aus Konsumgütern, von denen ein Großteil Textilien oder Einrichtungsgegenstände sind. 30 % der Importe sind elektronische Produkte und andere Investitionsgüter und 21 % der Einfuhren entfallen auf Zwischenprodukte verschiedener Sektoren wie Elektronik oder Metallverarbeitung.

Insgesamt sind in China über 800 französische Firmen engagiert und beschäftigen dabei an 1.500 Standorten etwa 200.000 Menschen. Französische Direktinvestitionen in China nehmen im Vergleich zu den übrigen europäischen Investitionen einen mittleren Platz ein. 1,2 % aller Investitionen kommen aus Frankreich, wobei insgesamt nur 7,6 % aus der EU kommen. Die asiatischen Nachbarländer und die USA stellen den Großteil aller Investitionen in China. Mit seinen 1,2 % liegt Frankreich hinter Großbritannien und Deutschland auf dem dritten Platz vor den Niederlanden. Der französische Stock an Investitionen entspricht einem Wert von 8,6 Milliarden US\$. Besonders aktiv sind französische Unternehmen aus den Bereichen Gas und Elektrizität, Finanzwesen, Automobilbau und Großhandel.

4.2.2.4. Französische Export unterstützende Organisationen

Im Folgenden werden acht Organisationen dargestellt, die französische Unternehmen beim Auslandsgeschäft unterstützen:

- l'Agence française pour le développement international des entreprises
- Missions Économiques
- Französische Handelskammern
- Comité France-Chine
- CAP Export
- Mouvement des entreprises de France
- Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
- Agence française de développement

Zusammen mit regionalen, in ganz Frankreich verteilten Büros des Wirtschaftsministeriums für die Exportförderung bilden die *l'Agence française pour le développement international des entreprises* (UBIFRANCE, Paris) und die *Missions Économiques* das Réseau public d'appui au développement international des entreprises françaises, also das öffentliche Unterstützungsnetzwerk für die internationale Entwicklung französischer Unternehmen.

UBIFRANCE ist eine dem Wirtschaftsministerium unterstehende Einrichtung zur Förderung der französischen Exportwirtschaft. Die Angebote von *UBIFRANCE* bestehen hauptsächlich aus exportrelevanten Informationen und der Vermittlung von Geschäftskontakten. Firmen können Marktanalysen beantragen, an Seminaren teilnehmen oder sich in juristischen Fragen beraten lassen. Außerdem haben Unternehmen über *UBIFRANCE* die Möglichkeit, Personal für ihre internationalen Niederlassungen zu rekrutieren. Zu diesem Zweck hat *UBIFRANCE* eine Datenbank eingerichtet, in der 40.000 junge Nachwuchskräfte gespeichert sind, die ein Volontariat bei einer französischen Firma im Ausland machen möchten.

Die *Missions Économiques* bilden einen weiteren Baustein der Förderungsaktivitäten des französischen Wirtschaftsministeriums. In 113 Ländern gibt es insgesamt 156 dieser den Konsulaten und Botschaften zugeordneten Einrichtungen. In China unterhält Frankreich derzeit fünf *Missions Économiques*, und zwar in Beijing, Shanghai, Guangzhou, Hongkong und Chengdu. Ihr Aufgabenbereich entspricht in etwa dem von UBIFRANCE, wobei Außenvertretungen natürlich immer auch um die generelle Werbung für Frankreich und für ausländische Investitionen im eigenen Land bemüht sind. Außerdem werden die Unternehmen bei der Eingewöhnung in landesspezifische Umstände und vor allem im Umgang mit lokalen Regierungen unterstützt.

Bereits 1803 wurde die Pariser Handelskammer als erste von heute insgesamt 175 *Französischen Handelskammern* gegründet. Diese sind regional verankert und verstehen sich als Netzwerk zur Unterstützung der französischen Wirtschaft. Exportförderung betreiben die Handelskammern vor allem in der Rolle des Beraters und Dienstleisters. Informationen über Voraussetzungen und Chancen eines internationalen Engagements und Hilfe bei der Erledigung von organisatorischen Angelegenheiten zählen in diesem Bereich zu den Hauptaufgaben der Handelskammern. Seit 1992 sind die französischen Handelskammern in China vertreten, um französische Unternehmen bei ihren Export- und Investitionsvorhaben zu unterstützen. Für die organisatorische Erleichterung des Starts in China werden Büros verschiedener Größe in Beijing, Shanghai und Guangzhou vermietet. Auch Marktanalysen, die Suche nach potentiellen Geschäftspartnern und Übersetzungen zählen zu den Angeboten. Außerdem werden französische Firmen bei der Suche nach geeignetem Personal für ihre Niederlassungen in China unterstützt, indem in einer Datenbank Bewerberprofile einsehbar sind und Stellenangebote aufgegeben werden können.

1979 wurde das *Comité France-Chine* als Gemeinschaftseinrichtung von UBIFRANCE, Mouvement des entreprises de France (Medef) und der Pariser Handelskammer gegründet. Als Organisation mit inzwischen über 100 Mitgliedern finanziert es sich über deren Beiträge. Das *Comité France-Chine* sieht seine Mission in einer Informations- und Kontaktrolle nicht nur für Unternehmen, sondern auch auf höchstem diplomatischem Niveau. So ist es bei einem Besuch chinesischer Regierungsvertreter in Frankreich Aufgabe des *Comité*, die chinesischen Offiziellen in Kontakt mit der französischen Wirtschaft zu bringen. Regelmäßig werden zudem Kolloquien, Workshops und ähnliche Veranstaltungen mit französischen und chinesischen Vertretern aus Politik und Wirtschaft organisiert. Das *Comité* verlegt eine Informationsbroschüre mit Namen *Bulletin d'Informations économiques et commerciales*, die alle zwei Monate erscheint und über die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in China berichtet. Unternehmen, die diese Informationsbroschüre abonnieren, können zudem einen Pressespiegel erhalten, der auf ihr Geschäftsgebiet abgestimmt ist. Zwei ständige Büros in Chengdu und Shenyang runden das Informations- und Kontaktnetzwerk des *Comité* in China ab.

Um KMU zum Sprung auf ausländische Märkte anzuregen, setzt die französische Außenwirtschaftspolitik im Rahmen des vom Wirtschaftsministerium aufgelegten Programms *CAP Export* auf zumeist ökonomische Anreize:

- Steuergutschrift von bis zu 40.000 € für die Einstellung eines exportverantwortlichen Mitarbeiters;
- Steuerbefreiung für bestimmte Mitarbeiter, die sich mindestens 120 Tage im Ausland aufhalten;
- L'assurance prospection: für die Erkundung eines neuen Marktes können KMU finanzielle Hilfe in Anspruch nehmen;

- Versicherung der Vorfinanzierung von Ausgaben, die einem Exportvorhaben dienen: bis zu 70 % des zu erwartenden Kontraktwerts können abgedeckt werden;
- Unterstützung bei der Organisation von Messen und Ausstellungen.

Im Kontext von CAP Export wurde für China als Pilotland der französischen Außenwirtschaftsförderung ein eigenes, von 2006 bis 2008 angelegtes Teilprogramm aufgelegt (Cap Export Chine). Dabei wurden sechs Zielvorgaben ausgegeben und mit einer jeweils dazugehörigen Strategie zur Zielerreichung versehen:

- Pro Jahr 1.000 französische KMU zusätzlich an den chinesischen Markt heranführen. Dazu baut das Wirtschaftsministerium die Präsenz seiner Missions Économiques in China aus, zum Beispiel wurde die fünfte Mission 2006 in Chengdu eröffnet. Ein im Jahr 2005 erstmals durchgeführtes Messeforum für KMU wird in Zukunft jährlich organisiert und UBIFRANCE übernimmt die Veranstaltung verschiedener Seminare, Kolloquien und Promotion-Aktivitäten. Die Missions Économiques veröffentlichen jährlich bis zu dreißig Informationsbroschüren, die den KMU ihren Eintritt in den chinesischen Markt erleichtern sollen, zum Beispiel Marktanalysen für verschiedene Wirtschaftssektoren und Anleitungen zur einfachen Durchführung von Personalrekrutierung, Beschaffung oder ähnlichen Operationen in China.
- Bessere Vermarktung französischer Konsumgüter auf dem chinesischen Markt. Da der Konsum in China noch schneller wächst als die gesamte Wirtschaftsleistung, soll der Export von Konsumgütern besonders gefördert werden. Dazu wird auf verschiedene Werbekampagnen gesetzt, darunter Messen und ähnliche Promotion-Veranstaltungen. Diese Aktionen werden Festival des produits français oder Paris chic genannt und zielen explizit auf die aufstrebende chinesische Mittelschicht.
- Neue Städte erforschen. In den bekannten Städten wie Beijing oder Shanghai ist die internationale Konkurrenz sehr groß, was zahlreiche Großstädte im Landesinneren zu attraktiven, weil von der internationalen Wirtschaft kaum durchdrungenen Märkten werden lässt. Vor diesem Hintergrund wird beispielsweise in den Städten Kunming, Wuhan und Shenyang jeweils ein ständiger Korrespondent der Missions économiques eingesetzt.
- Die französischen komparativen Vorteile nutzen. Die Missions Économiques versuchen ihre Aktivitäten in den Sektoren zu verstärken, wo französische Unternehmen Wettbewerbsvorteile genießen. Die Organisation von eigenen oder die Mitarbeit an chinesischen Programmen und Veranstaltungen in den betreffenden Sektoren steht dabei im Mittelpunkt (z.B. das Chinesisch-französische Finanzforum in Shanghai und Beijing im September 2006).
- KMU ermutigen, eine dauerhafte Niederlassung in China zu gründen. Neben den üblichen Instrumenten wie Informations-Dossiers und Seminaren wird ab 2006 von den Missions Économiques und den französischen Handelskammern ein Preis für die gelungenste Niederlassung eines französischen KMU in China verliehen.
- Verbesserte Internetpräsenz der französischen Wirtschaft in China. Die Seite www.firmafrance.com, die auf englisch und französisch angeboten wird, listet 20.000 französische Exportunternehmen auf. Sie wird in Zukunft durch eine chinesischsprachige Website ergänzt. Die Missions Économiques arbeiten außerdem mit der nach eigenen Angaben weltgrößten Import-Export-Plattform im Internet, www.alibaba.com, zusammen.

Mouvement des entreprises de France (Medef, Paris) ist das französische Gegenstück zum deutschen BDI, also eine Interessenvertretung der Unternehmen Frankreichs. Dieses landesweite Wirtschaftsnetzwerk lässt sich untergliedern in 85 sektorbezogene Untereinheiten, die Unternehmen mit demselben Geschäftsbereich umfassen und 155 regionale Abteilungen, die

jeweils für Firmen aus einem französischen Département zuständig sind. 1990 wurde die Initiative Medef international gegründet, die vor allem zur Herstellung von Kontakten französischer Firmen zu ausländischen Geschäftspartnern dient. Dazu organisiert Medef jedes Jahr über 20 Handelsdelegationen, die sich offiziellen Staatsbesuchen anschließen, um für die mitgereisten französischen Unternehmen Verträge abzuschließen. Außerdem werden Workshops und Seminare veranstaltet, die dem Austausch verschiedener Firmen untereinander dienen.

Die *Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur* (Coface, Paris) ist ein großes französisches Kreditversicherungsunternehmen, das seit 1946 auch im Auftrag des französischen Staats arbeitet. Dabei geht es um Garantien für französische Exportkredite, die auf dem freien Markt keine Versicherung finden würden, weil sie der Durchführung von Projekten in Schwellen- und Entwicklungsländern mit großem Risiko dienen. Diese Kreditgarantien spielen auch in der französischen Exportförderung eine Schlüsselrolle. Insgesamt unterstützt der französische Staat über Coface zur Zeit 1.200 Unternehmen, davon 750 KMU. Für das Jahr 2006 belaufen sich die dadurch zu Stande gekommenen Projekte auf einen Vertragswert von insgesamt 7,4 Milliarden €. Dabei werden gemäß der Fokussierung der Außenwirtschaftspolitik auf Märkte mit hohen Wachstumsaussichten Projekte in den fünf Pilotländern besonders gefördert. Französische Unternehmen, die nach China, Indien, Russland, Japan, USA oder in die übrigen 20 Zielländer exportieren wollen, haben daher gute Chancen, sich gegen Zahlungsausfall versichern zu lassen und gleichzeitig dem ausländischen Kunden eine Finanzierungsmöglichkeit zu verschaffen.¹⁸

Die *Agence française de développement* (AFD, Paris) geht zurück auf die 1941 von Charles de Gaulle im Londoner Exil gegründete Caisse centrale de la France libre. Nach dem Zweiten Weltkrieg wird diese zur Haupteinrichtung beim Transfer von Geldern in die französischen Kolonien, um die dortigen Infrastrukturen zu verbessern. Auch nach der Unabhängigkeit dieser Länder bleibt die Kasse unter wechselnden Namen das Zentralorgan der französischen Entwicklungszusammenarbeit. Seit 1998 schließlich heißt die Organisation Agence française de développement (AFD). In der Folge des UN-Umweltgipfels von Rio de Janeiro gründete die französische Regierung 1994 einen Fonds für den globalen Umweltschutz, den Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), der als französisches Pendant zum Global Environment Fund gedacht ist. Der FFEM unterstützt weltweit Projekte der Entwicklungszusammenarbeit, die als innovativ gelten und einen signifikanten Beitrag zum Umweltschutz leisten. Dabei übernimmt der FFEM nicht die volle Finanzierung, sondern beteiligt sich nur als Partner an einem Teil der Kosten. Die AFD ist für die administrative Abwicklung der Unterstützung von FFEM-Projekten verantwortlich und legt jeder Entscheidung über eine mögliche Förderung die französischen Grundsätze der Entwicklungspolitik zu Grunde. Somit sind die Länder der so genannten Zone besonderer Solidarität ein bevorzugtes Ziel von FFEM-Projekten, was in der Praxis bedeutet, dass gut die Hälfte aller Mittel nach Afrika fließen. Ende 2005 waren 146 Projekte im Screening-Prozess oder ihre Unterstützung war bereits beschlossen, was einem Förderungsvolumen von insgesamt 162 Millionen € entspricht.

Die staatliche Entwicklungshilfeorganisation ist gemäß der politischen Vorgabe für den Wassersektor hauptsächlich in Afrika aktiv. Zwischen 2001 und 2005 wurden 71 % von allen realisierten Projekten in diesem Bereich in Afrika durchgeführt, auf Asien entfielen dagegen nur 19 %. Im Juni 2007 listet die Projektdatenbank von AFD 30 Projekte im Bereich Wasser auf, keines davon in China. Dafür fördert AFD chinesische Projekte in den Bereichen Stromerzeugung mit erneuerbaren Energien, nachhaltige Stadtentwicklung und öffentlicher Nahver-

¹⁸www.minefi.gouv.fr/presse/communiqués/c0702072.php

kehr. Insgesamt investierte die AFD im Jahr 2005 in China 68 Millionen €. Zu den geförderten Projekten zählte beispielsweise die Elektrifizierung der Bahnlinie zwischen Luoyang und Zhangjiajie und der Bau eines kleinen Wasserkraftwerks in Wuxi. Seit 2003 unterhält die AFD zudem ein ständiges Büro in Beijing. Übergeordnetes Ziel der Arbeit der AFD in China ist ein Beitrag zur umweltverträglichen Gestaltung des rapiden Wirtschaftswachstums, um so globale öffentliche Güter wie Klimaschutz und nachhaltigen Ressourcenverbrauch bereitzustellen.

4.2.3. Dänemark

4.2.3.1. Ziele und Grundsätze der dänischen Außenwirtschaftspolitik

Die Außenwirtschaftspolitik fällt in Dänemark allein unter die Zuständigkeit des Außenministeriums, während sich in Deutschland Wirtschafts- und Außenministerium die Verantwortlichkeit teilen. Auch die Werbung für ausländische Investitionen in Dänemark zählt zu den Aufgaben des Außenministeriums. Damit werden alle Fragen, die den grenzüberschreitenden Handel betreffen, von einer Institution bearbeitet.

Im Zentrum der Außenwirtschaftsförderung stehen KMU, die für fast 40 % des dänischen Exports verantwortlich zeichnen, einen hohen Beratungsbedarf in Exportfragen haben und ein noch nicht ausgeschöpftes Internationalisierungspotential besitzen. So konzentriert sich die Außenwirtschaftspolitik konsequenterweise auf Unternehmen kleiner und mittlerer Größe. Ziel ist es, ihnen beim Sprung ins Ausland zur Seite zu stehen, das heißt, ihre Exportchancen abzuschätzen, ihnen finanzielle Unterstützung und organisatorische Hilfestellung zu gewährleisten oder praktische Tipps zu geben.

Allgemein zeichnet sich die dänische Position zu internationalen Wirtschaftsfragen durch einen sehr liberalen Ansatz aus, der von der Überzeugung geprägt ist, dass die dänische Wirtschaft, die globale Ökonomie und die Entwicklungsländer gemeinsam vom Wachstum des internationalen Handels profitieren werden. Der Abbau noch bestehender Handelsbeschränkungen durch weitere WTO-Handelsrunden wird daher angestrebt. Dänemark sieht die WTO als Garant multilateraler Verhandlungen, welche einzig und allein die Berücksichtigung der Interessen der Entwicklungsländer sicherstellen können. Erst eine Institutionalisierung des Welthandels unter dem WTO-Rahmen schaffe die legitime internationale Verrechtlichung, die Entwicklungsländer vor einer Übervorteilung durch die großen Industrienationen schütze.¹⁹ Deshalb komme der WTO als übergeordneter Instanz die wichtige Stellung als überparteilicher Schiedsrichter zu, der sie durch ihren Dispute Settlement Body nachgehe, der die Einhaltung der mit dem WTO-Beitritt eines Landes eingegangenen Verpflichtungen überwacht.

Für die dänische Entwicklungspolitik ist Armutsreduktion das oberste Ziel. Richtschnur sind die Millennium Goals der UN, also zum Beispiel die Halbierung der weltweiten Anzahl an Menschen, die in extremer Armut leben müssen bis 2015. Das Verhältnis zu den Entwicklungsländern soll dabei möglichst einer langfristigen Partnerschaft gleichen. Dänemark unterstützt die nationalen Strategien der einzelnen Länder, um deren Wirtschaftswachstum und Beschäftigungsniveau zu fördern. Damit einher geht ein Bekenntnis zu nachhaltiger Entwicklung, damit natürliche Ressourcen geschont und der soziale Kontext der Armen berücksichtigt

19 www.um.dk/en/menu/ForeignPolicy/InternationalTradePolicy/

werden. Dänemark sieht sich als Geburtshelfer für die Ausarbeitung nachhaltiger Armutsbekämpfungsstrategien in den betreffenden Ländern.

Wirtschaftswachstum kann in den ärmsten Ländern jedoch nur florieren, wenn diese ihre komparativen Vorteile auch auf internationaler Ebene ausspielen können. Freihandel und das Ende protektionistischer Praktiken der Industrienationen zum Schaden der Entwicklungsländer sind für die dänische Position zentrale Erfolgsbedingungen (Ministry of Foreign Affairs of Denmark 2005).

4.2.3.2. Die dänische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern

Dänemark sieht sich als eines der wenigen Länder, die ihre Entwicklungszusammenarbeit mit China nicht zurückfahren, sondern ausbauen. Das chinesische Wirtschaftswachstum und die damit einhergehende starke Umweltbelastung forderten nämlich eine besondere Unterstützung des Umweltschutzes in China. Dies gelte vor allem auch hinsichtlich der globalen Auswirkungen der chinesischen Maßnahmen zum Klimaschutz, die im Falle zu geringer Aktivität gravierende Folgen nach sich ziehen könnten.²⁰ Aus dänischer Sicht ist daher der Technologietransfer ein wichtiger Ansatzpunkt der Entwicklungszusammenarbeit mit China. Die dänische Außenwirtschaftspolitik beschäftigt sich also allgemein mit Fragen des Umweltbereichs in China, jedoch kaum der Wasserwirtschaft. Der dänische Fokus liegt vor allem auf regenerativen Energien mit Betonung des eigenen Know-hows bei der Stromerzeugung durch Windkraft.

Die liberale dänische Haltung unterstützt den Kurs Chinas in Richtung Öffnung der Märkte und Internationalisierung der Wirtschaft vorbehaltlos. Die WTO-Mitgliedschaft Chinas wird dabei als wichtiges Etappenstück auf dem Weg zur vollständigen Liberalisierung des Landes gesehen. Die zunehmende Wirtschaftskraft Chinas ist natürlich auch Anziehungspunkt für die dänischen Exporteure, deren Engagement in China zum Nutzen der heimischen Wirtschaft ausgeweitet werden soll.

4.2.3.3. Der Handel zwischen Dänemark und China in Zahlen

China war im Jahre 2005 der fünfgrößte Importeur von Waren nach Dänemark.²¹ Dabei stiegen die Importe allein von 2004 auf 2005 um 35 % auf einen Wert von 21,7 Milliarden DKK an. Bei den dänischen Exporten nach China ist ebenfalls ein deutlicher Aufwärtstrend zu verzeichnen. Zwischen 2000 und 2005 wuchsen die Exporte jährlich um mindestens 14 %. Trotzdem machen die Ausfuhren nach China mit einem Wert von 6,4 Milliarden DKK nur 1,3 % aller dänischen Exporte aus. Damit liegt China nur auf Platz 17 auf der Liste der größten Handelspartner.

Wie sieht es mit der Präsenz dänischer Unternehmen in China aus? In den 1980er und 1990er Jahren hatte nur eine Handvoll dänischer Firmen eine Niederlassung in China, die meisten davon in Hongkong. Um die Jahrtausendwende stieg die Anzahl sprunghaft an und im Februar 2005 waren 268 Unternehmen aus Dänemark in allen Teilen Chinas, vor allem jedoch den Zentralprovinzen, verzeichnet (vgl. für diese und die folgenden Zahlen Danish Trade Council China 2005). Insgesamt beschäftigten dänische Unternehmen im Jahr 2005 in China 55.750

20 www.ambbeijing.um.dk/en/menu/DevelopmentCooperation/Background/?wbc_purpose=basic

21 www.dst.dk/HomeUK/Statistics/ofs/Publications/Yearbook/2006.aspx

Mitarbeiter. Diese Zahl schließt Angestellte von dänisch-chinesischen Joint Ventures mit ein, nicht jedoch die Beschäftigten bei chinesischen Subunternehmern der dänischen Firmen.

28 % beträgt der Anteil kleiner Unternehmen an allen in China ansässigen Unternehmen aus Dänemark. Mittelgroße Unternehmen machen mit 55 % etwas über die Hälfte aus, daher bleibt für große Unternehmen ein Anteil von 17 %. Dieses Übergewicht von KMU spiegelt sich in der Beschäftigtenstruktur wieder: 25 % der Unternehmen haben fünf oder weniger Angestellte. Auf der anderen Seite beschäftigen nur 6 % der dänischen Firmen mehr als 1.000 Menschen in China.

Ein Viertel aller Unternehmen gab an, im Bereich der Produktion von Maschinen und anderer industrieller Ausrüstung aktiv zu sein. 16 % der Firmen kommt aus der Landwirtschaft oder hat sich auf die Herstellung von Lebensmitteln spezialisiert. Im Dienstleistungssektor sind 15 % der dänischen Unternehmen tätig (eine genauere Aufschlüsselung, welche Dienstleistungen angeboten werden, liegt nicht vor). 12 % konzentrieren sich auf Schiffbau und Logistik, ebenso viele auf Baustoffe und Möbel und 10 % auf Elektronik. Im Bereich Energie und Umwelt sind 8 % aller Unternehmen tätig, der Rest verteilt sich auf Textilien, Pharmazeutika und Sonstiges, wobei sich die Anteile auf über 100 addieren, weil (wie auch bei anderen Punkten, s.u.) Mehrfachzuordnungen berücksichtigt wurden.

Die dänischen Unternehmen in China lassen sich weiter in zwei Kategorien einteilen: Exporteure, die den chinesischen Markt im Blick haben und für diesen produzieren, sowie Unternehmen, die China nur als kostengünstige Produktionsbasis für den weltweiten Export ihrer Produkte benutzen. 28 % der Unternehmen fallen eindeutig in letztere Kategorie, da sie ihre Waren nur außerhalb Chinas verkaufen, 25 % der Unternehmen setzen höchstens ein Viertel ihrer Produkte in China ab. Auf der anderen Seite befinden sich diejenigen 34 % aller dänischen Firmen, die fast ausschließlich für den chinesischen Markt produzieren.

Ein anderer Punkt ist die Frage, wie dänische Unternehmen die Liberalisierungsaktivitäten der chinesischen Regierung seit dem Beitritt zur WTO beurteilen. Werden noch Handelshemmnisse wahrgenommen und wenn ja welche? 27 % der Unternehmen berichten von Handelshemmnissen, die im Widerspruch zu WTO-Richtlinien stehen, 44 % stellten keine Probleme fest, und ein relativ großer Rest von 29 % konnte keine Aussage treffen. Das größte angesprochene Hindernis war fehlende Transparenz bei öffentlichen Regelungen, was von der Hälfte der sich beschwerenden Unternehmen reklamiert wurde. Probleme bei der Vergabe von Lizenzen und Quoten beklagten 35 % und umständliche Prozeduren bei der Mehrwertsteuer wurden von 30 % beanstandet.

Allgemein wird die zukünftige Entwicklung ihres Engagements in China von den meisten dänischen Firmen sehr positiv beurteilt. Die meisten planen zusätzliche Investitionen und wollen ihre Präsenz in China ausbauen, zum Teil an gänzlich neuen Produktionsstandorten. Dass die Aussichten extrem positiv eingeschätzt werden, zeigt sich daran, dass 94 % aller Unternehmen mit einer Vergrößerung ihrer chinesischen Niederlassung in den nächsten fünf Jahren rechnen.

4.2.3.4. Dänische Export unterstützende Organisationen

Im Folgenden werden sieben Organisationen dargestellt, die dänische Unternehmen beim Auslandsgeschäft unterstützen (mit vier davon wurden Telefoninterviews [1] geführt):

- Danish Trade Council / Trade Council of Denmark in China [1]
- Danish Export Association [1]
- The Danish Federation of Small and Medium-Sized Enterprises [1]
- Danish-Chinese Business Forum [1]
- Dansk Industri
- Eksport Kredit Fonden
- Danish International Development Agency

Der *Danish Trade Council* (Kopenhagen) ist eine Unterabteilung des Außenministeriums und für alle Ex- und Importangelegenheiten zuständig. Damit sind alle staatlichen Aktivitäten zur Förderung dänischer Exporte und Investitionen in Dänemark unter einem Dach vereinigt. Der Rat bietet eine Reihe von Serviceleistungen an, die dänische Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte unterstützen. Standardisierte Produkte wie Export Start Packages zählen dazu ebenso wie individuell auf die Bedürfnisse einer Firma abgestimmte Beratungsangebote. Unternehmen, die sich nicht über die Absatzmöglichkeiten ihrer Produkte im Ausland im Klaren sind, können durch Marktanalysen und Länderberichte geeignete Exportstrategien entwickeln. Das angesprochene Programm zur Exportvorbereitung erfreut sich bei KMU zunehmender Beliebtheit: 2003 wurde es 711 Mal in Anspruch genommen, ein Jahr zuvor konnten nur 408 Anfragen von KMU registriert werden.

Sektorspezifische Programme werden für High-Tech-Unternehmen (BornGlobal) und Firmen aus dem Kreativbereich (BornCreative) angeboten. Speziell auf KMU zugeschnitten ist ein Internetportal des Außenhandelsrats. Das Informationsangebot dient KMU vor allem dazu, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten zu prüfen. Die Website verzeichnete 2002 über 11.000 Zugriffe im Monat. Von den 8.000 Serviceleistungen, die im Jahr 2003 in Anspruch genommen wurden, gingen über die Hälfte an KMU.

Der dänische Außenhandelsrat unterhält eine Abteilung speziell für die Beratung der in China tätigen dänischen Unternehmen, den 2000 ins Leben gerufenen *Trade Council of Denmark in China* (TCD-C). Oder anders gesagt haben die dänische Botschaft und die vier Generalkonsulate in China jeweils eine Untereinheit zur Unterstützung der heimischen Exporteure, da die Aktivitäten des Außenhandelsrats als integraler Bestandteil der dänischen Außenvertretungen angesehen werden. Der TCD-C hat 35 Mitarbeiter und ist in sieben Industriesektoren gegliedert, die die dänischen Branchen widerspiegeln, die in China aktiv sind: Bauindustrie, Energie und Umwelt, Nahrungsmittel, Möbel und Design, Gesundheit, Informations- und Telekommunikationstechnik sowie Maschinenbau.

Ein Angebot für Firmen, die sich im chinesischen Markt etablieren wollen, ist der so genannte Incubator. Er soll dänischen Unternehmen den schnellen Einstieg erleichtern, indem ihnen Infrastruktur für die Start-up-Phase in China zur Verfügung gestellt wird. Fünf Büros mit der notwendigen Ausstattung stehen bereit und sind ohne weitere organisatorische Vorbereitung sofort nutzbar. Gerade kleinere Firmen können sich am Anfang keine volle Präsenz in China leisten und greifen daher auf den Incubator zurück. Wenn sich herausstellen sollte, dass eine dauerhafte Etablierung auf dem chinesischen Markt unwahrscheinlich ist und die erfolglose Start-up-Phase wieder abgebrochen wird, so kann dies schnell und ohne weitere Verluste geschehen. Der Incubator minimiert somit die Risiken eines Einstiegs in China.

Weitere (kostenpflichtige) Serviceangebote werden unter den Schlagworten Globalize, Influence, Grow und Compete präsentiert. Damit ist erstens Hilfe beim Markteintritt, etwa durch Analysen von Absatzchancen, gemeint („*totally standard market surveys*“, Interview Ex_DK2). Zweitens betreibt der TCD-C bei den chinesischen Autoritäten Lobbying für die

Interessen seiner Klienten („*public affairs management*“, Interview Ex_DK2). Drittens hilft man dänischen Exporteuren beim Absatz ihrer Produkte, indem Kontakte zu potentiellen Kunden hergestellt und geeignete Vermarktungsstrategien entworfen werden. Viertens können dänische Firmen mit den regionalen Kenntnissen des TCD-C ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, zum Beispiel hinsichtlich Sourcing oder Personalrekrutierung.

Der TCD-C hat festgestellt, dass viele Unternehmen den Eindruck haben, dass das Geschäftsumfeld in China wegen den Verhaltensweisen der chinesischen Behörden unberechenbar ist. Das habe damit zu tun, dass es einen großen Unterschied zwischen Gesetzen und tatsächlicher Regulierung in China gibt, weil die Zentralregierung aufgrund regionaler und kommunaler Sonderwege ihre Vorgaben nicht umsetzen kann. Dagegen seien die unterschiedlichen Geschäftskulturen zwischen Dänemark und China kein wirkliches Problem. Zwar müsse man für die chinesischen Gepflogenheiten ein basales Verständnis entwickeln, aber sie seien nicht so wichtig, wie sie von vielen Beratern gemacht würden.

Beim Verkauf von Dienstleistungen in China müsse oftmals die weit verbreitete Einstellung überwunden werden, für etwas intangibles nichts zu bezahlen. Das gelte nicht für alle Arten von Dienstleistungen, zum Beispiel sei China ein guter Markt für Transporte, speziell im Falle von produkt- oder produktionsbezogenen Dienstleistungen stehe diese Hürde jedoch im Wege.

Die *Danish Export Association* (DEA, Silkeborg) ist eine private Non-Profit-Organisation mit dem Ziel, „*to make it easier for danish companies to broaden their export*“ (Interview Ex_DK3). Angeboten werden vor allem organisatorische Hilfestellungen für dänische Firmen, bei ihrer Vernetzung untereinander ebenso wie für ihre Selbstdarstellung im Ausland. Dazu dient die Organisation regionaler Treffen oder die Vorbereitung auf die Teilnahme an internationalen Messen. 500 Firmen sind Mitglied der 1965 gegründeten Vereinigung und dort in zehn verschiedene Sektoren eingeteilt. Die einzelnen Sparten repräsentieren in Dänemark besonders stark verbreitetes Know-how wie Schiffbau oder die Produktion von Windkraftanlagen. Individuelle Beratung wird von der DEA nicht durchgeführt.

Aus der Perspektive der DEA stellen die kulturellen Differenzen in China kein zentrales Exporthindernis dar. Wirkliche Probleme verursache der Umstand, dass die Anwendung von Vorschriften von Region zu Region verschieden und es schwer ist, eine Auskunft darüber zu erhalten, welche Gesetze aktuell gültig sind. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund sei es nahezu unmöglich, sich auf dem chinesischen Markt ohne die Hilfe von China-erfahrenen Beratern zu etablieren.

The Danish Federation of Small and Medium-Sized Enterprises (DFSME) ist ein 1879 gegründeter Verband, dem 14 Handelsverbände und 16 regionale Verbände angehören, die zusammen rund 25.000 Mitgliedsunternehmen repräsentieren. Grundlegendes Ziel des DFSME ist „*to establish the best possible business environment for Danish SME's*“ (Interview Ex_DK4). Zur Organisation außenwirtschaftlicher Unterstützung wurde 1971 das International Department gegründet, das heute 15 Beschäftigte hat (DFSME gesamt: 40 Mitarbeiter) und auf die Förderung von „*business-to-business partnerships between danish and foreign companies in developing countries and eastern Europe*“ (Interview Ex_DK4) ausgerichtet ist. Im Rahmen individueller Beratung werden unter anderem die folgenden Dienstleistungen erbracht: Suche von Geschäftspartnern, Vorbereitung von Kooperationsverträgen, Marktstudien, interkulturelles Training, Ausbildungspläne für lokale Mitarbeiter oder Finanzierungskonzepte. Zwischen 2001 und 2007 wurden vier Unternehmerreisen nach China veranstaltet,

bei deren Vorbereitung und Durchführung mit in China etablierten dänischen Unternehmen zusammengearbeitet wurde.

Dänische KMU beginnen in China oft als Unterauftragnehmer und entwickeln von hier aus ein eigenständiges China-Geschäft. Das größte Problem dabei ist die Intransparenz der chinesischen Unternehmenslandschaft, das heißt man weiß nicht „*who is who, and so it is always a very very big job to identifying the right partners for the danish companies we bring to China*“ (Interview Ex_DK4). Manchmal seien bis zu 15 Kontakte notwendig, um einen passenden Partner zu finden.

Das *Danish-Chinese Business Forum* (DCBF) ist ein im September 2005 von 16 Unternehmen gegründetes Executive Network für dänische und chinesische Top-Manager. Aktuell hat das Forum 100 Mitgliedsunternehmen (davon 20 KMU), wobei gilt, dass Großunternehmen mit maximal fünf, KMU mit maximal drei Führungskräften im DCBF vertreten sein können. Bis Ende 2008 soll die Zahl der Mitgliedsunternehmen auf 200 anwachsen, womit 50 % der China-aktiven Unternehmen Dänemarks zum DCBF gehören würden. Das Aktivitätenspektrum des DCBF umfasst die folgenden Maßnahmen:

- Veranstaltung von jährlich acht bis zehn Sitzungen bei Mitgliedsunternehmen zu Problemstellungen auf dem chinesischen Markt.
- Durchführung von branchenspezifischen Workshops.
- Veranstaltungen in China in Zusammenarbeit mit chinesischen Behörden, der dänischen Botschaft und dänischen Industrieverbänden. Diese Veranstaltungen dienen dem doppelten Zweck der Präsentation dänischer Modelle als möglichen Lösungen für China (bspw. im Bereich Lebensmittelsicherheit) und zugleich der Export-Promotion, indem dänischen Unternehmen (z.B. Labor- und Analytikfirmen) eine Plattform zur Vorstellung ihrer Produkte geboten wird.
- Betrieb einer Datenbank mit über 30 China-bezogenen Themenstellungen. Überdies enthält die Datenbank 180 Personen aus dem DCBF-Mitgliederkreis, die mit den Themen verknüpft sind und bei Bedarf themenspezifisch angesprochen werden können.
- Publikation eines vier Mal pro Jahr erscheinenden Newsletters.

Für ein erfolgreiches China-Geschäft sei es entscheidend, vor Ort Beschäftigte und Partner zu rekrutieren, die loyal sind und nicht bei der erstbesten Gelegenheit zu einem anderen Unternehmen wechseln oder das Produktdesign an einen chinesischen Konkurrenten weitergeben. Zudem müsse man fähige Ratgeber haben, die dabei helfen können, gute Kontakte zu den chinesischen Behörden herzustellen. Wichtig sei zudem die Ernennung eines hochrangig angesiedelten Managers, der für das China-Geschäft verantwortlich ist und das Land aus eigener Anschauung sehr gut kennt.

7.000 dänische Produzenten haben sich zur Vereinigung *Dansk Industri* (DI, Kopenhagen) zusammengeschlossen, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Exportförderung zählt DI neben Lobbying auf nationaler Ebene zu einer ihrer Hauptaufgaben. Der Vernetzung mit Verbänden aus dem Ausland kommt dabei große Bedeutung zu. Dies gilt besonders für die Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern, in denen staatliche Institutionen schwach sind und private Unternehmensvereinigungen einen großen Beitrag zur Entwicklung des Wirtschaftslebens leisten können. DI spezialisiert sich also auf den Aufbau von Geschäftsbeziehungen mit internationalen Partnern (International Business Networks), um seinen Mitgliedern neue Kontakte im Ausland zu erleichtern und um in Entwicklungsländern ein wirtschaftsfreundliches Klima zu stimulieren. Exportförderung betreibt DI auch mit der Bildung von Handelsdelegationen, die dänischen Firmen die Möglichkeit geben, sich im Ausland

zu präsentieren und Beziehungen zu knüpfen. Darüber hinaus werden eigene Vertretungen in Brasilien, China, Russland und den USA unterhalten.

Bei der Realisierung von Projekten im Ausland leistet DI auch praktische Hilfe. Projektberater können von Beginn an einem Projekt bis zu dessen endgültiger Fertigstellung zur Seite stehen und beispielsweise als unabhängiger Vermittler zwischen dänischem Unternehmen und ausländischem Auftraggeber fungieren. Oft ergibt sich auch die Notwendigkeit, das Konzept eines Projekts im Laufe der Zeit an veränderte lokale Rahmenbedingungen anzupassen, was Beratung von außen sehr hilfreich macht.

Die DI unterhält ein spezielles Netzwerk für alle an China interessierten Unternehmen, nämlich die Internet-Plattform China Net. Bisher sind knapp 120 Firmen Mitglied des China Net und nutzen es zum Informationsaustausch untereinander und um auf die Expertise der Berater von DI zurückgreifen zu können. In Zukunft soll China Net nicht nur auf die elektronische Ebene beschränkt bleiben, sondern durch Meetings und Informationsveranstaltungen ergänzt werden.

Eksport Kredit Fonden (EKF, Kopenhagen), gegründet 1922, versichert dänische Exporteure gegen die Risiken der Finanzierung von Projekten auf unsicheren Märkten. Wenn ein ausländischer Kunde zur Bezahlung eines dänischen Exporteurs einen Kredit aufnehmen muss, dies aber wegen der institutionellen Voraussetzungen im Land des Kunden schwierig ist, kann EKF eine Garantie für den Kredit ausstellen und so die Voraussetzung für das Zustandekommen des Geschäfts schaffen. Gleichzeitig erhält der Exporteur die Sicherheit, dass sein Projekt bezahlt wird. EKF gehört dem dänischen Staat und hat so die Möglichkeit, Kredite zu versichern, die auf privaten Finanzmärkten keine Garantie finden würden. Aufgabe von EKF ist es, dänischen Exporteuren Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten zu verschaffen und ihnen den Zutritt auch zu riskanten Märkten zu erleichtern. EKF überprüft seit 2001 systematisch die Umweltverträglichkeit aller geförderten Projekte und bezieht diese Analyse in die allgemeine Entscheidung über die Ausstellung einer Kreditgarantie mit ein.

Die *Danish International Development Agency* (Danida, Kopenhagen) ist die Abteilung für Entwicklungszusammenarbeit des dänischen Außenministeriums. Ihre Arbeit konzentriert sich auf Länder der Dritten Welt, die ein bilaterales Kooperationsabkommen mit Dänemark eingegangen sind, die 16 so genannten Programme Countries, zu denen unter anderem Bangladesh, Burkino Faso, Mali oder Mosambique zählen. Aber auch in anderen Ländern finanziert und unterstützt die Danida Projekte. Dies geschieht vor allem über zwei Kanäle:

- Fellowship-Programme: Begleitend zu allen von der Danida gesponserten Projekten gibt es Training-Programme zur Vermittlung des nötigen Know-hows an Mitarbeiter aus dem betreffenden Land.
- Mixed Credits: Wenn ein dänisches Unternehmen ein Projekt in einem Entwicklungsland realisieren möchte, so kommt ein Mixed Credit von Danida in Frage. Bei diesem übernimmt die Danida die anfallenden Zinsen für einen Kredit, den der ausländische Auftraggeber zur Finanzierung des Projekts aufnehmen muss. Ausgegeben wird der Kredit von einer dänischen Bank. Voraussetzung ist, dass das Projekt von der ausländischen Regierung als signifikanter Beitrag zur Entwicklung des Landes angesehen wird. EKF übernimmt anschließend die Garantie auf den Kredit und verhindert so, dass die dänische Firma durch einen Zahlungsausfall geschädigt wird. Maßgabe bei den Mixed Credits ist, dass mindestens 50 % des Kontraktwerts auf Güter und Dienstleistungen von dänischen Firmen entfallen.

Die dänische Entwicklungszusammenarbeit mit China läuft über das Mixed Credit-Programm, da China nicht zu den Programme Countries gehört. Die an China vergebenen Mixed Credits machen ein Viertel des weltweit vergebenen Gesamtvolumens an Krediten aus. Knapp 60 Projekte, deren Finanzierung über einen Mixed Credit abgewickelt wird, sind momentan in Vorbereitung, 18 Projekte sind bereits abgeschlossen und 25 befinden sich in der Implementierungsphase oder kurz vor deren Start.

Ein Beispiel für das Engagement Dänemarks in der China-bezogenen umweltorientierten Entwicklungshilfe ist der Bereich Windenergie. Durch das Wind Energy Programme fließen zwischen 2006 und 2008 insgesamt 45 Millionen DKK in die Förderung von chinesischen Plänen, den Einsatz von Windrädern zur Stromgewinnung auszubauen. Dabei enthält das Programm drei Elemente: 1) Etablierung nationaler Regelungen und Standards, die die Implementierung von Projekten anleiten und für die Regierungen auf Provinzebene einen Planungsrahmen zur Verfügung stellen; 2) Aufbau von Exzellenzzentren, die genügend Know-how und Kapazitäten haben, um treibende Kraft bei der Entwicklung der Windenergie in China zu werden; 3) Training von Stakeholdern mit dem Ziel, ein besseres Management der Windkraftanlagen in den nordöstlichen Provinzen Chinas zu erreichen.

Im Wasserbereich befinden sich zurzeit drei Projekte in der Umsetzung. Das erste hat ein Vertragsvolumen von knapp 35 Millionen DKK und wird in Aershan City ausgeführt. Durch die Maßnahme zur Aufbereitung von Trinkwasser sollen die Lebensbedingungen allgemein verbessert und vor allem die Ausbreitung von Krankheitserregern in der Stadt eingedämmt werden. Das zweite Projekt wird in Hefei realisiert und hat einen Umfang von 37 Millionen DKK. Durch umfangreiche Renovierung und Modernisierung des bestehenden örtlichen Wasserversorgungssystems soll das Angebot an frischem Trinkwasser in Hefei deutlich erhöht werden. Das dritte Projekt, bei dem in Dujiangyan zwei kommunale Kläranlagen mit einer Kapazität von 80.000 m³ gebaut werden sollen, hat mit einem Kontraktwert von 67 Millionen DKK das größte Vertragsvolumen. Alle drei Projekte werden zum Großteil von dänischen Unternehmen realisiert, und zwar werden das Design, die Installation der Anlagen und das Training der lokalen Belegschaft von dänischer Seite übernommen.

4.2.4. Niederlande

4.2.4.1. Ziele und Grundsätze der niederländischen Außenwirtschaftspolitik

Wie in Deutschland zählen in den Niederlanden sowohl das Außen- als auch das Wirtschaftsministerium die Exportförderung und Handelspolitik zu ihren Aufgabenbereichen. Die Niederlande sehen sich als Beispiel einer offenen Volkswirtschaft, deren Wohlstand sowohl von den Exporten der eigenen Unternehmen als auch von ausländischen Investitionen in den Niederlanden abhängt. Ziel der Außenwirtschaftspolitik ist es daher, diese Position zu halten, und zwar durch die Förderung niederländischer Exporte, einer Stärkung des weltweiten Images des Wirtschaftsstandorts Niederlande und Investitionen auf internationalen Märkten.

Als eine der großen Handelsnationen sind die Niederlande traditionell an einem funktionierenden Welthandelssystem mit offenen Märkten interessiert. Von einer weiteren Liberalisierung des Handels im Rahmen der WTO würden alle Parteien profitieren, nicht nur die Niederlande als große Exportnation. So käme besonders den Entwicklungsländern eine Öffnung europäischer Märkte zugute. Der Abbau von Handelschranken im Rahmen des WTO-Regimes soll daher das Ziel niederländischer Außenwirtschaftspolitik bleiben, aber auch von

den Entwicklungsländern aktiv betrieben werden. Eine bessere Einbindung letzterer in die WTO-Strukturen ist anzustreben.

Generelles Ziel der niederländischen Entwicklungspolitik ist die weitest mögliche Umsetzung der Millennium Goals der UN, vor allem die Halbierung der weltweiten Anzahl an Menschen, die in extremer Armut leben müssen bis 2015. Die Einbeziehung von zivilgesellschaftlichen Akteuren in die Entwicklungszusammenarbeit und die Verantwortung der gesamten Bevölkerung für das Ziel der weltweiten Armutsreduktion werden dabei betont. Außerdem sieht die niederländische Regierung eine große Notwendigkeit darin, Entwicklungspolitik in einen kohärenten Rahmen einzubetten, in dem jede Initiative regionale Aspekte, wie zum Beispiel Umweltverschmutzung oder Sicherheit, berücksichtigt. Genauso wichtig ist, dass Entwicklungshilfe nicht durch andere Politiken konterkariert wird (z.B. die Agrarsubventionen in der EU und den USA). Daher wollen sich die Niederlande für eine möglichst widerspruchsfreie Entwicklungspolitik der großen Industrienationen einsetzen.

Mit insgesamt 36 Ländern, knapp die Hälfte davon in Afrika, haben die Niederlande bilaterale Abkommen zur Entwicklungszusammenarbeit geschlossen, welche eine langfristige, strukturelle Förderung dieser Länder bedeuten. Im Bereich der Umweltpolitik wurde ein internationales Aktionsprogramm mit Namen Sustainable Decisiveness aufgelegt, um die Ziele des Johannesburger Nachhaltigkeitsgipfels von 2002 zu verwirklichen.

Die Niederlande versuchen ihre Außenwirtschafts- und Entwicklungspolitik kohärent und auf möglichst langfristige Zusammenarbeit hin anzulegen. Im Umweltbereich fördert das Wirtschaftsministerium internationale Kooperation über eine eigene Abteilung für nachhaltige Entwicklung namens SenterNovem. Für die internationale Zusammenarbeit von niederländischen Unternehmen und ausländischen Geschäftspartnern führte SenterNovem die Innovation Subsidy for Collaborative Projects ein. Solche Kooperationsprojekte müssen drei Bedingungen erfüllen, um für die Subvention in Betracht zu kommen: sie sollten erstens eine FuE-Komponente beinhalten, zweitens zu einer vermarktbareren Dienstleistung beziehungsweise einem Produkt oder Prozess führen und drittens ein Gemeinschaftsprojekt von mindestens einem niederländischen und einem Unternehmen aus einer Gruppe bestimmter Länder sein, zu denen sowohl Industrie- als auch Schwellenländer zählen.

4.2.4.2. Die niederländische Chinapolitik und der Handel zwischen beiden Ländern

In der niederländischen Sichtweise ist die Wirtschaftsmacht China ein immer wichtiger werdender Partner, nicht nur in Handelsfragen, sondern auch allgemein auf der weltpolitischen Bühne oder in anderen Politikfeldern. Die Niederlande begrüßen den Aufstieg Chinas und sehen darin primär keine Gefahr. Andererseits wird den Chinesen nahe gelegt, den Fortschritt auf ökonomischem Gebiet durch politische und soziale Reformen und eine angemessene Umweltpolitik zu ergänzen. Sollte dies versäumt werden, könnte das bisherige chinesische Modell des politischen Systems unter (zu) starken Druck geraten. Daher sei es keine westliche Überheblichkeit, wenn die EU China zur Rücksichtnahme auf die Menschenrechte, eine faire Wettbewerbspolitik und einen nachhaltigen Umgang mit seinen natürlichen Ressourcen hinweise, vielmehr lägen solche Fragen im chinesischen Eigeninteresse.

4.2.4.3. Der Handel zwischen den Niederlanden und China in Zahlen

Seit Ende der 1990er Jahre steigt das Handelsvolumen zwischen China und den Niederlanden stark an. Die chinesischen Importe haben eine geradezu explosionsartige Entwicklung hinter sich (für die folgenden Zahlen vgl. CPB 2006). Zu Beginn der 1990er Jahre kamen nur 0,6 % aller Importe aus China, im Jahr 2005 jedoch 7,7 %. Damit haben die Niederlande im europäischen Vergleich den höchsten Anteil an chinesischen Importen (der EU-Durchschnitt liegt bei 5,2 % aller Importe). Es ist mithin nicht überraschend, dass China der viertgrößte Warenimporteur in die Niederlande ist. Wahrscheinlich liegt dieser hohe Anteil an chinesischen Importen an der geographisch gewachsenen Stellung der Niederlande als Handelsdrehscheibe Europas. Zwei Drittel aller Importe aus China verbleiben nämlich nicht im Land, sondern werden re-exportiert. Der Rotterdamer Hafen dient also als Anlaufpunkt für chinesische Waren, die für den Export nach ganz Europa bestimmt sind und nicht nur für den niederländischen Markt.

Die Exporte nach China sehen sich ebenfalls in einem Aufwärtstrend, dieser führt jedoch nicht so steil nach oben wie die Entwicklung der Importe. Im Zeitraum von 1990 bis 2005 stieg der nach China ausgeführte Teil aller niederländischen Exporte von 0,1 auf 0,9 %. Damit liegen die Niederlande im europäischen Vergleich im unteren Drittel, der EU-Durchschnitt beträgt 1,7 %. Am wichtigsten ist der chinesische Markt für Finnland und Deutschland, die 3,0 beziehungsweise 2,7 % ihrer Ausfuhren nach China exportieren.

Wie steht es mit der Präsenz niederländischer Firmen in China? Die oben aufgeführte CPB-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen aus Holland ihre Produktion nicht in großem Maßstab nach China verlagern und dass die holländischen Investitionen kaum auf den niedrigen chinesischen Lohnkosten gründen: „Two developments stand out. First, total investment sums are small, in many years not exceeding 200 million € This indicates that there is no relocation of Dutch production on a large scale to China. (...) Second, a considerable part of Dutch investment in China regards mining, oil and chemistry, which are capital-intensive and knowledge-intensive industries. This could indicate that, overall, the low cost of labour in China does not play an important part in the decision to settle in China” (CPB 2006, S. 50 f.). Eher gehe es den niederländischen Unternehmen darum, Präsenz auf dem wachstumsträchtigen chinesischen Markt zu zeigen.

Insgesamt behandelt die Studie jedoch weniger die niederländischen Aktivitäten in China als vielmehr die Rückwirkungen des Booms im Fernen Osten auf die heimische Wirtschaft. Dabei kommt die Untersuchung zu einem durchaus positiven Fazit aus Sicht der Niederlande: die billigen chinesischen Importe nach Europa verringerten die Inflation im Euro-Raum und stärkten die traditionelle Rolle Hollands als Handelsdrehscheibe. Auch wird das internationale Engagement chinesischer Firmen nicht als möglicher Auslöser größerer Verwerfungen in der niederländischen Industriestruktur gesehen, da die Exporte beider Länder eher Komplemente denn Substitute sind. Daher gebe es keinen Grund, Angst zu haben vor einer zukünftigen Dominanz Chinas im Sinne einer chinesischen Kontrolle aller Exportmärkte. Auch in der globalisierten Welt bleibe Handel ein Tauschgeschäft und China werde nur Güter exportieren, um sich davon attraktive Importgüter kaufen zu können: „If the chinese could produce everything more cheaply at home, their exporters would find that the euros and dollars earned would be worthless (CPB 2006, S. 75).

Diese Trends werden in den nächsten Jahren bestehen bleiben, so das Ergebnis der Studie. Niederländische Exporte nach China werden wachsen und sollten auch weiterhin von der Außenwirtschaftspolitik gefördert werden. Diese müsste vor allem um eine Durchsetzung ein-

klagbarer IPR und eine kontinuierliche Öffnung des Dienstleistungssektors in China bemüht sein. Denn gerade niederländische Dienstleistungsunternehmen haben den chinesischen Markt für sich entdeckt. Vor allem Banken, Versicherungen und Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche sind hier aktiv. Wegen der Liberalisierung des chinesischen Finanzmarkts mit Ende des Jahres 2006 wird damit gerechnet, dass in Zukunft weit mehr niederländische Investitionen in diesem Sektor stattfinden.

4.2.4.4. Niederländische Export unterstützende Organisationen

Im Folgenden werden sieben Organisationen dargestellt, die niederländische Unternehmen beim Auslandsgeschäft unterstützen:

- Netherlands Business Support Offices
- Association for International Business and Cooperation
- Federatie voor de Nederlandse Export
- Atradius Dutch State Business
- The Netherlands Development Finance Company
- Development and Environment Related Export Transactions Programm
- Foundation of Dutch Volunteers

Die *Netherlands Business Support Offices* (NBSO) sind weltweit vertretene Regierungseinrichtungen zur Exportunterstützung niederländischer Unternehmen. In China werden sechs NBSO unterhalten, und zwar in Wuhan, Jinan, Tianjin, Nanjing, Kunming und Dalian. Sie sollen niederländische Unternehmen mit Informationen und organisatorischen Hilfestellungen im chinesischen Markt begleiten. Zum Beispiel unterstützen die NBSO Unternehmen bei der Suche nach potentiellen Kunden und Geschäftspartnern und vermitteln Kontakte zu chinesischen Regierungsbehörden. Außerdem werden individuelle Markteinschätzungen zur Analyse von Absatzchancen durchgeführt.

Die *Association for International Business and Cooperation* (EVD, Den Haag) ist eine Unterabteilung des niederländischen Wirtschaftsministeriums und dessen Zentralorgan für Fragen der Außenwirtschaftspolitik. Die Aufgabe von EVD ist es, die Präsenz niederländischer Unternehmen auf internationalen Märkten zu unterstützen und privatwirtschaftliche Investitionen auf neuen Märkten in Entwicklungsländern zu fördern. Dazu arbeitet EVD eng mit den niederländischen Behörden im Inland und den Außenvertretungen zusammen. Für verschiedene Ministerien werden Projekte mit Bezug zum Außenhandel durchgeführt und die Botschaften bei ihren Verpflichtungen in der Handelspolitik unterstützt. Beispielsweise führte im Jahr 2006 das Außenministerium über EVD ein Pilotprojekt mit dem Namen Matchmaking Facility durch. Dabei sollten niederländische Unternehmen zu Investitionen in Entwicklungsländern angeregt werden, indem ihnen passende Geschäftspartner aus den betreffenden Ländern vermittelt wurden.

Ein anderes Exportprogramm von EVD mit sehr ähnlichem Zweck heißt Cooperation with Emerging Markets. Bestehende Partnerschaften zwischen niederländischen Unternehmen und einer Firma ansässig in einem Entwicklungsland können hier Zuschüsse für neue Projekte beantragen. Wenn beide Kooperationspartner gewinnbringend arbeiten und eine neue Investition planen, für die Realisierung dieses Projekts aber nicht genügend Kapital aufbringen können, übernimmt EVD einen Teil der Kosten.

Programme for Economic Cooperation in Projects ist der Titel eines Serviceangebots mit der Zielsetzung, niederländische Exporte außerhalb des OECD-Raums zu fördern. Unternehmen können hier Studien beantragen, die der Markterschließung dienen oder einer Investition im Ausland vorangehen. Dazu zählen Machbarkeitsstudien und Analysen von Absatzmärkten oder Projekten, die die Chancen des niederländischen Unternehmens erhöhen, einen Auftrag zu bekommen. Unter der Adresse www.hollandtrade.com bietet EVD zudem ein Informationsportal im Internet an, das für Holland allgemein und die Produkte der heimischen Exporteure im Besonderen wirbt.

Die Aktivitäten von EVD in China konzentrieren sich momentan auf ein Programm mit dem Namen Asia facility for China. Dessen Ziel ist es, die Zusammenarbeit beider Länder in den Bereichen Wissenstransfer, Gesundheitswesen, Umweltschutz oder Governance auszubauen. Bis Ende des Jahres 2009 stellt die niederländische Regierung dafür insgesamt 10,5 Millionen € bereit. An geförderten Projekten sollen mindestens je zwei Organisationen aus beiden Ländern beteiligt sein, wobei je eine Partei Forschungs- oder Trainingscharakter haben soll. Ein typisches Projekt des Asia facility for China-Programms wäre der Aufbau einer niederländisch-chinesischen Forschungseinrichtung. Nach Möglichkeit sollen die beteiligten Parteien ihre Kooperation nach der Etablierung des Projekts fortführen.

Die *Federatie voor de Nederlandse Export* (Fenedex, Den Haag) ist eine Interessensvereinigung von über 1.150 niederländischen Unternehmen, die ins Ausland exportieren und an langfristigen Engagements auf internationalen Märkten interessiert sind. Dabei fungiert Fenedex vor allem als Kontaktbörse und Anlaufstelle für Personalentwicklung. So lassen niederländische Unternehmen durch Fenedex ihre Mitarbeiter auf einen Einsatz im Ausland vorbereiten, geeignetes Personal rekrutieren und Kontakte zu Geschäftspartnern im Ausland knüpfen. Die Website von Fenedex bietet eine Datenbank, in der über 4.000 niederländische Firmen mit ihrem Angebot an Dienstleistungen und Produkten verzeichnet sind.

Atradius Dutch State Business (Amsterdam) ist eine Tochtergesellschaft des global operierenden Kreditversicherungsunternehmens Atradius, das 2001 aus der Fusion des deutschen Gerling-Konzerns mit dem niederländischen Unternehmen NCM hervorgegangen ist. Atradius Dutch State Business übernimmt die Garantie auf Kredite, welche mit niederländischen Export- und Investitionsvorhaben in Entwicklungs- und Schwellenländern verbunden sind. Die niederländische Regierung rückversichert anschließend diese Garantien. Ziel ist die Ermöglichung von Exporten, die wegen ihres Risikos auf normalen Finanzmärkten wohl nicht zu Stande kämen. Damit wird einerseits die heimische Wirtschaft unterstützt, andererseits aber auch das entwicklungspolitische Ziel der Förderung unterentwickelter Märkte verfolgt. Unter dem Stichwort Guarantee Facility for Emerging Markets versichert Atradius Dutch State Business daher Kredite, die in Länder vergeben werden, welche als wenig stabil gelten und mit der niederländischen Regierung Kooperationsabkommen zur Entwicklungszusammenarbeit geschlossen haben.

The Netherlands Development Finance Company (FMO, Den Haag) ist ein in über 40 Entwicklungs- und Schwellenländern aktives Unternehmen zur Förderung von privatwirtschaftlichen Investitionen in Ländern der Dritten Welt. Das Angebot besteht aus Finanzdienstleistungen, zumeist Darlehen, Eigenkapitalbeteiligungen oder Kreditversicherungen. Von den 1.982 aktuell laufenden Projekten entfallen 62 % auf Kredite, 13 % auf Eigenkapitalbeteiligungen und 11 % auf Kreditgarantien.

In China beteiligt sich die FMO an verschiedenen Förderprogrammen, zum dem Beispiel einem Fonds zur Stimulierung des privaten Sektors in ländlichen Gebieten Chinas. Dieser

Fonds wurde zusammen mit dem chinesischen Finanzunternehmen Value Partners Ltd. gebildet und stellt Kapital für KMU im Hinterland Chinas bereit. Abseits der großen Wirtschaftszentren in Beijing und Shanghai ist das Wirtschaftswachstum weit weniger stark und der private Sektor ist hauptsächlich auf die Produktion von Gütern für die Grundbedürfnisse der Landbevölkerung beschränkt. Um auch im Landesinneren Chinas Wachstum zu schaffen, ist Investitionskapital nötig, welches dieser Fonds anbietet. Ein anderes Beispiel ist die Beteiligung der FMO am China Environment Fund. Dies ist ein von Tsinghua Venture Capital gemanagter Fonds, welcher für im Umweltbereich tätige KMU aufgelegt ist. Der Fonds investiert in chinesische Unternehmen, die zu einer nachhaltigen Entwicklung des Landes beitragen und gleichzeitig profitabel arbeiten.

Bei dem *Development and Environment Related Export Transactions Programm* (O-RET/MILIEV) handelt es sich um ein Regierungsprogramm zur Entwicklungszusammenarbeit, das von der FMO verwaltet wird und bei dem China zu den Hauptempfängern zählt. Ziel des Programms ist die Förderung von Projekten, die einen positiven oder zumindest keinen negativen Einfluss auf die regionale Umweltqualität haben und aus der Kooperation von niederländischen Unternehmen mit chinesischen Kommunen entstehen. Bedingung ist, dass mindestens 50 % des Kontraktwerts von niederländischen Firmen geliefert werden.

Zwischen 1991 und 2003 wurden über ORET/MILIEV in China 84 Projekte in Angriff genommen, von denen 40 bereits abgeschlossen und 44 noch am Laufen sind. Ein Teil der Projektsumme wird dabei als Subvention gewährt, der andere als Darlehen ausgegeben. Der Gesamtwert aller 84 Projekte in China beläuft sich auf 473 Millionen € von denen 209 Millionen € als Subventionszuschuss gewährt wurden. Gemäß der niederländischen Richtlinie, bei der Entwicklungshilfe vor allem lokale Initiativen zu fördern, verläuft auch der Antragsprozess beim ORET/MILIEV-Programm: im Optimalfall soll der Projektvorschlag direkt von den chinesischen Empfängern ausgehen, tatsächlich wurden von den 84 Projekten in China 60 % direkt durch lokale Regierungen initiiert.

Die ORET/MILIEV-Projekte lassen sich in insgesamt acht Kategorien gliedern: Landwirtschaft und Wasserschutzgebiete, Energie und Transportwesen, Naturschutz und Abfallmanagement, Landwirtschaftstechnologie, Wasserversorgung und -management, medizinische Versorgung und Sonstige. Projekte im Bereich Wasserversorgung und -management nehmen dabei sowohl ihrer Zahl als auch ihrem Transaktionsvolumen nach Platz zwei ein. 15 Projekte mit einem Gesamtwert von 74 Millionen € fallen in diesen Bereich, wobei zehn Projekte die Abwasserklärung und fünf Projekte die Trinkwasserversorgung betreffen.

Bei einer Evaluation der chinesischen ORET/MILIEV-Projekte während der Jahre 2004 und 2005 wurde ein durchgehend positives Fazit bezüglich ihrer Relevanz für die chinesische Bevölkerung und ihrer Übereinstimmung mit den niederländischen entwicklungspolitischen Leitlinien gezogen (vgl. NCSTE/IOB 2006). So hatten 80 % aller Projekte in lokalen Entwicklungsplänen einen Prioritätsstatus inne. Andererseits wurde eine nur leicht positive Bilanz hinsichtlich ihrer Beiträge zu Verbesserung der allgemeinen Umweltqualität und der sozialen Auswirkungen festgestellt: „However, the majority of projects achieved only neutral results in tests of their impacts on the environment, gender and poverty alleviation” (NCSTE/IOB 2006, S. 87).

Ein interessantes Ergebnis der Evaluation ist, dass aus Sicht der beteiligten Akteure der Nutzen vor allem für die niederländische Exportwirtschaft sehr deutlich herausgestrichen wurde, während die gewünschten positiven Nebeneffekte der ORET/MILIEV-Projekte auf die Lage der armen Bevölkerungsteile, der Frauen und der Umwelt nicht genannt wurden. Die Haupt-

ziele des Programms sahen sowohl die chinesischen Empfänger als auch die niederländischen Firmen in der Förderung des Handels zwischen China und den Niederlanden, der Förderung niederländischer Exporte nach China und der Unterstützung des chinesischen Wirtschaftswachstums.

Inwieweit ist das Programm tatsächlich ein Motor der niederländischen Exportwirtschaft? 80 % der niederländischen Unternehmen waren schon vor ihrer Beteiligung an den ORET/MILIEV-Projekten auf dem chinesischen Markt aktiv, einigen davon diente ihr Engagement zum Aufbau einer dauerhaften Niederlassung in China. 20 % der Firmen fanden in ORET/MILIEV ihr Eintrittsticket nach China.

Die *Foundation of Dutch Volunteers* (SNV, Den Haag) wurde 1965 als Organisation zur Entsendung von Entwicklungshelfern auf freiwilliger Basis gegründet. Mit Beginn der 1980er Jahre wurde daraus eine professionelle Organisation der Entwicklungshilfe, die teilweise von der niederländischen Regierung finanziert wird. SNV setzt unter dem Stichwort Capacity Development auf langfristige Strategien der Entwicklungszusammenarbeit, die auf dem Wissen lokaler Gemeinschaften aufbauen und über den Transfer von materiellen Ressourcen hinausgehen. Vielmehr geht es um den Aufbau von lokalen Strukturen, die Probleme lösen und Projekte zur Armutsbekämpfung realisieren können, sowie die Unterstützung von bereits vorhandenen Organisationen und Netzwerken.

Das Engagement von SNV lässt sich in die drei Bereiche Entwicklung der Privatwirtschaft, nachhaltiges Management natürlicher Ressourcen und regionale Governance-Strukturen gliedern. Darüber hinaus gibt es vier Themenfelder, die auf je eine geographische Region zugeschnitten sind: für Lateinamerika lautet das Spezialgebiet Wassermanagement, für West- und Zentralafrika Management von Trockengebieten, für Ost- und Südafrika Gender und für Asien erneuerbare Energien und Biogas. Im Bereich Governance bemüht sich SNV, lokale Regierungen mit der Fähigkeit auszustatten, grundlegende Funktionen wie Erziehungswesen oder Infrastruktur ausführen zu können. Dabei sollen vor allem die Möglichkeiten der armen Bevölkerung, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, berücksichtigt werden. Dies bedeutet einerseits den Transfer von technischem Know-how und andererseits die Miteinbeziehung von zivilgesellschaftlichen Akteuren, um traditionelle Top-down-Machtstrukturen und Verfahren der Politikgestaltung aufbrechen zu können.

Unter dem Motto Market Access for the Poor versucht SNV die Gründung von KMU in Entwicklungsländern zu fördern. Oftmals fehlen hier geeignete finanzielle Institutionen, bei denen sich potentielle Unternehmer das notwendige Kapital leihen könnten. SNV will dem abhelfen, indem lokale Banken mit Programmen zur Mikrofinanzierung unterstützt werden, die langfristig die Entwicklung eines regionalen Finanzmarkts begünstigen.

Gemäß dem regionalen Asien-Schwerpunkt auf erneuerbaren Energien und speziell Biogas ist SNV auch in China aktiv. So wurde das Biogas-Konzept der SNV auf einer internationalen Konferenz in Beijing im Jahr 2005 präsentiert. Dagegen ist SNV im Bereich Wasserversorgung und Abwasserklärung nicht in China engagiert, da dieser thematische Schwerpunkt in der Region Südamerika liegt.

4.2.5. Zusammenfassung der Exportaktivitäten der vier Länder

Die weltweite Liberalisierung der Märkte und die Institutionalisierung des Welthandels im Rahmen der WTO werden von Schweden, Frankreich, Dänemark und den Niederlanden gene-

rell positiv beurteilt. Der volkswirtschaftliche Grundsatz, dass es durch Handel jedem besser gehen kann, bildet die Basis der jeweiligen Außenwirtschaftspolitik. Die Millennium Goals der UN, vor allem Goal 7 zur Halbierung der Zahl an Menschen, die in schlimmster Armut leben müssen, sind Ausgangspunkte der Entwicklungspolitik.

Unterschiede zeigen sich erst auf den zweiten Blick. Schweden und Dänemark kombinieren ihr Credo von den marktwirtschaftlichen Prinzipien mit einem Bekenntnis zum Ende der Abschottung von EU-Märkten gegenüber Importen aus Entwicklungs- und Schwellenländern. Dies bezieht sich vor allem auf den Landwirtschaftssektor und die Agrarsubventionen der EU. Da Frankreich im Gegensatz dazu traditionell ein Verfechter der (subventionsorientierten) EU-Agrarpolitik ist, fehlt in der offiziellen französischen Entwicklungspolitik die Forderung nach Abbau der Subventionen für die Landwirtschaft und nach einer Öffnung des Marktes.

Alle vier Länder begrüßen die Globalisierung als wohlförderungsfördernden Prozess. Von französischer Seite aus wird jedoch auch deutliche Kritik an den negativen Auswirkungen der Globalisierung geübt. So registriert man eine Verschärfung der Kluft zwischen armen und reichen Ländern, da nicht alle Staaten in identischem Maße und zur gleichen Zeit profitierten und die Marginalisierung einiger, vom Aufschwung abgekoppelter Länder sogar noch zunehmen. Aus Schweden, Dänemark und den Niederlanden ist hingegen keine eindeutige Globalisierungskritik zu hören. Vielmehr wird hier die Globalisierung gerade als Mittel zur Überwindung der weltweiten Armut willkommen geheißen.

Kern der Außenwirtschaftspolitik ist in allen vier Ländern die Exportförderung mit dem Ziel, die jeweils heimischen Unternehmen zum Engagement auf entstehenden Märkten in Schwellenländern zu animieren, weil gerade diesen ein sehr hohes Wachstumspotential nachgesagt wird. Auch stehen jeweils KMU im Zentrum der Bemühungen, weil große Konzerne wie Shell oder Ikea schon lange international tätig sind, während dies bei den meisten KMU noch nicht der Fall ist.

Die Organisationen der Außenwirtschaftsförderung zeigen folgerichtig starke Ähnlichkeiten, zum Beispiel hinsichtlich der Kreditversicherungsagenturen und Entwicklungshilfeeinrichtungen. So gibt es in Schweden den Kreditversicherer EKN und die staatliche Einrichtung zur Entwicklungszusammenarbeit SIDA, in Dänemark heißen die betreffenden Institutionen EKF und Danida, in Frankreich Coface und AFD, in den Niederlanden Atradius Dutch State Business und SNV (die zentrale holländische Einrichtung der Entwicklungszusammenarbeit ist allerdings die FMO, die im Staatsauftrag privatwirtschaftliche Investitionen in Schwellen- und Entwicklungsländern fördert).

Die Praxis der Verknüpfung von Entwicklungshilfe mit der Förderung der eigenen Exportwirtschaft durch die Unterstützung von Investitionsprojekten auf unsicheren neuen Märkten ist eine weitere Gemeinsamkeit der vier Länder. Einerseits trägt man mit Projekten wie beispielsweise dem Bau einer Kläranlage zur Verbesserung der Lebensqualität und zum Technologietransfer in das Zielland bei, andererseits öffnet sich für die beteiligten Unternehmen (die meist zu einem Anteil von 50 bis 60 % aus dem eigenen Land stammen müssen) die Tür zu einem großen, ungesättigten Markt.

Die außenwirtschafts- und entwicklungspolitischen Aktivitäten der vier Länder in China sind sich also strukturell sehr ähnlich. Projektförderung wird meist über einen Mix aus Subvention und Darlehen betrieben. In Schweden wird diese Art der Finanzierung „konzessionierter Kredit“ genannt, in Dänemark „Mixed Credit“. Das ORET/MILIEV-Programm der Niederlande

und die FFEM-Projekte der Franzosen stellen ebenfalls keine Vollfinanzierung bereit, sondern kombinieren Zuschüsse und Kredite an die ausländischen Auftraggeber.

Alle vier Länder verzeichnen hohe Zuwachsraten sowohl bei den chinesischen Importen als auch bei den Exporten nach China. Fragt man nach der Platzierung Chinas auf der Liste der größten Handelspartner, so ergibt sich für das Jahr 2005 (Schweden: 2006) folgendes Bild: gemessen an den Importen liegt China in den Niederlanden auf Platz 4, in Dänemark auf Platz 5, in Frankreich auf Platz 7 und in Schweden auf Platz 11. Im EU-Durchschnitt haben 5,2 % aller Importe ihren Ursprung in China. Von den hier betrachteten Ländern liegen Frankreich (5,4 %) und die Niederlande (7,7 %) über, Dänemark (4,8 %) und Schweden (2,7 %) unter diesem Durchschnittswert. Der hohe Wert für Holland verzerrt jedoch das Bild, da die niederländischen Häfen als Handelsdrehscheibe fungieren und viele Einfuhren in die europäischen Nachbarländer weiterexportiert werden. Gemessen an den Exporten belegt China in Frankreich Platz 9, in Schweden Platz 13 und in Dänemark Platz 17. Im EU-Durchschnitt werden 1,7 % aller Exporte nach China ausgeführt. Nur Schweden liegt von den hier betrachteten Ländern mit 1,9 % über diesem Wert, die anderen erreichen genau diesen Wert (Frankreich) oder liegen darunter (Dänemark 1,3 %, Holland 0,9 %).

Von konkreten projektbezogenen Unterstützungsleistungen abgesehen finden sich in allen vier betrachteten Ländern allgemeine Angebote der Exportförderung in Form des Swedish Trade Council, des Danish Trade Council, der niederländischen Association for International Business and Cooperation und der französischen Missions Économiques. Dabei handelt es sich jeweils um staatliche (im Falle Schwedens halbstaatliche) Einrichtungen, welche die diplomatischen Ländervertretungen im Ausland um ein Serviceangebot für die heimischen Unternehmen ergänzen. Die Leistungen reichen dabei von Marktanalysen bis zu Lobbying bei der Regierung des Ziellandes. Der Danish Trade Council beispielsweise bietet dänischen Unternehmen unter dem Stichwort „Incubator“ die Möglichkeit an, voll ausgestattete, bezugsfertige Büros für die ersten Monate in China zu mieten, um den organisatorischen Aufwand der Firmen in der wichtigen Startphase minimal zu halten.

Daneben gibt es in allen vier Ländern Handelskammern, Verbände und Netzwerke, die um den Erfolg ihrer Mitgliedsunternehmen in China und anderen Auslandsmärkten bemüht sind. Die Angebote bestehen dabei meist aus Informationen und Kontakten, die auf Seminaren, Messen oder ähnlichen Veranstaltungen vermittelt werden.

Wie Unternehmensbefragungen zeigen (Danish Trade Council China 2005; Swedish Trade Council 2006), haben sowohl schwedische als auch dänische Firmen eine sehr positive Einschätzung der Zukunft ihres China-Engagements und erwägen oftmals eine Ausweitung ihrer chinesischen Niederlassung. Vor allem schwedische KMU berichten jedoch zunehmend von Problemen beim Erhalt von Handelsrechten und anderen Handelsbarrieren, die beim Aufbau einer Unternehmenspräsenz in China im Wege stehen. Dagegen beklagten sich die dänischen Unternehmen weniger und konnten zum Großteil keine Verletzungen der WTO-Bestimmungen durch die chinesische Seite feststellen. Waren es in der Vergangenheit hauptsächlich produzierende Unternehmen, die sich in China niedergelassen haben (wie die dänische und die schwedische Umfrage zeigen), so werden mit zunehmender Liberalisierung auch Dienstleistungsunternehmen in größerem Umfang in China aktiv werden. Allerdings werden immer noch große Schwierigkeiten hinsichtlich des Verkaufs von Dienstleistungen in China gesehen, da hier in vielen Servicebereichen (z.B. produkt- und produktionsbezogene Dienstleistungen) keine Zahlungsbereitschaft bestehe. Zudem sind bis dato keine Initiativen der dänischen oder schwedischen Außenwirtschaftspolitik erkennbar, die besonders auf Dienstleister abgestimmt wären.

Die interviewten Unterstützerorganisationen aus Schweden und Dänemark stimmen darin überein, dass nur solche Unternehmen ein China-Engagement in Angriff nehmen sollten, die bereits über Erfahrungen im Ausland verfügen. Das China-Geschäft wird als Chefsache charakterisiert, das von einem hohen Commitment des Top-Managements getragen und sehr sorgfältig durch Markt- und Wettbewerbsanalysen vorbereitet werden müsse. Vor Ort in China wird empfohlen, für unmittelbare Marktoperationen (z.B. Marketing, Vertrieb) auf einheimische Mitarbeiter zurückzugreifen, Geschäftsführung, Rechnungswesen und interne Kommunikation aber in die Hände von Expatriats zu legen. Speziell KMU wird geraten, nicht ohne externe Hilfe nach China zu gehen.

Übereinstimmend werden die kulturellen Unterschiede zwischen China und Skandinavien als zwar existent und beachtenswert bezeichnet, zugleich aber wird betont, dass sie gegenüber Faktoren wie der mangelnden Transparenz der Gültigkeit und Anwendungspraxis von Gesetzen und Regeln, dem Problem der Rekrutierung qualifizierter und loyaler Mitarbeiter oder dem oftmals nicht vorhandenen Schutz der IPR nachrangig seien.

5. Weitere empirische Arbeiten

Wir haben uns auch nach der Befragung 2006 in mehreren weiteren empirischen Zugriffen dem Thema Export von Dienstleistungen im Umweltbereich genähert. Zum einen haben wir das Untersuchungsinteresse auf ökologische Dienstleistungen im Umweltsektor ausgeweitet. Die darin tätigen Unternehmen definieren wir als diejenigen, die dazu beitragen, natürliche Ressourcen zu schonen, den Umgang damit zu optimieren und allgemein „nachhaltig“ zu wirtschaften. Dazu dienten der Besuch der Solarmesse 2007 in Freiburg und eine Online-Befragung von Besuchern, der Messe „e-world“ in Essen, die im Februar 2007 stattfand und sich mit dem Titel „energy and water“ an Fachbesucher richtete. Diese (knapp 10.000) Besucher der Messe kamen hauptsächlich aus dem Energiebereich, denn der Ausstellungsschwerpunkt lag eindeutig auf Dienstleistungen für diesen Bereich. Mitorganisator der Messe war Conergy, ein Solarenergieanbieter. Angeboten wurden überwiegend Dienstleistungen wie DV-gestützte Lösungen, z.B. Informationssysteme für Management, Überwachung und Energieabrechnungen, für Broker- und Beratungs- und Informationsdienstleistungen wie Zertifikathandel, Consulting, Marketing oder Wettervorhersage. Die Fragestellung war, ob es in anderen Bereichen des Umweltsektors eine stärkere Exporttätigkeit als im Wassersektor gibt und ob sich dabei die Geschäftsaktivität auf regionale Schwerpunkte konzentriert.

Zum anderen haben wir den Wasserbereich weiter verfolgt, indem wir auf der zentralen Messe der Wasserwirtschaft IFAT, die im Jahre 2008 im Mai in München stattfand, Standbesuche gemacht haben und Interviews zur Exporttätigkeit durchgeführt haben und dabei speziell nach dem China-Geschäft nachgefragt haben. Zum Kontrast haben wir ebenfalls 2008 die dieselbe IFAT Ausstellung im September in Shanghai besucht und dabei die deutschen Aussteller zu ihren China Erwartungen und Erfahrungen befragt.

5.1. China als Exportland für Umweltfirmen aus dem Nicht-Wasserbereich?

Bei der Solarenergiesmesse 2007 hatten wir den Eindruck, dass zwar viele Firmen aus dem Hardwarebereich, zum Beispiel Komponentenhersteller, global einkaufen und anbieten, aber Firmen mit Dienstleistungsanteil oder Dienstleistungsschwerpunkt, also Anlagenbauer und beratende und ausführende Ingenieure sich stark auf das Inland konzentrierten und ihr Auslandsinteresse sich auf benachbarte deutsch sprechende Länder oder die europäischen Länder mit staatlich garantierter Einspeisevergütung wie Spanien konzentrierte. Von den 53.000 in Deutschland tätigen, zur großen Mehrheit kleinen Ingenieurbüros mit unter 50 Mitarbeitern erzielten die Büros „laut VBI-Konjunkturumfrage 2006 lediglich 1,7% ihres Umsatzes im Ausland. Dieser geringe Export verteilte sich auf 35% der Büros“ (RWI 2007, S. 67).

Unsere 2007er Online-Befragung befragte nur deutsche Firmen unter den gut 400 Ausstellern der „e-world“. Angeboten wurden dort überwiegend DV-gestützte Lösungen, z.B. Informationssysteme für Management, Überwachung und Energieabrechnungen, Brokertätigkeiten wie Zertifikathandel, Consulting, Marketing, Wettervorhersage u.ä. Ausgeschlossen wurden Verbände, Fachverlage, staatliche und halbstaatliche Institutionen, sowie Firmen mit eindeutigem Inlandsbezug (z.B. Stadtwerke der Stadt XY). Insgesamt wurden 165 Firmen per Online-Befragung angesprochen, von denen 24 auf den Fragebogen geantwortet haben. Die für diese Form der Befragung nicht unübliche kleine Fallzahl lässt nur sehr vorsichtige Interpretationen zu. Die Hälfte der Befragten zählte sich selbst zum Umweltsektor, der in diesem Falle besteht aus spezialisierten Consulting-Unternehmen, Energieerzeugern und einige Hardwareproduzenten. Firmen des DV- und Softwarebereichs zählten sich nicht zum Umweltsektor. Gut 1/3 der interviewten Firmen gaben an, im Ausland tätig zu sein, wobei das europäische Ausland

dominierte. Mit steigender Firmengröße wuchs auch das Auslandsengagement. China und der pazifische Raum wurden vereinzelt als aussichtsreiche Regionen für künftige Marktchancen genannt. Tatsächlich war aber nur eine Firma, ein Hardwareerzeuger, in China tätig. Kernbereich des Auslandsengagements waren die Staaten der alten EU.

5.2. Wasser- und Entsorgungsdienstleister auf der Branchenmesse IFAT 2008

Bei der 2008er IFAT-Messe in München, die sich an vornehmlich an Experten aus den Wasser-, Abwasser- und Abfallbereich wendet, wurden Firmenvertreter an den Ständen interviewt. Dies sind genau die „klassischen“ Umweltbereiche, denen Sprenger (2002, S. 277) einen hohen Dienstleistungsanteil zuspricht („Wasser/Gewässergüte/Abwasserentsorgung“ und Abfallwirtschaft/Altlastensanierung).

Im Wasserbereich waren die große Mehrheit der Anbieter auf der Messe „Hardware“ Firmen, die Rohre, Rührwerke, Steuerungen und alles was zur Ausstattung und Betrieb einer Kläranlage notwendig ist, vorstellten. Insgesamt haben wir nur eine Minderheit an reinen Dienstleistern unter den Befragten vorgefunden.

Insgesamt wurden 66 Firmen, von denen wir annahmen, dass sie im Ausland tätig waren, interviewt. Dies war bei der großen Mehrheit (n=56) auch der Fall. Meistens waren es dieselben Produkte und Dienstleistungen, die im Inland angeboten wurden, die im Auslandsgeschäft ebenfalls zum Einsatz kamen. Spezielle Angebote für das Ausland hatten 13% der Firmen mit Auslandsgeschäft. Dabei ging es um landesspezifische Spezifikationen, um den dortigen Standards gerecht zu werden oder um den dortigen Formen der Stoffbehandlung (etwa der Abfälle) gerecht zu werden.

Eine Grobeinteilung der Befragten nach Sparten ist folgendermaßen:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| - Wasser-, Abwasserbehandlung | 27% |
| - Abfall, Entsorgung | 23% |
| - Biogas | 18% |
| - Übrige (multiple Einsatzbereiche, Software, Ing. Dienstleist., andere) | 32% |

Wenn man die befragten Anbieter nach Hauptaktivitäten unterteilt, so lässt sich folgende Einteilung vornehmen:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| - Hardwareproduzenten | 47% |
| - Ingenieur Dienstleister, Anlagenbauer, Planer / Organisatoren | 27% |
| - Softwareproduzenten | 9% |
| - andere Dienstleister (z.B. rund um die Trinkwassersanierung) | 8% |
| - Sonstiges (z.B. Regelsysteme thermischer Prozesse) | 9% |

Die befragten Firmen ließen sich überwiegend den kleinen und mittleren Unternehmen zuordnen. 35% hatten unter 50 Mitarbeiter, 20% hatten zwischen 50 und 99 Mitarbeitern, weitere 17% hatten zwischen 100 und 199 Mitarbeiter und die übrigen hatten 200 und mehr Mitarbeiter.

Nach dem Dienstleistungsanteil befragt, gaben so gut wie alle Befragten (eine Ausnahme) einen - wenn auch manchmal geringen – Dienstleistungsanteil an. Geringe Anteile, also unter 10% des Jahresumsatzes, gaben 18% der Befragten an und weitere 16% gaben einen Dienst-

leistungsanteil zwischen 10% und 19% an. Ihre Dienstleistungen beschränkten sich meistens auf notwendige Wartungs-, Installations- und Überwachungsarbeiten. Anlagenbauer, etwa von Biogasanlagen, boten zusätzlich zur reinen Dienstleistung „Konzeption und Ausführung“ auch zum Teil noch eigene Fertigungsprodukte an, so dass sich ihr Dienstleistungsanteil eher im mittleren Bereich bewegte. Anders war es bei den Ingenieurdienstleistern und den Softwareherstellern, die sich als reine Dienstleister begriffen.

Ein Drittel der Befragten (33%) gab den Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz mit unter 25% an, weiter 17% der Befragten gaben zwischen 25% und 49% an, 37% der Befragten gaben zwischen 50 bis 74% an und der Rest (13%) hatte 75% und mehr Auslandsanteile. Die Hardwareproduzenten hatten in der Regel im hohen Anteil an Auslandsumsatz. Generell waren fast alle (86%) mit den im Vorjahr 2007 erzielten Umsätzen zufrieden. Nimmt man das Verhältnis Gesamtzahl der Mitarbeiter zu den Mitarbeitern im Ausland, so ist der damit angezeigte Anteil der „Internationalisierung der Beschäftigungsverhältnisse“ nicht sehr hoch. Bei gut drei Vierteln der Befragten (83%) lag der Gesamtanteil der ausländischen Beschäftigten unter 20%.

Am häufigsten war das Auslandsengagement im europäischen Ausland, in dem fast $\frac{3}{4}$ (74%) der befragten Firmen aktiv waren. An zweiter Stelle folgte mit gut der Hälfte (52%) der ost- und südosteuropäische Raum. Dann, an dritter Stelle (38%) waren Süd- und Ostasien vertreten, wobei Japan, Indien und China vergleichsweise oft genannt wurden. Ein geringer Teil der Befragten (17%) ging davon aus, dass sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen sich beträchtlich an die landesspezifischen Kundenbedürfnisse anpassen müssten, vor allem im Preis. Dies galt auch für China, d.h. die meisten boten im chinesischen Markt „scharf kalkuliert“ das an, was sie auch in Deutschland anbieten. Immerhin gaben 35% an, ihre Firma sei auch in China tätig, aber nur wenige (6%) bezeichneten China als „wichtigstes“ Land. Ein gutes Viertel dieser in China tätigen Firmen war dort schon vor der Jahrtausendwende.

Nach den Gründen für die Expansion nach China befragt, kreisten die meisten Antworten um den Markt und die Marktchancen („*China ist ein Zukunftsmarkt*“, „*der Markt brummt*“). Nur ein befragtes Unternehmen hat den Schritt nach China aufgrund einer internationalen Ausschreibung gemacht, ein weiteres war „*über ein Großprojekt rein gekommen*“ und bei einem dritten „*hat es sich so ergeben*“ weil die Firma schon eine Niederlassung in Hongkong hatte. Bei den übrigen war es eine strategische Entscheidung aufgrund der Marktchancen gewesen. Genannt werden vier positive „Verstärker“ dieser Entscheidung: a) chinesische Firmen fragten an; b) es gab bereits Kontakte und Kontaktpersonen vor Ort; c) über befreundete oder Schwesterfirmen ist man ins Gespräch gekommen und d) eigenes deutsch-chinesisches Personal machte die ersten erfolgreichen Schritte.

Um im chinesischen Markt präsent zu sein, gibt es mehrere Möglichkeiten: die ersten, anfänglichen Schritte erfolgen über eine Repräsentanz, die erste Markterkundungen machte und Kontakte anbahnte. Es ist möglich, einfach nur einen Vertriebspartner zu finden und ansonsten gar nicht weiter vor Ort aktiv zu werden. Die früher obligatorische, weil von der chinesischen Regierung für Schlüsselbereiche geforderte Form des Joint-Ventures hat viele Nachteile (Abhängigkeit vom chinesischen Partner zum Beispiel bei Entscheidungen über die Verwendung der Gewinne, geringe Flexibilität in Personalangelegenheiten etc.). Deshalb wurde die Einrichtung einer Tochterfirma in der Regel bevorzugt. Bei den Befragten mit China Engagement hatten 42% eine Tochterfirma, 32% eine Repräsentanz, 16% eine Vertriebspartnerschaft und 10% ein Joint-Venture.

Die genannten Zahlen der beschäftigten deutschen und chinesischen Mitarbeiter lassen erkennen, dass es sich um eher bescheidene Formen des Engagements handelte²². Dies wurde dadurch bekräftigt, dass gut drei Viertel der in China engagierten Firmen maximal 10% des Jahresumsatzes in China gemacht haben.

Auf die bereits in der 2006 DWA Befragung gestellte Frage, welchen Rat man aufgrund der bisherigen China Erfahrungen einem befreundeten Kollegen der Branche geben würde, der ein Engagement plane antworten die Befragten in überwiegend zwei Dimensionen:

- a) Die optimistische Version, dass der Markt da sei („großer Markt, große Umsätze“), es aber der Unterstützung durch einen chinesischen Partners bedürfe: Dies kam in Äußerungen wie „*Man braucht einen chinesischen Partner, ist ein Muss*“ oder „*man braucht einheimische Unterstützung*“ zum Ausdruck. „*Man braucht Leute, auf die man sich verlassen kann (in China schwierig), wichtig, man braucht Chinesen, die westlich denken können. Mein Rat: hingehen*“.
- b) Die pessimistische Version war, dass die Chinesen es nur auf das Know-How und die zu kopierende Technologie abgesehen hatten. Hierfür gibt es genügend Hinweise. Der VDMA führt bei einer Befragung seiner Mitgliedsfirmen weiterhin China als „Spitzenreiter“ als Herstellerland von Plagiaten (Presseinformation des VDMA vom 21.4.2008, siehe auch Erd/Rebstock 2008). Der Know-how-Klau, so ein enttäuschter deutscher Pipelinebauer, dem der Joint-Venture Partner die Laserschweißtechnologie kopiert hatte und dann auf eigene Faust die Rohrleitungen produzierte, wird dazu führen „dass noch so mancher seine bösen Überraschungen erleben wird“. Er rät, keine Joint Ventures einzugehen und „lieber in Deutschland zu bleiben, falls die Gefahr einer Produkt-Kopie besteht“ (VDI-Nachrichten vom 6.7.07, Nr. 27, S. 15). Es wurde von den Befragten mit unterschiedlicher Akzentuierung darauf hingewiesen, dass es sehr wahrscheinlich ist, dass der chinesische Partner oder die Konkurrenz die Technologie oder das Produkt kopiert und in Kürze (günstiger) auf dem Markt anbietet: „*Man muss auf Patent- und Technologieschutz achten*“, „*kein Know-How preisgeben*“, „*nicht nach China gehen, Kopiergefahr*“. Einige Befragte hatten selber schon einmal schlechte Erfahrungen mit der Verletzung des Copyrights gemacht. Auch die Anmeldung zum Patent in China sei eine wenig erfolversprechende Strategie, denn so „*liefert man die Kopiervorlage für die Chinesen*“. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass man keine schnellen Erfolge erwarten solle, China sei ein „*schwieriger Markt*“, „*die Chinesen schotten sich über Zertifizierung und Lizenzen ab*“, man müsse „*dreimal hinfahren, bis überhaupt was genommen wird*“ und man brauche „*Größe zum Durchhalten*“.

Es lässt sich festhalten, dass auf der Anbieterseite ein eher mäßiges Interesse an einem China Engagement bestand und wohl auch weiterhin besteht. Allerdings muss man für die mittelständisch geprägte deutsche Wasserwirtschaft, und darin besonders für die meist kleinbetrieblich organisierten „reinen“ Dienstleister wie Ingenieur- und Planungsbüros, feststellen, dass diese wenig gute Gründe haben, sich auf einen harten Markt wie dem chinesischen auszurichten, der zwar viele Möglichkeiten bietet, aber auch lange Durststrecken und erhebliche Erfolgsrisiken mit sich bringt. Zum einen sind die Transaktionskosten sehr hoch. Zum anderen bleibt ihnen – auch wegen eingeschränkter Kreditmöglichkeiten – kaum etwas anderes übrig, als in Gefolge einer großen Firma als Unterauftragnehmer Arbeiten in einem größeren Projekt

22 Mit relativ hohem Anteil von deutschen Mitarbeitern ist ein Systemanbieter für Sensoren vertreten, ebenso ein Ingenieurbüro. Ansonsten überwiegen, besonders in der Fertigung, bei weitem die chinesischen Mitarbeiter.

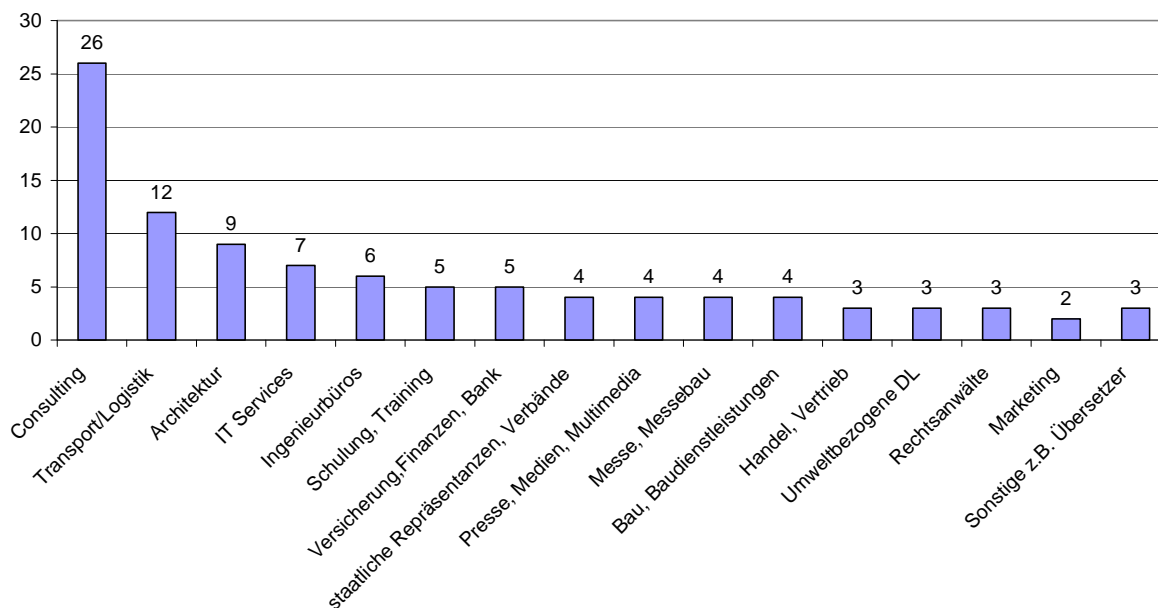
in China durchzuführen, was in der Regel keine guten Margen erlaubt. Nicht zuletzt sind sie zu klein und haben zu wenig internationale Erfahrung und Reputation für große internationale Projekte von Weltbank, Asian Development Bank etc., die in der Regel auf die Beteiligung verlässlicher und erfahrener internationaler Partner im Projektgeschäft bestehen.

5.3. Tatsächlich in China erbrachte Dienstleistungen

Zur Erfassung der tatsächlich in China vertretenen deutschen Dienstleister und ihrer branchen- und tätigkeitsbezogenen Ausrichtung haben wir uns die (nicht immer aktuelle) 2008er Adressenkartei der deutschen Außenhandelskammer in China vorgenommen. Diese führt – je nach Einordnungsmerkmal – eine Minderheit von mindestens 300 deutschen Dienstleistern. Produzierende Firmen überwiegen im Verzeichnis. Zieht man von der Minderheit der Dienstleister die Tochniederlassungen von Großfirmen (a là Siemens Verkaufsbüro) und ebenfalls die registrierten Filialen international tätiger Dienstleister (z.B. McKinsey, TBWA etc.) ab, oder auch Großfirmen aus dem Lebensmittel und Telecom Bereich, so blieben davon 246 Firmen, die eine aktuelle Website haben. Mit diesen Firmen hatten wir – nach einem mühseligen Rechercheprozess nach Aktualität der Angaben, nach Ansprechpartnern und ihren e-mail Adressen - im Mai 2008 Kontakt aufgenommen und sie per e-mail gebeten, uns entweder einen kurzen Online Fragebogen zu beantworten oder mit uns ein telefonisches Interview zu ihrem China-Engagement durchzuführen. Insgesamt haben wir mit 42 Vertretern von Firmen, die in China tätig sind, Kontakt gehabt. Die große Mehrheit hatte den Online Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die Zahl der Antwortenden ist nicht sehr zufriedenstellend, das Material reicht aber aus, um Tendenzen anzugeben.

Dienstleister machten unter den in China tätigen, von der Außenhandelskammer registrierten Firmen (die Registrierung ist freiwillig, entsprechend sind nicht alle Firmen erfasst) maximal ein Fünftel aus. Die dominierende Branche waren die Consultants. Deren hohe Anzahl wurde durch mehrere Faktoren bedingt: zum einen waren es klassische Management- und Strategieconsultants, die, wie überall, in ausländischen und chinesischen Firmen zur Optimierung von Geschäftsprozessen herangezogen werden. Zum anderen gab es eine große Zahl von „Enablern“, die für deutsche Firmen die Zusammenarbeit mit den Chinesischen Partnern vorbereiteten und sie begleiteten, Kontakte herstellten und Marktstudien erstellten. Schließlich verbargen sich hinter dem Consulting Label auch spezialisierte technische Dienstleistungen, wie sie auch Ingenieurbüros erbringen. Ein weiterer Grund für die hohe Zahl der Consultants war, dass es relativ einfach ist, mit einem Standard-Businessplan als Consultant von der chinesischen Regierung anerkannt zu werden, was bei Vorlage von anderen Geschäftsmodellen schwieriger ist. Vier Branchen machten gut die Hälfte der in China tätigen Dienstleister aus: Consulting (26%), Transport und Logistik (12%), Architekten (9%) und IT-Services (7%). Umweltbezogene Dienstleistungen, die von Abfallbeseitigung bis zu ökologische Stadtplanung gingen, wurden nur von 3% der Firmen explizit genannt (was nicht heißt, dass diese nicht auch von Architekten oder Ingenieurbüros erbracht werden). Dies ist kein Indikator dafür, dass es insgesamt sehr wenige dieser Dienstleister gibt. Ökologisch ausgerichteten Dienstleister sind auch unter anderen Branchengruppen zu finden, zum Beispiel ist ein großer deutscher Ingenieurdienstleister Projektpartner in einem Siedlungsprojekt mit dezentraler Abwasserbehandlung und einer Wiederverwendung des Brauchwassers. Von anderen Dienstleistern wissen wir, dass sie im Gefolge von BMZ, GTZ und anderen Entwicklungsorganisationen Unterstützung bei Umweltprojekten geben und Schulungen und Workshops zu Umweltmanagement leisten, z.B. die Arqum GmbH München, die für die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) in Shanghai ein Effizienz-Netzwerk zum Umweltmanagement nach ISO 14001 aufgebaut hat (siehe www.arqum.de).

**Verteilung der DL in China laut 2008er Register der Außenhandelskammerregister
(Angaben in Prozent)**



Die im Mai/Juni 2008 42 Interviewten der in China tätigen DL Firmen geben ein gutes Bild der obigen Grundgesamtheit wieder. Die Mehrheit der befragten in China tätigen Dienstleister gab an, dass ihr Unternehmen in China im Beratungsbereich tätig sei, sei es in der klassischen Managementberatung, sei es als Beratung für Gründungs- und andere Unterstützungsleistungen für Firmen, die in China eine Geschäftstätigkeit aufnehmen wollten. Es waren unter den Befragten aber auch Anbieter von Finanz-, Versicherungs-, IT-, Transport-, Logistik-, und andere hochwertige Dienstleistungen vertreten, ebenso andere sehr spezialisierte Dienstleistungen wie Messe-, Ausstellungs- und Eventorganisation oder auch Landschaftsarchitektur. Knapp die Hälfte waren klassische Kleinunternehmen (unter 10 Beschäftigte = 22%) oder Firmen von 11 bis 100 Beschäftigte (26%). Weiter 22% waren im „mittleren“ Bereich zwischen 100 und 500 Beschäftigte anzusiedeln. Die übrigen Firmen lagen mit der Beschäftigungszahl darüber, was bei global aufgestellten IT- oder Logistikdienstleistern durchaus üblich ist.

Nicht überraschend war, dass die große Mehrheit für China einen einhundertprozentigen Dienstleistungsanteil angab. Ein knappes Drittel (32%) war seit vier Jahren oder kürzer in China, 43% 5 bis 9 Jahre und die übrigen waren 10 Jahre oder länger in China vertreten. In der Mehrheit sind diese Dienstleister dem Typ des „Close Customizers“ zuzuordnen. Diese erbringen wesentliche Elemente ihres Leistungsangebotes in unmittelbar räumlicher Nähe zu ihren Kunden und müssen in Folge dessen in hohem Maße nationale Unterschiede berücksichtigen (Ahlert et al. 2006, S. 6).

Der größte Teil der befragten Dienstleistungsfirmen (42%) war mit einer eigenständigen Tochterfirma in China vertreten. Durch eine „Repräsentanz“ vertreten waren 33%, ein Joint-Venture hatte 14%, einen „Vertriebspartner“ 3%. Zudem wurde noch genannt, dass der China Markt von Hong Kong aus bedient wird und dass ein Partner ein lokales Unternehmen besitzt. Bis auf eine Minderheit (22%) hatten alle Dienstleister mindestens einen deutschen Mitarbeiter in China. Dies ist ein Unterschied zu den Unternehmen der ökologischen Wirtschaft, mit

denen wir auf der IFAT China (September 2008) ausführlich gesprochen haben. Diese hatten nicht selten einen chinesischen Vertriebs- oder Lizenzpartner, der das Alltagsgeschäft betreibt. Auch wenn die Firmen des Wassersektors eine Tochterfirma hatten, war nicht immer ein deutscher Manager vor Ort, sondern kam in Abständen eingeflogen.

China war für einen beträchtlichen Teil der befragten dort tätigen Dienstleister (48%) ein Schwerpunkt der Auslandstätigkeit. Der Anteil des China-Geschäfts am Jahresumsatz war aber bei allen Befragten eher moderat. 42% gaben an, dass bis zu 10% des Jahresumsatzes auf China entfielen. Weitere 35% gaben an, er liege in China zwischen 11% und 30%. Danach gab es eine Lücke. Die Angaben der übrigen 23% waren 50% und mehr Auslandsumsatz in China (11% gaben an, den gesamten Auslandsumsatz in China zu machen). 21% sahen China als das Land, in dem sie den meisten Umsatz machten. Dies ist unterschieden von den auf der IFAT Shanghai 2008 vertretenen Firmen des Wassersektors, die alle maximal 20% ihres Umsatzes in China machten. Auch die in Deutschland auf der IFAT 2008 in München befragten Firmen, die in China tätig sind, waren da eher zurückhaltend: Von 13 machten zwei mehr als 20% ihres Umsatzes in China.

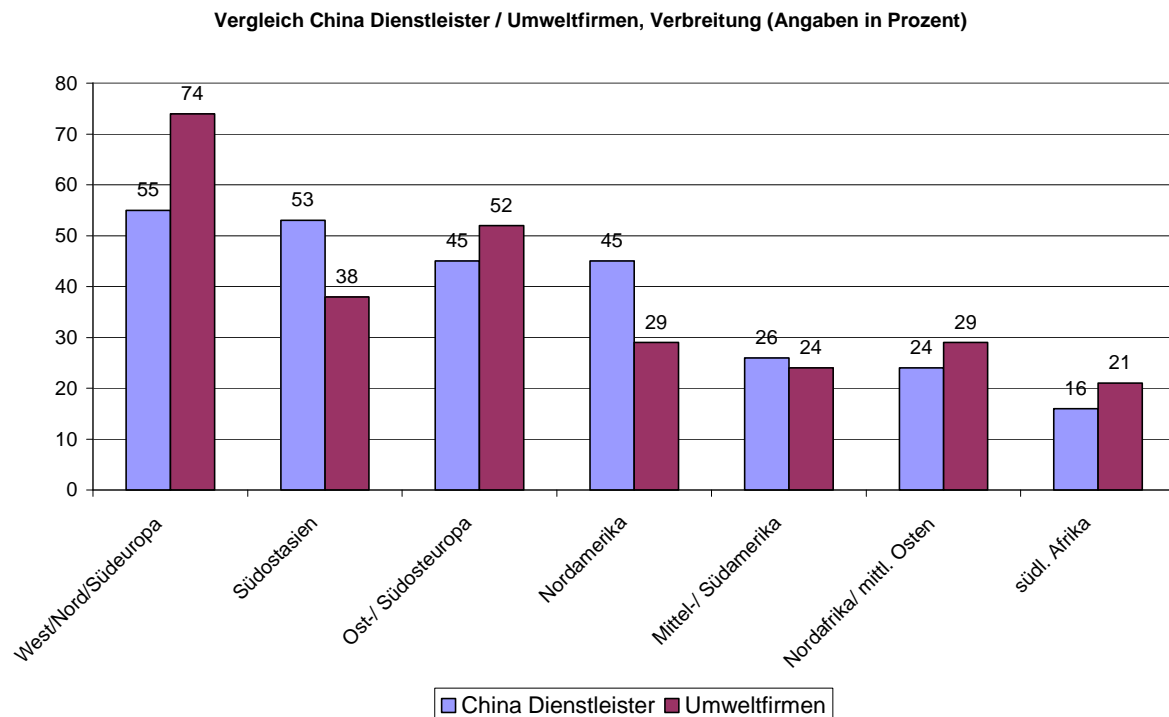
Praktisch in allen Erdteilen waren nur sehr wenige Befragte Dienstleister (10%) vertreten. Am stärksten wurden die Bereiche „West-/Nord-/Südeuropa“ genannt (55%), „Süd-/Ostasien“ (53%) und Südosteuropa“ (45%). Für das China Geschäft in den nächsten zwei Jahren rechneten 21% damit, dass es zu „beträchtlichen Steigerungen“ des Umsatzes komme, die Mehrheit (66%) ging von „moderaten Steigerungen“ aus und 13% gab an, dass es „in etwa gleich“ bleibe.

Vergleicht man die Befragten mit den zur gleichen Zeit befragten Messeteilnehmer der IFAT 2008 in München, die man unter „Umweltfirmen des Wasser- und Entsorgungsbereichs“ zusammenfassen könnte, so ergaben sich insbesondere in Bezug auf die Präsenz in West-/Nord- und Südeuropa Differenzen. Die Umweltfirmen waren stärker in diesem Bereich vertreten (sie gehören zu einer relativ jungen Branche, die erst seit den 90er Jahren sich internationalisiert hat). Die „reinen“ Dienstleister in China hingegen waren häufiger in Südostasien und Nordamerika vertreten. Die Umweltfirmen waren deutlich stark im erweiterten Europa vertreten, was auch daran liegt, dass die neuen EU-Staaten wie Bulgarien und Rumänien einen hohen Infrastrukturbedarf haben, und die Ausgaben dafür durch EU Mittel erheblich gestützt werden.

5.4. Die Befragung der deutschen Firmen auf der IFAT Shanghai

Die Erfahrungen der beiden von uns besuchten IFAT Wasser-Messen in Shanghai ähnelten sich sehr. 2006 wurden 12 deutsche und 4 ausländische Unternehmen intensiv befragt, 2008 14 deutsche Unternehmen. Die auf beiden Messen vertretenen Unternehmen bildeten ein breites Spektrum von kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Großkonzernen ab. So gut wie alle waren bereits auf dem chinesischen Markt aktiv, in der Minderheit als reine Exporteure ohne eigene Niederlassung, die mit örtlichen Vertretern bzw. einem örtlichen Vertriebsbüro zusammen arbeiten. 2006 war die überwiegende Mehrheit vor Ort mit einem eigenen Standort vertreten, meistens mit einer Tochtergesellschaft, ein so genannte Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE), was den Vorteil der Unabhängigkeit vom chinesischen Partner bietet. 2008 überwogen die Unternehmen mit einer Repräsentanz in China. Diese dient offiziell der Firmendarstellung und der Kontaktabahnung und darf keine Geschäfte machen (was aber z.B. einen Ingenieurdienstleister nicht davon abhielt, seine in China im Repräsentanzbüro erbrachten Leistungen in Deutschland zu fakturieren). Die Mehrzahl der 2006 und 2008 be-

fragten deutschen Unternehmen in China waren Hersteller von Umwelttechnik im Abwasserbereich, die sich im Chinageschäft auf Produkte konzentrieren und darauf bezogene Dienstleistungen (z.B. Schulung, Beratung, Wartung, Reparatur) nur vereinzelt in das Angebot integrieren. Denn produktbezogene Dienstleistungen, etwa Schulungen, so die Erfahrung mehrerer Unternehmen, seien in China nur schwer vermarktbare, da die Kunden hierfür nicht extra bezahlen wollten.



Die 2006 in Shanghai vertretenen Firmen waren nur zum Teil auch 2008 dort vertreten. Dies lässt sich zum einen damit erklären, dass die Messen in China nicht auf ein spezielles Fachpublikum ausgerichtet sind, sondern jeder Interessierte kostenlosen Eintritt erhält, was dazu führt, dass sich viele interessierte Studierende einfinden (mögliche zukünftige Entscheider) aber relativ wenige wirkliche Entscheider aus Firmen und Behörden²³. Zum anderen sind Messen in China eine nicht sehr effektive Form der Kontaktabstimmung, da wesentlich darauf gesetzt wird, dass das Produkt und das beigefügte Werbematerial für sich sprechen. Die „typisch chinesische“ Form läuft die Kundenansprache weitgehend über informelle Kanäle und Bekanntschaften, oder eben über beharrliche Besuche vor Ort mit Face to Face Kontakt.

Fasst man die Dienstleister beider IFAT Shanghai Samples (2006 und 2008) zusammen, so handelt es sich a) um bedeutende Wasserver- und -entsorger, die unterschiedlich stark im Chinageschäft engagiert sind. In einem Fall stand die Entwicklung noch ganz am Anfang und war durch temporäre Beratungs- und Schulungsaufträge geprägt, in zwei weiteren Fällen waren die Unternehmen bereits als Betreiber von mehreren Kläranlagen auf Grundlage von so genannten Build, Own, Operate, Transfer (BOOT)-Projekten mit chinesischen Partnern tätig. Es sind ferner b) spezialisierte Consultants, die deutsche Firmen betreuen, Beratungsdienst-

23 Auf der „Water China 2009“ in Guangzhou hatten nach Angaben des Messeveranstalters nur 32% der Messebesucher Einkaufsabsichten, es überwogen des „Sammeln von Marktinformationen“ (44%). Auch das Motiv „Teilnahme an technischen Seminaren“ (13%) spricht nicht für den Charakter einer Verkaufsmesse. Basic facts on Water China 2009, S. 3 (www.waterchina.merebo.com/English/english.html).

leistungen oder Projektplanung und -abwicklung machen und/oder Schulungen (z.B. zu Kunststoffschweißen) anbieten. Hier ist für den Wasserbereich etwa eine gemeinsame, 2008 gegründete Schulungsfirma des Wasserverbandes DWA, eines Wasserunternehmens, eines Ingenieurbüros und einer Trainingsfirma zu nennen (Sino-German Training Centre for Water & Environment), die chinesische Manager des Umweltsektors fortbildet, Wissenstransfer, Kooperation und internationale Zusammenarbeit fördert und für chinesischen Betreibern und Umweltfirmen eine Weiterqualifikation ihrer Mitarbeiter in einem Schulungszentrum anbietet, die deren Kenntnisse aufwertet und sie mit deutschen Standards, wie sie in der dualen Ausbildung für Umweltberufe vermittelt werden, vertraut macht. Schließlich sind c) Anbieter von „Hybridprodukten“ (Kombination von Sach- und Dienstleistungen) vertreten, etwa der Anbieter von Steuerungssystemen für Windkraftanlagen, der den Lösungsanbietern zuzurechnen ist²⁴.

5.5. Gemeinsame China-Attraktionsmomente von DL und Firmen der Wasserwirtschaft

Wir gruppieren im Weiteren die Argumente der beider Samples (der Dienstleister aus dem Außenhandelskammerregister und der Aussteller auf der IFAT Shanghai 2008) nach Pull-Faktoren, die zum Gang nach China geführt haben. Wir wissen aus der ZEW Umfrage²⁵, dass die Erschließung neuer Märkte und die Bedienung von Kundenwünschen bei deutschen Dienstleistungsunternehmen die beiden wichtigsten Motive darstellen (ZEW 2007).

Die Chancen des Marktes bzw. die Expansionsmöglichkeiten in einem noch ungesättigten Markt, der die eigenen Produkte und Dienstleistungen nachfragt sind der Hauptgrund für den Gang nach China²⁶. Dazu gehören: „*Unser Angebot ist in China nachgefragt*“ und „*die Möglichkeiten des chinesischen Marktes*“, ebenso die Einschätzung, dass man „*dort eine Nische besetzen kann*“. Dies ist auch der Hauptgrund, der in einer Befragung der deutschen Handelskammer, bei der 73 Repräsentanten und 197 in China tätige Firmen befragt worden sind, genannt wurde (79% Repräsentanten, 80% in China investierte Firmen). Der dort an zweiter Stelle genannte Grund, man müsse den Hauptkunden folgen (42% Repräsentanten, 42% in China investierte Firmen, siehe GIC 2008) wurde bei uns nur vereinzelt genannt, ebenso die Möglichkeit China als Basis für die Expansion in andere asiatischen Märkte zu nehmen.

„Das Geschäft läuft gut, in Europa schrumpft der Markt, hier ist er vorhanden“;

„Die Umweltprobleme sind in China dringlich, das wird sich verstärken, etwa das Klärschlammproblem. Hier haben die Städte Nachholbedarf“;

„Es ist ein riesiger Markt. Unsere Kunden sind schon da, der Markt expandiert, wir haben 40% Weltmarktanteil“.

24 „Kennzeichnend für einen Lösungsanbieter ist, dass nicht mehr das Kernprodukt (etwa die Spezialmaschine, der Roboter oder die Software) sondern der Beitrag zum Geschäftserfolg des Geschäftspartners im Vordergrund der Verhandlungen steht und somit zur Absatzleistung wird. Dabei handelt es sich um höchst kundenindividuelle Leistungen mit einem hohen Integrationsgrad mit dem Kunden. Die Realisierung solcher Leistungen erfordert sowohl die Verzahnung von Produkt und Dienstleistungen als auch eine Anpassung des Geschäftsmodells“ (Frombach et al. 2008: 59).

25 In diesem Branchenreport von 2007 zu „Dienstleistern der Informationsgesellschaft“ (Telcos, Werbung, Unternehmensberatung, Steuer- und Wirtschaftsprüfer, ITK Handel, Architekten, Software und IT-Dienste, technische Beratung und Planung, F&E) „geben etwa ein Fünftel der ostdeutschen und etwa die Hälfte der westdeutschen Unternehmen an, ihre Dienstleistungen ins Ausland zu exportieren“ (ZEW 2007, S. 3)

26 Den China-Dienstleistern wurde eine Liste mit 12 Vorgaben zu Gründen nach China zu gehen vorgelegt. Dies waren Argumente, die uns in Gesprächen mit Firmen mit China Engagement häufig begegnet waren

Der „gute Ruf von ‘Made in Germany’ ist ein weiteres Hauptargument. Letzteres ist uns immer wieder von Ausstellern der Wasser- und Umweltmesse IFAT in Shanghai im September 2008 bestätigt worden, dass die Chinesen selbst so viele Beispiele von minderwertiger Qualität der eigenen Produkte aus ihrer Alltagserfahrung kennen, dass sie, wenn sie etwas Haltbares und präzise Gearbeitetes wollen, an Europa und speziell an Deutschland denken und in der Folge auch dazu bereit sind, einen Preis über dem Niveau der chinesischen Anbieter zu zahlen. Mehrere Hardwarehersteller berichteten, dass ihnen zunächst Kunden wegen der deutlich billigeren chinesischen Kopie abgesprungen waren, sie dann aber gemerkt haben, dass sie dadurch weitaus mehr Reparatur- und Ausfallzeiten haben, so dass sie als „Lernergebnis“ dann wieder zurückgekehrt sind. Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ stand auch bei einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages unter 1500 deutschen Unternehmen an erster Stelle (DIHK 2006, S. 25).

Ein weiteres vielfach genanntes Argument der Befragten ist die Möglichkeit, eine Nische zu besetzen. Dies hat neben der Hemmung des Nachahmereffektes (Nachahmer machen mehr Gewinn in großen Märkten wo der Skaleneffekt zum Tragen kommt) auch den Vorteil eines klar abgegrenzten, überschaubaren Kundenstamms. Ein gutes Beispiel ist der Fall eines Garten- und Landschaftsarchitekten der sich auf Dachbegrünungen und später auch auf Regenwasserverwendung spezialisiert hat (siehe die spätere Fallsarstellung). Seine Klienten sind in der Regel internationale Firmen, die ein Hotel, Verwaltungssitz etc. bauen und ihr Gebäude durch den Dachgarten aufwerten wollen. Hier ist – wie in fast allen Nischen – sehr spezielles Know-How gefragt, denn ohne dieses sind minderwertige Qualität und entsprechende Schäden (etwa am Gebäude durch durchsickernde Bewässerung) die Konsequenz. Dies Know-How umfasst neben wirtschaftlichem, fachlichem und konzeptuellem Wissen Materialkenntnisse, arbeitsorganisatorische und Betriebserfahrungen und vor allem Wissen um optimale Kombination von Komponenten. Dies wird auch immer wieder von Firmen des Wasserbaussektors als kompetitiver Vorteil genannt.

5.5.1. Sonstige Push-Faktoren

Der „Rat von Kollegen / befreundeten Unternehmern“, der als Begründung bei den Firmen des Wassersektors in der Befragung 2006 noch weit oben stand, hatte bei den 2008 befragten Dienstleistern mit Sitz in China wenig Bedeutung für die Länderauswahl. Generell lässt sich für alle in China tätigen Unternehmen des Wasser- und Dienstleistungssektors sagen, dass für sie beratenden Instanzen wie die IHK, AHK oder BfAI und andere halböffentlichen oder privaten Beratungsinstitutionen insgesamt relativ geringes Gewicht bei der Wahrnehmung der China Option gehabt hatten. Ihre Wirkung als „Verstärker“ der Entscheidung, nach China zu gehen, war eher begrenzt. Das heißt nicht, dass die von der Mehrheit eingeholten Informations- und Beratungsdienstleistungen in der Entscheidungsphase als unnütz angesehen wurden. Ihnen wurde eine – wenn auch geringe - Hilfs- und Unterstützungsfunktion zugesprochen Sie waren zwar nützlich, aber, wie es ein Befragter zusammenfasst, „keine große Sache“. Unsere Interviews mit IHKs und anderen halbstaatlichen Beratungsinstitutionen hatten ergeben, dass diese sich selbst in der Regel eine beträchtliche Bedeutung für die Auslandsentscheidung beimaßen. Dies – so auch das Ergebnis der 2006 durchgeführten Befragung der Wasserwirtschaft – steht in Diskrepanz zur eher geringen Bedeutung für die Unternehmen.

Bemerkenswert ist, dass ein jahrelang gültiges Standardargument der deutschen Industrie für den Gang nach China, die Nennung „Vergleichsweise kostengünstiges Personal“ sowohl von den dort tätigen Firmen des Wasserbereichs als auch von den „reinen“ Dienstleistern ebenfalls nicht als bedeutungsvoll angesehen wurde, was einerseits daran liegen kann, dass andere Län-

der China als das lohnkostengünstigste Land Asiens ersetzt haben und andererseits im Bereich hochwertiger Dienstleistungen das Argument niedriger Löhne keine große Rolle spielte. Vielmehr haben die nur in begrenzter Anzahl vorhandenen „Expatriats“, also Chinesen, die Auslandserfahrungen haben, etwa weil sie im westlichen Ausland studiert haben, Englisch oder Deutsch sprechen und in beiden Kulturen zuhause sind, eine erhebliche Verhandlungsmacht und bekommen für chinesische Verhältnisse Spitzengehälter. Gerade internationale Firmen haben große Schwierigkeiten, in China talentierte Mitarbeiter zu finden (Lane/Pollner 2008), Eine Überschrift der VDI Nachrichten zum Thema bringt es auf den Punkt: „Job-Hopping ist gang und gäbe“ VDI-Nachrichten v. 17.11.2006, Nr. 46,S. 7). Aber auch chinesische Firmen sehen verstärkt auf „Soft Skills“ wie Teamfähigkeit, Selbständigkeit, Kommunikationsfähigkeit ((Münch & Zhao 2005). Auch noch die „arbeitgeberfreundlichen rechtlichen Rahmenbedingungen“ waren für die interviewten Dienstleister, die eher das Problem hatten, ihr Personal zu halten als zu feuern, nicht sehr wichtig. Der Grund „Steuervorteile“, vom ZEW als wesentlicher Grund von „Dienstleistern der Informationsgesellschaft“ genannt (ZEW 2007, S.3) tauchte überhaupt nicht auf.

5.5.2. Hemmnisse und Beeinträchtigungen des Geschäfts aus der Sicht der Befragten

Was die hemmenden Faktoren des Chinageschäfts der befragten, in China tätigen Unternehmen des DL und Wasserbereiches angeht, stand die mangelnde Verlässlichkeit der chinesischen Seite im Vordergrund. Nachdrücklich wurde auf Unklarheiten bezüglich Kompetenz, Struktur, Strategie und Solidität chinesischer Partner selbst im Rahmen langjähriger Kooperationen sowie immer wieder auf die Gefahr der Verletzung gewerblicher Schutzrechte hingewiesen. Die Hälfte aller interviewten Aussteller auf der IFAT Shanghai 2008 hatte schon einmal ein Nachahmerproblem. Dies sahen einige als tendenziell bedrohlich an, die Mehrheit ging aber davon aus, dass die eigene Qualität des Angebots weiterhin der entscheidende Wettbewerbsvorteil sei. Die bereits in China tätigen „reinen“ Dienstleister sahen sich überwiegend eher schwach von dem Nachahmerproblem bedroht. Eine Ausnahme waren zwei Beratungsunternehmen, die den Markteintritt deutscher Firmen unterstützten, ebenso ein Messeorganisator, ein Bildungsanbieter und ein Gesundheitsdienstleister. Der Wettbewerbsdruck, zu dem in der Befragung der Handelskammer 43% davon ausgingen, er würde zunehmen (GIC 2008), wurde selten genannt.

Als weitere Probleme galten Rechtsunsicherheiten („*Verträge sind nicht mehr als ein Fetzen Papier*“) und die unzureichende Ausbildung chinesischer Arbeitskräfte (die in einem Fall durch eigene umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen aufgefangen werden musste).²⁷ Dass Unternehmen im Chinageschäft mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert werden, wurde teilweise aber auch mit hausgemachten Versäumnissen (z.B. keine systematische vorbereitende Markterschließung) und unzureichenden Leistungen von Unterstützungsorganisationen (z.B. Kontaktbörsen ohne geeignete Teilnehmer) in Verbindung gebracht. Kritische Beurteilungen gab es insbesondere zur Qualität von solchen Beratern, die sich hauptsächlich auf ihre allgemeinen Chinaerfahrungen stützten, spezielle Branchenkompetenzen aber nicht aufweisen konnten.

27 Die mangelnde Rechtssicherheit kann dazu führen, dass Verträge mit im westlichen Sinne insolventen Firmen gemacht werden oder der Geschäftspartner in Wirklichkeit ein Zwischenhändler ist, der für eine Firma agiert, die keine Außenhandelslizenz hat und damit auch keine wirksamen Verträge mit Ausländern abschließen kann (Handelsblatt vom 15.3.06, Nr. 53, S 23). Zudem sind durch die Stärkung des Mitspracherechts der Einheitsgewerkschaft auf betrieblicher Ebene Personalentscheidungen schwieriger geworden (VDI Nachrichten vom 3.8.2007, Nr. 31, S. 18).China hat im Länderranking der Weltbank für 2010 zur Einfachheit der Regulation für Firmengründungen den Platz 89 von 183 Ländern (Weltbank 2009, S. 4).

Die Hälfte der 2008 befragten IFAT-Shanghai Aussteller gab an, dass ihre Arbeit unter Beeinträchtigungen zu leiden hatte. Dies bezog sich – lässt man Sprachschwierigkeiten und Unzulänglichkeiten der Infrastruktur außen vor - auf die einschränkende Rolle der Behörden und ihrer Bürokratie. Zum Beispiel gäbe es zwar eine Umweltgesetzgebung, aber deren „*Umsetzung lässt zu wünschen übrig*“. Andere bemängelten die „*Behördenwillkür*“ sei „*schlimmer geworden*“, die Korruption beeinträchtige stark, zum Beispiel arbeite der Zoll „*nur gegen Cash*“.

Die oben genannten Einschränkungen und Probleme unterscheiden sich kaum von denen, die von der auf China spezialisierten IHK Köln auf deren Homepage für China-Einsteiger genannt werden (www.ihk-koeln.de/6648_IHK_Länderschwerpunkt_China.AxCMS, download 28.8.09, S.3) Zusätzlich wurden in diesen Handreichungen noch „nicht-tarifäre Handelshemmnisse“ und „unterentwickelte Dienstleistungen“ (Banken, Logistik) benannt, die von unseren Gesprächspartnern nicht erwähnt wurden.

5.6. Erfolgsbedingungen für das China Engagement aus der Sicht der Befragten der Wasserwirtschaft

Obwohl etwa die Hälfte der IFAT 2008 Aussteller in Shanghai noch nicht sagen konnte, ob ihr Gang nach China insgesamt ein Erfolg war, setzten die Befragten überwiegend auf ein weiteres verstärktes Engagement, also den Ausbau des Geschäfts. Nur ein Befragter ging von einem Misserfolg aus. Zwei Risikovermeidungsstrategien wurden genannt: a) die „*stärkere Fokussierung auf technische Nischen*“, und b) eine vorsichtige Haltung bezüglich der Informationen also „*wenig Informationen preisgeben*“. Bei der ersten Strategie lag der Schwerpunkt auf „*hochwertige technische Nischen*“, d.h. Produkte und Dienstleistungen, die einen begrenzten Abnehmerkreis haben und sehr schwer zu imitieren sind. Die zweite Strategie war gespeist aus vielen schlechten Erfahrungen, sei es den eigenen, sei es von anderen deutschen Firmen mit den unterschiedlichen Strategien von Behörden und Geschäftspartnern, wesentliche Informationen zum eigenen Vorteil zu verwenden. Dies kann sowohl über die Einreichung von zu genehmigenden Plänen und detaillierten Konstruktionsinformationen geschehen oder aber auch, etwa bei Ingenieurdienstleistern, indem die Firma aufgefordert wird, ein detailliertes Angebot einzureichen, was dann von den chinesischen Konkurrenten, die etwas günstiger anbieten, genauso übernommen wird. Generell herrschte bei den Befragten mit China Engagement ein großer Realismus vor, dies bezüglich der Versuche der chinesischen Seite Know-How abzuziehen und Produkte zu kopieren um so den ausländischen Wettbewerber aus dem Markt zu drängen.

Die Fähigkeit zur Adaption chinesischer Gepflogenheiten und kultureller Eigenarten (z.B. „*Akzeptanz pragmatischer 80%-Lösungen*“) wurde zu den grundlegenden Faktoren eines erfolgreichen Marktauftritts in China gezählt, was durch den Rückgriff auf einheimische Arbeitskräfte und einen hohen Anteil lokaler Beschaffung entscheidend gefördert werden könne. Der chinesische Verhandlungsstil – so der Tenor - ist anders und verlangt vor allem Zeit und Geduld (vergleiche Leblanc 2008). Vor dem Hintergrund dieser durchgängig thematisierten Vorraussetzungen (Nischen, vorsichtige Informationspolitik, Anpassen an die Kultur) zeichneten sich mit einer Preis- und einer Qualitätsstrategie zwei entgegen gesetzte Konzepte für ein erfolgreiches Chinageschäft ab. Vertreter der Preisstrategie gingen davon aus, dass in China Qualität keine Rolle spiele und eine Marktetablierung nur durch das Bestehen im Wettbewerb um den niedrigsten Preis gelingen könne. Auf der anderen Seite sahen Unternehmen, die komplexe Produkte und Dienstleistungen in Bereichen hohen Bedarfs und ohne gleichwertige

chinesische Konkurrenz anboten, gerade in der Betonung von Qualität und Kompetenz einen Wettbewerbsvorteil, der auch in die Durchsetzung vergleichsweise hoher Preise münden könnte. Diese Unternehmen sahen sich deutlich weniger von Produktpiraterie bedroht als auf den Preiswettbewerb fokussierte Unternehmen, zum Beispiel weil in China hierfür das notwendige ingenieurtechnische (Erfahrungs-)Wissen nicht vorhanden sei.

6. Erfolgreiche Unternehmen in China

Es gibt eine Reihe von Erfolgsberichten von deutschen Unternehmen, die sich in China etabliert haben. Diese werden in dem Buch von Kausch (2006) vorgestellt. Es sind in der Regel Unternehmen, die in China produzieren. An Dienstleistern werden neben einem Logistiker und einem Baumarkt, der aber statt do-it-yourself ein „Buy-it-yourself“ Konzept, in dem Einrichtungsgegenstände und die Handwerkerleistung für den Einbau in der Wohnung zusammen verkauft werden (Kausch 2006, S.186) nur das Unternehmen der Wasserwirtschaft „Berlinwasser International“ präsentiert (wir gehen weiter unten auf Berlinwasser ein). Kausch (ders. S. 265ff.) sieht die Gemeinsamkeiten in drei Themenbereichen: 1) der Strategie, 2) den Werten und 3) dem Mitarbeitermanagement.

- 1) An strategischen Optionen wird empfohlen, sich an den wirtschaftspolitischen Bedürfnissen des Landes zu orientieren, Regierungskontakte zu nutzen, eine flexible Wachstumsstrategie zu verfolgen (zum Beispiel bei der Miete von Gebäuden), zunächst durch eine Repräsentanz oder von anderen asiatischen Ländern aus den Markt zu beobachten und hochwertige, gut im Markt vernetzte Partner zu finden. Ein straffes, auf Topebene gut koordinierendes Management sollte seine kulturunabhängigen Aufgaben „wie Delegieren, Nachfragen und Regelkreise aufbauen“ (ders. S. 267) durchführen und auch ruhig seine weltweiten Controlling- und Reportingmethoden und andere vereinheitlichende Steuerungsinstrumente weiter verwenden. Es sollte sich abseits vom Tagesgeschäft „hauptsächlich um die Mitarbeiterentwicklung und um die Richtung der geschäftlichen Aktivitäten und das Einbringen von Änderungen“ (ders. S. 269) kümmern. Gerade das Personalmanagement nähme, so Kausch, bis zur Hälfte der Managementzeit in Anspruch.
- 2) Es wird auf den hohen Stellenwert der „deutschen“ Tugenden („Ehrlichkeit, Pünktlichkeit, Gerechtigkeit, „Wahrheit und Offenheit“ (ders. S. 267) in China aufmerksam gemacht, ebenso auf die Wichtigkeit einer angstfreien und vertrauensvollen Atmosphäre, in der man den chinesischen Mitarbeiter als jemanden, der anders in der Kultur ist, anerkennt aber nicht schlechter als den deutschen Mitarbeiter behandelt.
- 3) Es gibt – so Kausch - keine Formel für die optimale Herkunft und Zusammensetzung der Mitarbeiter, es sollten aber in der Aufbauphase gute deutsche Mitarbeiter nach China geschickt werden. Durch gute Bezahlung, Karriereförderung und ein attraktives Arbeitsumfeld sollten die chinesischen Mitarbeiter gehalten werden, denen man Vertrauen entgegenbringt. Die meisten erfolgreichen Firmen legen viel Wert gute Aus- und Weiterbildung. Durch Schulungen in Deutschland werden die chinesischen Mitarbeiter auf den neuesten Stand gebracht und an das Unternehmen gebunden. Sie erwarten klare Strukturen und Anweisungen von oben und können erst mittelfristig an eigenverantwortliche Aufgaben heran geführt werden. Eine Beteiligung der chinesischen Mitarbeiter wirkt sich positiv auf den Verkaufserfolg aus.

Die von Kausch zusammengestellten Portraits der erfolgreichen Firmen und ihrer Repräsentanten haben ebenso wie seine Schlussfolgerungen etwas Anekdotisches, Rezeptbuchhaftes. Wichtige Probleme wie die Organisation der Kommunikation mit der Mutterfirma, gesetzliche Regelungen, der Umgang mit Partnern, der Aufbau von „Guanxi“ Beziehungen, die gegenseitige Verpflichtungen hervorbringen, werden auch in der zusammenfassenden Schlussbetrachtung nicht systematisch behandelt.

Wesentlich analytischer gehen da Fernandez und Underwood (2006) vor. Sie fassen die Interviews mit 20 hochrangigen Managern großer Firmen in China in einer Reihe von Kapiteln zusammen, an deren Schluss Empfehlungen und Tipps stehen. Die Kapitel sind:

- Die Qualitäten eines erfolgreichen internationalen Managers in China;
- Das Management chinesischer Angestellter;
- Der Umgang mit Geschäftspartnern;
- Die Kommunikation mit dem Hauptquartier;
- Der Umgang mit Wettbewerbern;
- Kampf gegen Copyright Verletzungen;
- Wie man den chinesischen Konsumenten gewinnt;
- Wie man mit der chinesischen Regierung verhandelt;
- Wie man das Leben als Expatriat in China organisiert.

So werden zum Beispiel im Kapitel zu den Qualitäten des internationalen Managers drei Ebenen unterschieden: die Ebene der professionellen Qualitäten (diese umfasst technische und Unternehmensexpertise und internationale Erfahrung); die Ebene der persönlichen globalen Qualitäten (diese bezieht sich auf ein „multicultural mindset“ und eine hohe Lernbereitschaft“) und schließlich die persönlichen China-spezifischen Qualitäten (womit die Balance zwischen Stärke und Bescheidenheit und zwischen Schnelligkeit und Geduld angesprochen wird). Zudem wird auf die zentrale Rolle des Guanxi-Building hingewiesen, was mit „Networking“ erklärt wird (Fernandez / Underwood 2006, S. 24).

Guanxi wird in der Literatur einerseits als Teil der chinesischen Kultur, die nun einmal auf Beziehungen fußt, gesehen. In dieser Sicht ist Guanxi ein „weak tie“ im Sinne von Granovetter (1973), ein in der Kultur verwurzelt dyadisches Geschehen, das partikularistische und sentimentale Verbindungen hervorbringt, die einen gegenseitigen Austausch von Gefallen möglich macht (Bian 2006). Andererseits betonen institutionalistische Forscher, dass ein Equivalent zu Guanxi auch in anderen Gesellschaften existiere, z.B. das „blat“ in Russland. In beiden Ländern, also in China und Russland, so ihr Argument, war es nötig, aufgrund des starren Plansystems mit über die Ressourcen verfügenden Parteikadern Arrangements im Rahmen eines Partei-Klientelismus einzugehen, die in dem marktwirtschaftlichen Umfeld an Bedeutung verlieren (Michailova & Worm 2003). Xianbi geht davon aus, dass im Bereich der Personalrekrutierung Guanxi bei staatlichen Unternehmen noch eine bedeutende Rolle spielt, bei großen nicht-staatlichen Unternehmen aber professionelle Leistungs-Auswahlgesichtspunkte wichtiger sind (Xianbi 2008). Allerdings gibt es nach Xianbi im Arbeitsleben Guanxi Beziehungen sowohl auf persönlicher wie auf professioneller Ebene. Bei letzterer werden innerhalb der professionellen Normen und Werte gegenseitige Gefallen erbracht. Diese können aber schnell zu persönlichen Guanxi Verbindungen mutieren, da die Guanxi Kultur dominant ist. „Chinese people, by and large, accept Guanxi ethics from their socialisation in the family and during the life course, and they consciously or unconsciously apply these in their interaction with others. In Bourdieu´s terms, guanxi building may have become a habitus for Chinese people“ (Xianbi 2008, S. 480).

Die Lektüre von mehr oder weniger elaborierten Heranführungen an Rahmenbedingungen eines erfolgreichen China-Geschäft (Kuhn et al. 2001, Kuan&Härtig-Kuan 2007, vergleiche auch www.chinasuccessstories.com) aus der „China-Ratgeberliteratur“ kann durchaus individuell als Vorbereitung der Entscheidung (zum Beispiel für das Zusammenstellen einer individuellen Checkliste) für exportwillige Unternehmen nützlich sein. Die veröffentlichten Tipps und Tricks haben aber auch eine Reihe von Nachteilen:

- Sie stammen in der Regel aus dem Erfahrungsschatz hoher Manager produzierender Firmen und gehen wenig oder gar nicht auf die besondere Situation der Dienstleister ein;
- Sie sind in ständiger Gefahr, Länderclichés zu bedienen oder das „typisch chinesische“ bzw. die kulturellen Merkmale und die „Folklore“ überzubewerten, z.B. die hohe Bedeu-

tung von „Guanxi“ (was tatsächlich in den Zeiten des omnipotenten Staates und seiner restriktiven Kontrolle die einzige Möglichkeit war, etwas außerhalb des staatlichen Verteilungs- und Überwachungssystems zu erlangen) oder die „konfuzianische Bereitschaft Oberen zu gehorchen und Hierarchien positiv zu akzeptieren“ was den Umgang mit den Chinesen zu einer schwer zu erlernenden Kunst zu machen scheint;

- Sie erheben eine Momentaufnahme von Unternehmen, die zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt mit ihrer spezifischen Strategie Erfolg hatten, was nicht heißt, dass Änderungen der Nachfrage, der Branchenzusammensetzung, der politischen und sozialen Rahmenbedingungen keinen Einfluss auf die Erfolgskriterien haben;
- Die Ratschläge haben einen hohen Allgemeinheitsgrad und sind offen für unterschiedliche Interpretationen;
- Sie zeigen unterschiedliche Meinungen hinsichtlich des Nutzens der Beschäftigung von Expatriats (Chinesen, die im Westen gelebt haben);
- Sie gehen von einem rationalen, nach strategischen Gesichtspunkten verlaufenden Etablierungsprozess aus und unterstellen, dass die Anwendung der „richtigen“ Regeln und die Vermeidung von benennbaren Fehlern zum Erfolg führt, es sozusagen einen standardisierten Lernprozess der Firmen gibt. In vielen Gesprächen mit in China tätigen Managern ist uns aber immer wieder begegnet, dass diese auf Ratschläge verzichtet haben, ihre Entscheidung für China aus dem Bauch heraus getroffen haben, oder sogar „aus Abenteuerlust“.

6.1. Fallstudien

Wir hatten uns anfänglich vorgenommen, über eine Telefonbefragung von deutschen in China ansässigen Unternehmen mit Umweltprodukten und –dienstleistungen Partner für Interviews zu den Chancen und Problemen der Umweltdienstleistungen in China zu finden und in Fallstudien aus einem Sample ausgewählter Telefonbefragungsbetriebe die Gründe für den Unternehmenserfolg aus der Sicht der Beschäftigten und des Managements zu erfassen. Dies scheiterte nach einigen ersten Versuchen an der Tatsache, dass diese Art der telefonischen Befragung in China unüblich ist und Firmeninformationen – wenn überhaupt - nur an eng Befreundete im Face-to-Face Kontakt weiter gegeben werden. Zudem sind chinesische Mitarbeiter vielfach geneigt, möglichst keine Zusagen, für die sie später die Verantwortung übernehmen könnten oder müssen, zu machen. Auch der Zugang über die deutschen Unternehmen, die mit der Bitte angegangen wurden, in ihren chinesischen Niederlassungen Interviews durchführen zu können, war nicht vom Erfolg gekrönt, da die Firmen sich keinen Nutzen davon versprachen und außerdem unnötige Unruhe in den Betrieben fürchteten. So können wir die Etablierungsleistung nur aus den Interviews von Managern in Deutschland rekonstruieren. Im letzten Fall erfolgte das Interview vor Ort. Auf die Strategien der Etablierung wird in den folgenden Fallstudien eingegangen.

6.1.1. Fallstudie Berlinwasser International AG

6.1.1.1. Charakterisierung des Unternehmens BWI

Die im Jahre 2000 gegründete Berlinwasser International AG (BWI) ist ein Tochterunternehmen der Berlinwasser Holding AG. Diese entstand 1999 durch eine Teilprivatisierung der Berliner Wasserbetriebe, die auf mehr als 150 Jahre Dienstleistungen im Bereich Wasser zurückblicken können und der größte kommunale Wasserversorger in Europa ist. Die Berlinwasser Holding fungiert als Führungsgesellschaft der Berlinwasser Gruppe und erfüllt weitere

geschäftsfeldübergreifende Aufgaben, die im Rahmen von Beteiligungen an den Berliner Wasserbetrieben oder Unternehmen im In- und Ausland anfallen. Die Berlinwasser Gruppe erzielte 2007 Umsätze in Höhe von 1,139 Mrd. Euro (2006: 1,147 Mrd. Euro), die durch das regulierte und das Wettbewerbsgeschäft erbracht wurden. Beteiligungen hält die Holding an folgenden Betrieben/Firmen:

- Berliner Wasserbetriebe AöR (49,9 %),
- Berlinwasser International AG (100 %),
- Berlinwasser Regional GmbH (100 %),
- Berlinwasser Services GmbH (100 %),
- bluepartner GmbH (100 %),
- p2m berlin GmbH (100 %),
- pigadi GmbH (100 %),
- perdie.net GmbH (100 %).

Hinzu kommen verschiedene Beteiligungen im In- und Ausland:

- Kompetenzzentrum Wasser Berlin gGmbH (12,25 %),
- Apa vie Bercon S.R.L, Rumänien (51 %),
- Baku-Berlin Infrastrukturentwicklungs GmbH, Aserbaidshan (50 %),
- Berli Hòd GmbH, Ungarn (99,9 %),
- Csatorna Holding Rt., Ungarn (50 % - 1 Aktie).

2007 beschäftigte die Berlinwasser Gruppe 4.800 Arbeitnehmer. Am Unternehmen sind das Land Berlin mit 50,1 % und die Firmen RWE und Veolia mit jeweils 24,95 % beteiligt (s. Abb. 1).

Abbildung 1: Die Struktur der Berlinwasser Gruppe



Die BWI bestand bis zum Jahr 2003 als GmbH und wurde dann in eine AG umgewandelt. Sie ist im Wettbewerbsgeschäft der Berlinwasser Holding tätig, vor allem in Zentral- und Südosteuropa, Asien, Lateinamerika und Afrika. Das Unternehmen hatte 2006 weltweit 2.250 Beschäftigte in 12 Ländern, jedoch nur 28 in Berlin. Die BWI hält 6 Beteiligungen in 5 Ländern, welche insgesamt 5 Mio. Kunden beliefern. Laut einer Selbstauskunft befindet sich die BWI

auf dem Weltmarkt unter den ersten zehn Unternehmen und es gibt die Zielsetzung, auf Platz fünf zu kommen (vgl. Kausch 2007, S. 27).

Im Jahre 2007 beliefen sich die Umsatzerlöse auf 16,8 Mio. € für das gesamte internationale Geschäft der Berlinwasser Holding (keine detaillierte Auflistung im Jahresbericht nach Tochterunternehmen). Dies entspricht einem Rückgang von knapp 8,7 % im Vergleich zu 2006 (18,4 Mio. €).

Das Leistungsspektrum der BWI basiert hauptsächlich auf Dienstleistungen und Produkten im Bereich Wasserversorgung und Abwasserentsorgung. Dabei werden technisches und wirtschaftliches Know-how miteinander verknüpft, um ein nachhaltiges Wassermanagement zu garantieren. Diese Nachhaltigkeit wird dadurch unterstützt, dass der Schwerpunkt der BWI hauptsächlich im Bereich langfristiger Betreibermodelle und weniger in kurzzeitigen Projekten liegt. Zentral im Portfolio der BWI ist somit der Betrieb von Wasseranlagen, während Dienstleistungen wie Wartung und Reparatur hauptsächlich gekoppelt mit Betreibermodellen erbracht werden. Darüber hinaus bietet die BWI über die bmc Berlinwasser Management Consult, ein neu gegründetes Tochterunternehmen der BWI, Beratungsdienstleistungen an. Im Einzelnen lassen sich die Leistungen der BWI wie folgt unterteilen:

Management

- Verwaltung eines bestehenden Wasserversorgungsunternehmens im Rahmen eines Managementvertrages
- Unterstützung bei spezifischen Aufgaben und dem täglichen Betrieb, Effizienzsteigerung, Technologietransfer, Erwerb von technologischen und betrieblichen Managementfähigkeiten
- Öffentlicher Partner bleibt Dienstleister für die Bevölkerung und ist für Finanzierung, Investitionen und Verbesserung der Anlage verantwortlich
- Privater Partner bekommt eine im Voraus festgelegte Gebühr und einen erfolgsbasierenden Betrag
- Zeitraum: 3-5 Jahre

Betrieb und Wartung

- Verwaltung und Betrieb einer bestehenden Wasserversorgungs- oder Abwasserentsorgungsanlage durch ein gegründetes Betreiberunternehmen
- Verbesserung des Services, Leistung, Qualität und Kosteneffizienz; Technologietransfer, Verbesserung der Betriebsführung
- Öffentlicher Partner bleibt Dienstleister für die Bevölkerung und ist für den Gebühreneinzug zuständig
- Die Betreibergesellschaft bekommt eine festgelegte Gebühr (feste und variable Komponenten)
- Finanzierung/Investitionen und Modernisierung der Anlage bleibt in öffentlicher Hand; die Betreibergesellschaft muss den reibungslosen Ablauf sicherstellen
- Zeitraum: 5-15 Jahre

Konzessionen

- Umfassen den Bau, Sanierung und Erweiterung bestehender Anlagen und Netze und deren Betrieb, Wartung, Reparatur, sowie Gebühreneinzug
- Finanzielle Risiken des öffentlichen Sektors werden auf private Unternehmen verlagert
- Umsetzung: ein neues Konzessionsunternehmen wird eingerichtet oder ein bestehendes Unternehmen wird komplett oder teilweise übernommen (Aktienerwerb)
- Anlagen und Einrichtungen gehen entweder über in das Eigentum des Konzessionsunternehmens und gehen nach Ablauf des Vertrages zurück oder bleiben bei Aktienerwerb im Besitz des Unternehmens
- Öffentlicher Partner fungiert als Regulierungsbehörde, nicht mehr als Dienstleister
- Zeitraum: mindestens 20 Jahre; im Falle von Aktienerwerb auf unbestimmte Zeit

BOOT-Systeme

Der Oberbegriff BOOT (Build, Own, Operate, Transfer) umfasst eine Reihe von verschiedenen Modellen wie BOT (Build, Operate, Transfer), TOT (Transfer, Operate, Transfer), BOO (Build, Own, Operate), DOT (Design, Operate, Transfer) usw. Diese Modelle werden oftmals dazu benutzt, privates Kapital in Anlagen zu investieren, die sich in öffentlicher Hand befinden:

- Finanzierung, Planung, Bau, Betrieb, Reparatur und Instandhaltung der Infrastruktur für die Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen für die Bevölkerung
- Entweder Neubau oder Übernahme einer existierenden Anlage
- Projektunternehmen wird eingerichtet für den Betrieb
- Quantitätsabhängige Gebühr für die Projektgesellschaft (garantiertes Mindestmaß an Nutzung)
- Öffentlicher Sektor bleibt Dienstleister und ist zuständig für den Gebühreneinzug
- Am Ende der Vertragslaufzeit wird die Anlage an den Vertragspartner zurückgegeben (entweder für einen vereinbarten Betrag oder ohne Kosten)
- Optimierung nur für die Anlage, keine systemweite Effizienzverbesserung
- Zeitraum: zwischen 20 und 30 Jahren

Consulting

- Seit März 2008 über die bmc Berlinwasser Management Consult (51 %-Beteiligung der BWI)
- Ausarbeitung langfristiger Strategien für erfolgreiches Wassermanagement (oftmals in Entwicklungs- oder Transformationsländern)
- Das Portfolio umfasst die Bereiche: Investment, Finanzen, Technologie und Entwicklung/Vorbereitung von Transaktionen

Derzeit wird nach einem Investor für die BWI gesucht, damit die Risiken im internationalen Geschäft minimiert werden können. Im Mittelpunkt der BWI soll in Zukunft der Ausbau des nichtinvestiven Geschäfts stehen: „Für die Berlinwasser International AG ist auf Basis umfangreicher Markt-, Geschäfts- und Finanzanalysen sowie Sensitivitätsbetrachtungen ein neues Geschäftsmodell entwickelt worden, wonach ihr Tätigkeitsfeld zukünftig sowohl die Fortführung der bestehenden Beteiligungen als auch die Entwicklung und Durchführung von Projekten ohne eigene Investitionen beinhaltet. Dazu hat die Berlinwasser International AG ihre

bereits im Vorfeld begonnenen Aktivitäten zum Ausbau der Produktlinien »Consulting«, »Management-Verträge/Betriebsführung« sowie »Zusammenarbeit mit Investoren« weiter intensiviert. Auf diese Weise kann die Berlinwasser International AG unter Nutzung ihrer Kernkompetenzen im betriebsführungstechnischen sowie im Management- und Investitionsbereich weiterhin auch in den Märkten für Investitionsprojekte tätig sein, ohne eigenes Kapital einzusetzen“ (Berlinwasser Gruppe 2007, S. 2).

6.1.1.2. Berlinwasser in China

Der Wunsch nach dem Export des Firmen-Know-hows entstand nach den Umstrukturierungen und der Umwandlung der Berliner Wasserbetriebe in den 1990er Jahren. Bereits im Jahr 1995 wurde im Vorstand der Berlinwasser Gruppe eine internationale Entwicklungsstrategie formuliert. Aufgrund der damals interessantesten geschäftlichen Perspektive in China wurde 1997 der erste Vertrag für ein Wasserwerk in Xi'an unterzeichnet. Eine klare Vorstellung, wie sich das Engagement auf dem neuen Markt entwickeln würde, gab es zur damaligen Zeit allerdings nicht (vgl. Kausch 2007, S. 20 f.).

In einem Expertengespräch mit einem Vertreter des BWI-Managements (Interview BWI 2) wurde hierzu ausgeführt, dass der Abschluss des ersten Projektes auf Vertrauensbasis mit der Stadt Xi'an gelang, da der gute Name der BWI und deutsche Technik in China Gewicht hatten und haben (Interview BWI 2). Zu Anfang war die Bearbeitung des chinesischen Marktes unstrukturiert (durch zwei Personen in einer Repräsentanz) und erfolgte oftmals durch Direktansprache, sodass man Betreiber auf Probleme aufmerksam gemacht hat. Aus diesem informellen Ansatz heraus entwickelte sich das Geschäft in China weiter.

Mit Gründung der BWI im Jahre 2000 wurde auf das Wachstumspotential auf den internationalen Märkten reagiert, besonders China bot eine interessante Perspektive. Die gute Kooperation mit den chinesischen Wasserbehörden erleichterte den Entschluss, sodass in den darauf folgenden Jahren vier weitere Projekte in China realisiert werden konnten: 2003 und 2004 Klärwerke in Nanchang und Hefei, zwei Consulting- und Trainingsorientierte Projekte 2006 (Wuhu Wujiang) und 2008 (Cixi). Die Anteile am Wasserwerk Xi'an mussten aufgrund einer Gesetzesänderung 2003 veräußert werden. Die Projekte in Nanchang und Hefei werden immer noch betreut, das Projekt in Wuhu Wujiang wurde 2007 erfolgreich zum Abschluss gebracht, das Engagement in Cixi steht am Anfang.

Zurzeit beschäftigt BWI circa 150 Mitarbeiter in China, von denen 90 % Chinesen sind und 10 % deutsche Expatriates. Zum Umsatz in China werden keine Angaben gemacht. Die kumulierten Investitionen in China belaufen sich seit 1997 auf knapp 100 Mio. € Bis 2010 ist geplant, die Position im Wasser/Abwassergeschäft nachhaltig auszubauen und eine Niederlassung zu errichten, um in China besser gestaltend tätig sein zu können.

6.1.1.3. Projektübersicht von BWI

Die bislang durchgeführten BWI-Projekte in China werden im Folgenden im Überblick charakterisiert:

Xi'an

- Wasserversorgung der Stadt Xi'an, Wasserwerk zur Aufbereitung von Oberflächenwasser (550.000 m³/Tag)
- Vertrag 1997 unterschrieben, nach 3 Jahren Bauzeit im November 2001 in Betrieb genommen worden
- Partner: Wasserwerke Xi'an und eine Finanzierungsgesellschaft aus Hongkong
- Investitionsvolumen 29,5 Mio. US \$
- Keine Finanzierung, Re-Finanzierung über die KfW (3,5 Mio. €)
- BOT mit 20 Jahren Laufzeit und festem Zinssatz von 13,2 % für das von BWI eingezahlte Kapital
- Versorgung von 3 Mio. Menschen
- Status: Verkauf der Anteile Dezember 2003 auf Grund von Gesetzesänderung (mit Ausländern gebildete Joint Ventures durften keine festen Verzinsungsregeln haben, daher wurde das Konstrukt der BWI unzulässig)

Nanchang

- Bau und Betrieb einer Abwasserreinigungsanlage (500.000 m³/Tag)
- Vertrag 2003 unterschrieben, 1,5 Jahre Bauzeit, Oktober 2004 Inbetriebnahme
- Gründung einer Projektgesellschaft zur Realisierung
Partner: Third Construction & Engineering Co. Ltd Beijing Urban Construction Group
- Investitionsvolumen 30 Mio. €
- Projektfinanzierung über die Industrial & Commercial Bank of China (ICBC)
- BWI Investition 7,94 Mio. €
- BOT mit 20 Jahren Laufzeit
- Versorgung von circa 1 Mio. Menschen
- Status: Laufender Betrieb unter Einhaltung aller Ablaufwerte

Hefei

- Übernahme und Betrieb einer Kläranlage
- Vertrag November 2004 unterschrieben, Übernahme des Betriebes im Dezember 2004
- Gründung einer Projektgesellschaft zur Realisierung
- Partner: East China Engineering Science & Technology Co. Ltd.
- Investitionsvolumen 48,31 Mio. €
- Projektfinanzierung über die Industrial & Commercial Bank of China (ICBC)
- BWI Investition 13,22 Mio. €
- TOT mit einer Laufzeit von 23 Jahren
- Versorgung von knapp 1 Mio. Menschen
- Status: geregelter Betrieb

Wuhu Wujiang

- Bereitstellung von technischer Unterstützung für die Erweiterung (Kläranlage, Pumpstation und Netzwerk), Verringerung des Wasserverlustes, Verbesserung der Service-Qualität und der Kosteneffizienz
- Projektbeginn Januar 2006
- Projektfinanzierung durch die Wasserwerke Wuhu und Wujiang (1,5 Mio. €), gleichzeitig Partner
- Status: Projektende/Abschluss Dezember 2007

Cixi

- Technische, kaufmännische und betriebliche Unterstützung, Effizienzsteigerung
- Support und Training der Belegschaft
- Projekt der Weltbank
- Status: Unterschrift im Juli 2008, Dauer 18 Monate

Yuanping

Übernahme und Betrieb einer Kläranlage

Abwasserrecycling für den Industrieinsatz

- Partner: Sino-Dutch Water Investment Group Co. Ltd.
- Investitionsvolumen 18,9 Mio. €
- TOT mit einer Laufzeit von 30 Jahren
- Versorgung der Stadt Yuanping 470.000 Einwohner, Vertrag über die Bereitstellung von Prozesswasser für die „Shanxi Luneng Jinbei Alumina Company Ltd.
- Status: geregelter Betrieb, Reinigungskapazität 900.000m³ / Tag.

Panjin

- Übernahme und Betrieb einer Kläranlage
- Konzessionsvertrag Januar 2010 unterschrieben, Übernahme des Betriebes im Juni 2010
- TOT mit einer Laufzeit von 30 Jahren
- Versorgung von knapp 1,24 Mio. Menschen
- Status: geregelter Betrieb, Reinigungskapazität 900.000m³ / Tag.

6.1.1.4. China-Erfahrungen von BWI

Obwohl das Chinageschäft im Bereich Wasser ein großes Potential aufweist, sind die Aktivitäten bestimmten Hemmnissen unterworfen. Ebenso gibt es besonders fördernde Faktoren, die den Markteintritt erleichtern. Einige Hindernisse und begünstigende Einflüsse sind allgemeiner Natur und gelten für alle Unternehmen, andere konnten anhand von Interviews spezifisch für die BWI identifiziert werden.

Die BWI hatte einen zunächst nicht an strategischen Zielen orientierten, sondern eher situativ organisierten Eintritt in den chinesischen Markt, welcher sich jedoch im Nachhinein als die richtige Vorgehensweise herausgestellt hat. Die in diesem Zusammenhang aufgebauten Kooperationen und Kontakte zur chinesischen Wasserbehörde waren im Folgenden wichtige Faktoren für die Verwirklichung weiterer Projekte.

Im Gespräch mit einem Vertreter des BWI-Managements (Interview BWI 1) wird hervorgehoben, dass andere deutsche Unternehmen der Wasserwirtschaft in Zukunft vermutlich Probleme haben werden, auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen. Zum einen, da die Chinesen ihre Anlagen selbst bauen können und zum anderen werden die bestehenden Anlagen zu überhöhten Preisen an ausländische Investoren verkauft, die mit aller Macht auf den Markt drängen und damit zur Bildung unrealistischer Preise beitragen. Daneben drängen verstärkt asiatische Anbieter auf den chinesischen Markt. Zugleich wird im Gespräch ausgeführt, dass die Transparenz bei den Förderinstitutionen und Mitteln in Deutschland für mittelständische Unternehmen nicht gegeben ist und schnell der Überblick verloren geht.

Im Gespräch mit einem weiteren BWI-Vertreter (Interview BWI 2) wurde deutlich, dass die BWI in China bei vielen Projekten mit geboten hat, dennoch nur bei zweien den Zuschlag erhielt (Nanchang und Hefei). In der Anfangszeit wurden viele Projekte ohne Wettbewerb im direkten Kontakt mit dem Kunden vergeben. Von der Idee bis zur Vertragsunterschrift können ein bis zwei Jahre vergehen und am Ende konnte es dann sein, dass das Projekt doch ausgeschrieben werden musste. Diese Erfahrungen musste auch die BWI im Anschluss an das Hefei-Projekt machen. Heute weiß man, was in China ausgeschrieben werden muss und was nicht, so der BWI-Vertreter.

Schwierigkeiten entstehen zudem bei der Identifizierung der zuständigen Personen: *„Da gab es zum Beispiel bei einem Projekt über ein Dutzend Vizebürgermeister. Und da war es schwierig herauszufinden, wer zuständig ist und wer die Macht hat? Denn das ein Vizebürgermeister auf dem Papier zuständig ist für Wasser, heißt noch lange nicht, dass er auch die Entscheidung trifft“* (Interview BWI 2). Wenn aber einmal die Entscheidung für ein Projekt gefallen ist, geht es sehr schnell, wie zum Beispiel in Nanchang, wo die Bauzeit nur 18 Monate betrug. Die Anzahl der diskutierten und geplanten Projekte sei sehr hoch, die Herausforderung bestehe darin, die Projekte zu finden, bei denen die Gesamtsituation passend ist.

Für die verschiedenen Projekte sind die mittelfristigen Ziele, welche in den Fünf-Jahres-Plänen durch die Regierung verankert sind, von großer Bedeutung. Danach richten sich die untergeordneten Ebenen und ermöglichen eine schnelle Realisierung von Vorhaben. Dies zeigt die Verzahnung oder die Abhängigkeit der Wirtschaft von politischen Entscheidungen in China. Gesetzesänderungen wie die Abschaffung der festen Rendite, welche zum Verkauf der Anteile am Wasserwerk in Xi'an führten, sind unvorhersehbare Ereignisse und Rückschläge, mit denen man in China jederzeit rechnen muss.

Bezüglich der verschiedenen Betreibermodelle (BOOT-Modelle) gibt es von Seiten eines Vertreters des BWI-Managements (Interview BWI 2) eine eindeutige Präferenz hinsichtlich der BOT-Modelle, da diese ganzheitlicher seien und viele Synergien ergeben. Im Gespräch (Interview BWI 2) wird deutlich, dass die BOT-Modelle am Anfang sehr betreuungsintensiv sind. Es wurden seitens der BWI Experten nach China geschickt, um Personal zu schulen und einen Austausch anzuregen. Ebenso wurde Betriebspersonal (erste und zweite Managementebene) aus China nach Deutschland eingeladen, um die „Betreiberphilosophie“ der BWI zu verstehen und zu verinnerlichen. Diese Schulung und Fortbildung ist anfangs sehr kostenintensiv, nimmt aber im Laufe der Jahre ab, sodass die Betreibermodelle ohne große Steuerung aus Deutschland eigenständig laufen können. Training ist in China nicht weit verbreitet, da gute und versierte Ausbilder enorme Kosten verursachen. Diesem Hemmnis geht die BWI insofern aus dem Weg, dass sie ihr Personal mit anderen Kläranlagen austauscht, um so die Kosten relativ gering zu halten. Das trotzdem ein Trainingscenter in der Anlage Hefei unterhalten wird, wird vor allem mit Imagegründen erklärt.

Bei TOT-Projekten ist negativ hervorzuheben, dass eine hohe Summe an Kapital erforderlich ist, da eine bestehende Anlage gekauft werden muss und eventuell weitere Investitionen erfolgen müssen, um zum Beispiel Mängel zu beseitigen. Bei TOT-Projekten ist jedoch ein fördernder Faktor, dass das Personal zumeist übernommen wird und sich mit den Anlagen auskennt. Mit Blick auf die Umsetzung höherer als chinesischer Standards sind dennoch von der BWI organisierte Trainingsmaßnahmen notwendig. Die Anlage Hefei (TOT-Projekt) wurde durch die BWI einer genauen Bewertung unterzogen, um zu überprüfen, ob es sich lohnt, in dieses Vorhaben zu investieren. Die hohe Investitionssumme von 48,31 Mio. € wurde durch die Industrial and Commercial Bank of China abgesichert, aber die BWI musste einen großen Anteil dieser Summe selbst tragen. Dies zeigt, dass Betreibermodelle eine sehr gute Kapital-

ausstattung und/oder die Kooperation mit externen Investoren voraussetzen. Von der BWI wird zudem ein erhöhter Geldbedarf aus dem Grund angemeldet, dass man sich durch einen vermehrten Investitionsaufwand von den niedrigeren chinesischen Standards abheben möchte (Interview BWI 2).

Der Umgang mit der chinesischen Kultur ist ein weiterer Aspekt, der erlernt werden muss, um Beziehungsgeflechte aufzubauen. Und diese Beziehungsgeflechte sind von besonderer Wichtigkeit, um auf dem chinesischen Markt bestehen zu können (vgl. Kausch 2007, S. 23). Dabei helfen das Verstehen der chinesischen Kultur und die Etablierung politischer Beziehungen, sodass ein möglichst reibungsloser und effektiver Ablauf ermöglicht wird. Im Falle der BWI wird im Expertengespräch (Interview BWI 2) auf die positiven Kontakte zur Botschaft und den regen Austausch mit Ministerialvertretern verwiesen. Persönliche Kontakte aufzubauen ist sehr wichtig, um Vertrauen zu erlangen und schließlich einen Vertrag zum Abschluss zu bringen. Kundenbindung ist unerlässlich, doch oftmals schwierig, da ältere Generationen in China wenig bis kein Englisch sprechen. So müssen Geschäfte über Dolmetscher abgewickelt werden, was nicht dasselbe darstellt, als wenn beide Partner die gleiche Sprache sprechen würden. Die deutschen Mitarbeiter in China sprechen wenig englisch, sodass man auch innerhalb des Personals auf Dolmetscher angewiesen ist, was zu Verzögerungen führt. Dies geht einher mit der fehlenden Bereitschaft der deutschen Belegschaft nach China zu gehen (vgl. Kausch 2007, S. 31).

Die BWI versucht durch die Zusammenstellung ihrer Teams das Sprachproblem im Vorfeld zu lösen. Konkret wird der Ansatz verfolgt, stets ein heterogenes Team vor Ort zu haben. Jedes Team besteht mindestens aus einem Chinesen, der entweder in Deutschland studiert hat oder für die BWI oder woanders gearbeitet hat. Er bildet eine Art Transmissionsriemen und ist die Verbindung zum Personal und zum Kunden (Interview BWI 2). Die Anlagen Hefei und Nanchang bieten mit ihren General Managern hierfür ein sehr gutes Beispiel. Zum einen war es ein Chinese, der in Deutschland bei der BWI arbeitete und somit die „deutsche“ Denkweise verinnerlicht hatte. Zum anderen war es ein Deutscher, der lange Jahre in China gearbeitet hat und dem ein chinesischer Kollege zur Seite gestellt wurde, um ihn kundenseitig zu unterstützen. Beides waren Erfolge und konnten zu einer engen Kundenbindung beitragen und die vorhandenen Sprachbarrieren minimieren.

Unterschiede in der Kultur führen zwangsläufig zu anderen Arbeitsabläufen als in Deutschland. Ein „Nein“ ist nicht immer ein „Nein“, genauso wenig wie ein „Ja“ auch zwangsläufig ein „Ja“ ist (vgl. Kausch 2007, S. 22 f.). Ebenso waren Unterschiede in der Arbeitsweise zuerst gewöhnungsbedürftig. Die chinesischen Arbeiter waren zumeist wenig eigenständig oder arbeiteten nicht vorausschauend, auch in den obersten Managementebenen. Sie improvisierten in bestimmten Situationen. Doch wenn man ihnen Perspektiven aufzeigte, dann sei der Willen zu lernen enorm. Zudem werden der Wissenshunger und der Wille zum Erfolg in China enorm hoch eingeschätzt. Diese Arbeitsweise färbte über die Jahre auch auf das Unternehmen in Deutschland ab, welches nun auch in gewissen Situationen eine weniger formale Arbeitsweise praktiziert: „Es gibt nun bei uns einen Ausspruch: *Das lösen wir chinesisch*. Das bedeutet: sehr pragmatisch und wenig formal“ (Kausch 2007, S. 31).

Der Vorsprung in Sachen Know-how ist ein entscheidender Punkt, der eine gute Marktposition ermöglicht, denn das BWI-Know-how ist nicht leicht zu kopieren, sondern muss immer wieder neu entwickelt werden (vgl. Kausch 2006, S. 27). Des Weiteren sind ein guter Name und deutsche Technik – wie bereits oben im Kontext des Xi'an-Projekts betont – durchaus Türöffner bei Vertragsabschlüssen: „Für China ist deutsche Technologie der Schlüssel zum Erfolg“ (Ernst 2006). Zudem wird darauf hingewiesen, dass Nischen im Wassergeschäft zu-

künftig wichtiger werden, wie etwa der Abwassermarkt oder die Klärschlamm Entsorgung, welche zurzeit noch nicht auf der Agenda in China steht, aber in absehbarer Zeit in die Fünf-Jahres-Pläne aufgenommen werden wird. Consulting hat sich in China noch nicht durchgesetzt, da die Kosten sehr hoch sind.

Die rechtlichen Grundlagen zur Gründung von Unternehmen wurden in der jüngsten Vergangenheit stärker auf die Bedürfnisse ausländische Investoren ausgerichtet. Anfangs bestand nur die Möglichkeit, Gemeinschaftsunternehmen zu gründen, seit einigen Jahren ist auch die Gründung hundertprozentiger Tochtergesellschaften erlaubt. Die BWI besitzt eine Repräsentanz in China, welche zurzeit eher inaktiv ist und bald geschlossen werden soll. Dafür soll eine Niederlassung (wahrscheinlich ein Joint Venture) in Nanchang entstehen, um den chinesischen Markt zu beobachten und schnell reagieren zu können (Interview BWI 2).

6.1.1.5. Resümee zu BWI

Augenscheinlich hat die BWI den richtigen Zeitpunkt zum Markteintritt in China gefunden und konnte sich etablieren. Konkurrenten, seien es deutsche, ausländische oder selbst chinesische Firmen, würden bei einem jetzigen Markteintritt Probleme bekommen, da ihnen die BWI mit ihrem Know-how und über zehnjährigen Engagement in China voraus sei (vgl. Kausch 2007, S. 27). In Zukunft soll der Fokus der Geschäftsaktivitäten auf die Bereiche Consulting, Betriebsführung und Managementverträge gelegt werden.

China bleibt ein interessanter Markt, da viele Bereiche im Hinblick auf Wasser erst am Anfang eines Investitionszyklus stehen. Hier ist exemplarisch die Klärschlamm Entsorgung zu nennen, weitere Betätigungsfelder sind zum Beispiel (vgl. Ernst 2007):

- sicheres Trinkwasser und Abfall- und Abwasserentsorgung,
- verstärkter Bau von Klärwerken zum Schutz von Wasserressourcen,
- mehrfache und sparsame Nutzung der vorhandenen Ressourcen,
- Grundwassermanagement,
- Hochwasserschutz.

In diesen Bereichen kann die BWI ihr Wissen einbringen und ihre Position auf dem chinesischen Markt konsolidieren oder ausbauen. Im Expertengespräch sieht ein BWI-Vertreter (Interview BWI 2) das Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen gut gerüstet, man warte nur darauf, dass bestimmte Themen auf die politische Agenda gelangen, um aktiv werden zu können.

Im Zuge des China-Engagement fand nicht nur ein deutsch-chinesischer Know-how-Transfer statt, sondern mit dem Motto „Das lösen wir chinesisch“ wurde deutlich, dass auch deutsche Unternehmen von China lernen können (z.B. bzgl. flexibler Arbeitsweisen).

Eine zusammenfassende Betrachtung der Aktivitäten der BWI in China kommt zu einem positiven Ergebnis. Gute Partner und Kontakte erleichterten den Markteinstieg. Die Hemmnisse auf dem chinesischen Markt sind durch eine gezielte Ausrichtung der BWI minimierbar, wozu die Spezialisierung auf wissensbasierte Dienstleistungen und die Verlagerung des Investitionsgeschäfts auf einen zukünftigen Partner beitragen soll.

Ingesamt wird das Wachstum des chinesischen Marktes in den kommenden Jahren ein intensiveres Engagement ermöglichen. So schätzt die Weltbank den Investitionsbedarf für die

Entwicklung des Wasser- und Abwassersektors in China in den kommenden Jahren auf rund 110 Mrd. €

6.1.2. Fallstudie Fichtner

6.1.2.1. Charakterisierung des Unternehmens Fichtner

Fichtner ist ein 1922 gegründetes Unternehmen und befindet sich bis heute in Familienbesitz. Das Unternehmen ist mit mehr als 1600 Mitarbeiter Deutschlands größtes unabhängiges Planungs- und Beratungsunternehmen. Im Jahre 2008 beliefen sich die Verkaufserlöse auf 231 Mio. € (Steigerung um 269 % in fünf Jahren), der gesamte Umsatz lag bei 179 Mio. € (Steigerung um 265 %). 67 % des Umsatzes wurden im Ausland erwirtschaftet. Mit dem Stammhaus in Stuttgart, 28 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften und weltweit über 60 Projektbüros bearbeitet die Fichtner-Gruppe Infrastrukturprojekte rund um die Themen Energie, Wasser, Verkehr und Umwelt – konkret in Süd- und Mittelamerika, Europa, GUS, Afrika, Naher Osten, Asien und Australien. Als Anbieter von Ingenieur- und Berastungsdienstleistungen ist Fichtner auf allen Kontinenten aktiv und hat in über hundertzwanzig Ländern Projekte für öffentliche und private Kunden betreut.

Aufträge bekommt Fichtner sowohl von privaten Unternehmen als auch von öffentlichen Einrichtungen. Das Spektrum seiner Kunden reicht von Unternehmen der Ver- und Entsorgungswirtschaft und der energieintensiven Industrie über internationale Entwicklungs- und Geschäftsbanken bis zu Ministerien und Institutionen der öffentlichen Verwaltung.

Fichtner stellt ein umfassendes interdisziplinäres Angebot an Beratungsleistungen in den Bereichen Energie, Umwelt, Wasser, Infrastruktur, Informationstechnologie und Managementberatung zu Verfügung. Diese Kombination, wie sie bei der Realisierung großer und anspruchsvoller Projekte benötigt wird, mit klassischen Unternehmensberatungsleistungen ist einzigartig..

So ist Fichtner nicht nur in der Lage, die Projektsanalyse, die Konzeption, die Detailplanung, die Beschaffung, die Einrichtung und die Inbetriebnahme kompetent zu begleiten, sondern auch deren Optimierung innerhalb existierender oder neu zu schaffender Unternehmensstrukturen hinsichtlich sowohl technischer als auch organisatorischer sowie IT-relevanter Aspekte vorzunehmen.

Die Bereiche, in denen Fichtner aktiv ist, gliedern sich in vier Segmente:

- *Das Geschäftsfeld Energie*

- Energiewirtschaftliche Beratung. Technische und ökonomische Expertise in aktuellen Fragen von der Stromerzeugung bis zur effizienten Energienutzung
- Anlagenplanung. Thermische Kraftwerke und Erneuerbare Energienutzung
- Stromübertragung und -verteilung
- Gastransport und Speicherung

- *Das Geschäftsfeld Umwelt*

- Abfallwirtschaft, Ausarbeitung von integrierten Abfallwirtschaftskonzepten, Planung von Anlagen zur Abfallverwertung und -entsorgung

- Umweltuntersuchungen und -management, Umweltverträglichkeitsuntersuchungen und Genehmigungsverfahren, Umweltmanagementsysteme für eine nachhaltige Entwicklung
- Klimaschutz durch Erarbeitung von Lösungen zur Erfüllung der Emissionsvorgaben
- ***Das Geschäftsfeld Wasser & Infrastruktur***
 - Wasserver- und -entsorgung umfasst die Planung von Anlagen zur Trinkwasserversorgung einschließlich Meerwasserentsalzung sowie Abwasserentsorgung und -aufbereitung
 - Wasserbau, Ausführungsplanung von Talsperren und Speicherbecken, Hochwasserentlastungsanlagen, Flussbauten, Wasserbauten und Schleusen
 - Nachhaltige Stadtentwicklung und Verkehrsanlagen, Ausarbeitung von Infrastrukturkonzepten, Betreuen von Projekten im Bereich Verkehrsanlagen, Tief-, Hoch- und Ingenieurbau
- ***Das Geschäftsfeld Consulting & IT***
 - Unternehmensberatung für Unternehmen der Ver- und Entsorgungswirtschaft und der Branche Transport und Verkehr umfasst Strategie- und Organisationsberatung, Privatisierungsberatung, Financial Modelling sowie Lösungen für das Infrastrukturmanagement
 - IT-Beratung und IT-Service sowie branchenspezifische IT-Lösungen, strategische und DV-technische Beratung inklusive Unterstützung bei der Implementierung und Anwendung
 - Erarbeitung von klassischen GIS-Anwendungen

Die vier Geschäftsfelder tragen wie folgt zum Gesamtumsatz bei:

- Energie	102,5 Mio. €
- Wasser & Infrastruktur:	27,6 Mio. €
- Unternehmensberatung & IT:	27 Mio. €
- Umwelt:	22 Mio. €

Nach Regionen gegliedert entfallen in 2008 auf Deutschland 59,1 Mio. € das damit das Hauptumsatzgebiet der Fichtner-Gruppe ist. Danach folgen Europa/GUS mit 31 Mio. € Asien und Australien mit 24,6 Mio. €, der Mittlere Osten mit 31,1 Mio. €, Afrika mit 25,6 Mio. € und Mittel- und Südamerika mit 7,7 Mio. €

6.1.2.2 Fichtner in China

Aufbauend auf Erfahrungen in Taiwan, Singapur, Indien und weiteren asiatischen Staaten wurde Fichtner ab den 1980er Jahren auch in China aktiv. In den 1980er und 1990er Jahren war China ein interessanter Markt für global aktive Consultants, da beträchtliche internationale Finanzmittel zur Verfügung standen. Insofern waren die von Fichtner in China durchgeführten Projekte fast durchweg international finanziert. Im Zuge der Verringerung internationaler Finanzierungen hat China als Markt für Consulting-Unternehmen mit internationalen

Experten an Attraktivität verloren, so dass Fichtner seine Schwerpunkte in Asien auf andere Länder setzt. Dennoch unterhält das Unternehmen heute ein Büro in Beijing, wobei es für eine dauerhafte Etablierung in China als notwendig angesehen wird, mit einer nahezu 100-prozentigen chinesischen Belegschaft zu arbeiten.

6.1.2.2.1 Projektübersicht der Fichtner Projekte in China

Die meisten der über 60 bislang in China durchgeführten Projekte beziehen sich auf den Energiesektor. Dabei handelte es sich hauptsächlich um Machbarkeitsstudien, Ausbildungseinsätze, Due Diligence sowie Planungs- und Bauleitungsprojekte. Ein Arbeitsschwerpunkt war die Modernisierung der chinesischen Energieversorgung mit Blick auf Elektrizität und Wärme, Kraft-Wärme-Kopplung sowie SO₂- und CO₂-Reduktion.

Die im Umweltbereich durchgeführten Projekte haben zwei Schwerpunkte: Zum einen die Abfallentsorgung/-verbrennung und zum anderen die Analyse von Umweltauswirkungen. Leistungen waren neben der Beratung die Ausbildung lokaler Kräfte und eine Umweltverträglichkeitsuntersuchung.

Im Infrastruktur-Bereich wurden Beratungs- und Planungsleistungen für einen kompletten High-Tech-Park in Shanghai und für einen Stadt-Neubau für 20.000 Einwohnern – mit der Vorgabe einer 50-prozentigen CO₂-Reduktion – erbracht.

Auch im Bereich Wasser/Abwasser wurden in China Projekte durchgeführt, zum Beispiel in der Abwasseraufbereitung oder im Wasserbau mit Dammstabilitätsanalysen.

6.1.2.2.2 China-Erfahrungen von Fichtner

Es gibt mehrere Hemmnisse für eine stärkere Fokussierung auf China. Erstens hat das Auftragsvolumen abgenommen. Zweitens gibt es im Normalfall kaum Folgeaufträge in China, da nach Projektabschluss Folgeaufträge an einheimische Unternehmen vergeben werden. Drittens gibt es die Tendenz, dass chinesische Kunden versuchen, das Engineering direkt vom Lieferanten machen zu lassen und nicht die Kosten- und Know-how-Vorteile durch einen externen und unabhängigen Dienstleistungspartner erkennen.

Fördernde Faktoren für ein weiteres Engagement in China sind eine immer noch vorhandene Auftragssubstanz sowie die aufgebauten Kontakte durch die Aktivitäten vor Ort. Zudem kann auf positive, mehrjährige Erfahrungen aufgebaut werden. Zum Beispiel auf das von der Weltbank finanzierte Projekt einer Kreuzung des Yangtze mit einer 500-kV-Hochspannungsleitung auf zwei 346 Meter hohen Stahlgittermasten. Der Auftrag wurde so erfolgreich abgewickelt, dass eine zweite Projektphase vereinbart werden konnte.

6.1.2.3 Resümee zu Fichtner

Fichtner ist ein expandierendes Unternehmen, das auf der ganzen Welt seine Umsätze erwirtschaftet. Das Leistungsspektrum von Fichtner umfasst Planungs- und Beratungsleistungen. Der Umsatz wird fast zur Hälfte im Energiesektor erwirtschaftet, die weiteren Segmente Was-

ser-/Infrastrukturbereich, Unternehmensberatung & IT sowie der Umweltbereich tragen jeweils etwa ein Sechstel dazu bei.

Der chinesische Markt hat für Fichtner nur eine untergeordnete Bedeutung, da der Umsatz dort im Vergleich zu den anderen asiatischen Standorten gering ist. Fichtner hat zwar positive Erfahrungen mit international ausgeschrieben Aufträgen gemacht, jedoch ist dieser Finanzierungsweg deutlich rückläufig. Vor diesem Hintergrund wird langfristig die Strategie verfolgt, durch eine komplett chinesische Belegschaft in China als quasi einheimisches Unternehmen aufzutreten und auf direktem Wege chinesische Kunden zu gewinnen.

6.1.3. Fallstudie Greenlink

6.1.3.1. Charakterisierung des Unternehmens Greenlink

Greenlink ist ein in Peking beheimatetes deutsches Kleinunternehmen, das sich vornehmlich auf Dachbegrünungen spezialisiert hat, aber auch Baumbefestigungssysteme, ebenso Rankensysteme für die Fassadenbegrünung und die Planung und Anlage von Privatgärten anbietet. Auf Greenlink kamen wir, weil die Firma a) die ökologische Reinigung von Brauchwasser (mit Hilfe von Riedpflanzen) anbietet, b) Lösungen für die unterirdische (Tropfen-) Bewässerung von Anpflanzungen bereitstellt; c) Wege zur Vermeidung von Überflutungen durch Behandlung des Untergrundes aufweist und d) Techniken der Verwendung von Regenwasser („Rainwater Harvesting“) installieren kann. Dieser mit Wasser verbundene Geschäftszweig befindet sich allerdings noch in den Anfängen. Das Kerngeschäft wird mit der Dachbegrünung gemacht. Die Firma hatte 2008 sieben feste Angestellte, Verwaltungskräfte, Bauingenieure und Landschaftsarchitekten. 5 Mitarbeiter sind Chinesen, einige mit Gartenbauabschlüssen. Dazu kommen noch zwei Praktikanten, die gute Chancen haben, nach Studienabschluss übernommen zu werden. Die Firma gehört zu 60% dem Inhaber und zu 40% seiner Ehefrau.

6.1.3.2. Das Unternehmen in China

Die Firma Greenlink wurde 2005 in Peking etabliert. Der endgültigen Entscheidung zur Firmengründung ging eine Reihe von Schritten voraus. Der Firmengründer hatte lange Zeit in der auf Landschaftsgärtnerei spezialisierten Firma seines Vaters im Rheinland gearbeitet. Dies ist ein mittlerer Betrieb mit 85 Angestellten und einem großen Fuhr- und Maschinenpark. Der Inhaber von Greenlink konnte auf eine Ausbildung als Baumschulfachmann und darauf aufbauend als Techniker für Garten- und Landschaftsbau zurückblicken, ebenso auf langjährige Erfahrungen als Projekt- und Bauleiter im In- und Ausland. Durch die internationalen Kontakte, die der Vaters als Vorsitzender des deutschen Bundesverbandes für Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau hatte, wurde die Firma 1999 auf eine Ausschreibung für die Gestaltung des deutschen Gartens auf der Expo in China in Kunming im Südwesten Chinas aufmerksam gemacht. Die Bewerbung dafür war auf Anhieb erfolgreich, und der Auftrag war, eine Fläche von 1,500 Quadratmetern mitsamt einem darin integrierten Restaurant zu gestalten. Attraktiv war das vorgestellte und realisierte Konzept, den Chinesen exemplarisch zu zeigen, welche Bäume und Pflanzen, die ursprünglich aus China kamen, in Deutschland zur Gestaltung von Gärten und öffentlichen Plätzen beigetragen hatten. Die Übernahme des Projekts war rückblickend mit einem hohen Risiko versehen, da es keine klaren Vorstellungen

über Preise („*man musste um Preise würfeln*“), örtliche Arbeitsorganisation und Ressourcenaufwand gab.

Ermutigt durch die gute Resonanz (der Garten wurde unter 41 präsentierten als bester Garten ausgezeichnet) und durch weitere Nachfragen aus China ging der Inhaber 2001 nach Peking. Grund war die Bitte eines deutschen Architekten um Hilfe beim Bau eines Hoteldachgartens. Der Architekt wusste, dass der Inhaber ein Spezialist für Dachbegrünung war. Einmal in Peking, wurde er von einem chinesischen Bauunternehmer, der damals auf der Weltausstellung das Restaurant gebaut hatte, kontaktiert. Dieser war stark an Dachbegrünung interessiert und verschaffte ihm weitere kleinere Aufträge. Schließlich fragte der Bauunternehmer ihn, ob er nicht in seiner (500 Mann-) Firma als „inoffizieller Teilhaber“ bzw. als Berater für Dachbegrünung mitarbeiten wolle. Das Ergebnis war eine Zusage. Mit zur Entscheidung trug bei, dass der Vater einer sauberen Lösung des Nachfolgeproblems aus dem Wege ging. Grundsätzlich war die Entscheidung nach China zu gehen keine strategische Entscheidung, sondern eher „*so ein bisschen Abenteuer*“.

Die Anstellung bei dieser Firma war im rechtlichen Graubereich. Der Deutsche wurde als Berater engagiert. Ihm wurde gesagt, dass eine offizielle Arbeitsgenehmigung schwer zu erhalten sei, was faktisch nicht stimmte, aber bequem für den Partner war, der ihn so in Abhängigkeit halten konnte. Die Verabredung war eine dreißigprozentige Gewinnbeteiligung. Diese war bescheiden, denn der Partner hatte die Rechnungen frisiert um einen möglichst kleinen Gewinn zu machen, bzw. sich mit dem jeweiligen Lieferanten verabredet, dass dieser hohe Rechnungen stellt (und seinen Anteil dann wieder zurück bekommt). Im Laufe der Zeit wurde dies Finanzgebaren deutlich. Dazu kamen Meinungsverschiedenheiten über die Qualität, die Einstellung von Fachleuten und den Aufbau eines richtigen Marketings (Der Partner setzte mehr auf Aufträge durch den Freundeskreis). Schließlich verließ der deutsche Spezialist die Firma nach 1 ½ Jahren.

Im Gefolge hatte er ein Repräsentanzbüro zusammen mit einer deutschen Firma aufgemacht, die Dachbegrünungsprodukte importierte. Dies war ein Systemhersteller, den er bereits aus seiner Zeit in Deutschland kannte und mit ihm zusammen gearbeitet hatte. Aus seiner alten chinesischen Firma hatte er einige fähige, praktisch versierte Mitarbeiter mitgenommen, mit denen er den Vertrieb aufbaute. Er wurde unterstützt von einem deutschen Mitarbeiter einer anderen deutschen Dachabdichtungsfirma mit Vertriebserfahrungen, der wechseln wollte. Ein Hauptvertriebskanal bestand aus der Nutzung der persönlichen Netzwerke der Chinesen, ein anderer aus Firmenbesuchen („Klinkenputzen“ bei Architekten, denen man eine Powerpoint Präsentation oder eine Inhouse Schulung über Dachbegrünung anbot). Der Greenlink Inhaber und seine Mitarbeiter haben in der Zeit viel in chinesischen Fachzeitschriften geschrieben. Dies machen sie immer noch und „*es erweist sich als die beste Werbung*“, wenngleich es nicht direkt zu Folgeaufträgen führt.

Nach kurzer Zeit gab es aber auch chinesische Anbieter, die ähnliche Materialien für die Dachbegrünung mit geringerer Qualität und zu einem günstigeren Preis herstellten. Diese Anbieter kamen aus der Kunststoffindustrie, die zum Beispiel Draineelemente aus einem billigeren und dünneren Kunststoff herstellten, der gleich aussah aber schneller alterte und nicht so stabil war. Das Know-How der deutschen Firma bestand aus der Materialkenntnis und vor allem aus der Systemkenntnis, wie die Komponenten zu einem funktionierenden und robusten System zusammengesetzt werden. „*Das Zusammenspiel der Komponenten ist eben wichtig. Da reicht also schon, wenn das Filterfließ nicht wasserdurchlässig ist oder einfach nicht stark genug ist, oder es reißt, dann wachsen die Pflanzen einfach nicht. Oder es gibt Stauungen, Wasser bleibt einfach stehen und läuft dann ins Gebäude rein.*“

Die Importfirma für Dachbegrünungsprodukte war sich im schwieriger werdenden Umfeld über die Strategie für den chinesischen Markt im Unklaren und hatte eine Tendenz zum Rückzug. Knackpunkt war die Entscheidung, nicht selbst in China zu produzieren um das Know-How nicht aus der Hand zu geben, was den Greenlink Inhaber 2005 dazu brachte, aus dem gemeinsamen Unternehmen auszusteigen und selber in die Produktion einzusteigen, bzw. geeignete Lieferanten zu finden, die nach seinen Spezifikationen die Produkte hestellten. Da er mit der neuen Firma in demselben Gebäude blieb und auch die alte Telefonnummer behalten hatte, hatten sie weiter den Kundenkontakt. Den Kunden konnte sie erklären: *„Wir haben jetzt kein Repräsentanzbüro mehr, wir sind jetzt auch nicht mehr die Firma XY, sondern wir sind jetzt die Firma K., und wir produzieren hier und wir können Dir die gleiche Qualität und einen schnelleren Service liefern garantieren und auch einen vernünftigeren Preis.“* Es blieb aber nicht nur bei der Bereitstellung von Produkten, sondern die Produktion wurde zur Verlängerung der Wertschöpfungskette der beiden Dienstleistungen Dachbegrünung und Landschaftsbauarchitektur benutzt.

6.1.3.3. China Erfahrungen von Greenlink

Bei der Markteinführung halfen frühere Kontakte des Vaters nach China (der Vater als Verbandspräsident hatte Kontakte zum Präsidenten und weiteren Mitgliedern des chinesischen Landschaftsbauverbandes), die Bekanntheit durch die Fachartikel und auch der gute Ruf der deutschen Handwerker. Entscheidend war auch, dass die Firma als einziger ausländischer Anbieter ein Alleinstellungsmerkmal hatte und deshalb besonders für ausländische Investoren interessant war (die Firmen vermuten in einer Art positivem Vorurteil eine ähnliche Denke, weniger Sprach- und Koordinationsschwierigkeiten und hohe Verlässlichkeit).

Ohne eigenes Startkapital aus den Zeiten in Deutschland wäre die Gründung der eigenen Firma nicht möglich gewesen. Zur Entscheidung für die eigene Firmengründung hatte auch beigetragen, dass die in den ersten China-Jahren noch in Deutschland lebende Ehefrau bereit war nach China zu ziehen, was auch hieß, das gemeinsame noch in Deutschland zur Welt gekommen Baby in China aufzuziehen (was eine Reihe von praktischen Schwierigkeiten mit sich brachte, z.B. Wegwerfwindeln zu finden, und auch als einzige Ausländerin in einer rein chinesischen Umgebung zu leben). Mittlerweile arbeitet die Ehefrau in der Firma mit und betreut die Personalangelegenheiten.

Für die Etablierung in China ist ein langer Atem sehr notwendig: *„Ich glaub man muss ne gewisse Hartnäckigkeit muss man haben, Geduld muss man hier haben, und die Geduld ist dann eben das Problem, man muss die finanzielle Geduld haben, man muss bereit sein, hier auch rein zu stecken. Man muss eben die Geduld hier haben. Und das ist das Problem bei vielen kleinen Firmen und Architekturbüros, die hier rüber kommen, die auch nicht in Deutschland das Geld haben, die Leute hier sehr lange über Wasser zu halten, bis die hier zu Aufträgen kommen. Aber ich kann nur sagen, man kann nicht hier rüber kommen, weil mal ein, zwei Dinge gut gelaufen sind, die dann noch von Deutschland aus, und dann sagen, och, jetzt mach ich mal hier ein Büro auf. Man muss schon gucken, dass man da mehr zu tun kriegt. Und dann auch lieber auf kleiner Flamme hier anfangen. Viele kommen mit einem großen Knall hier hin und denken, China hat nur auf sie gewartet. Das ist eben nicht so.“* Im Sinne einer Bilanz des bisherigen Verhältnisses von Input und Output gibt der Inhaber von Greenlink zu, dass er die bisher in das Geschäft gesteckten finanziellen Mittel bisher *„noch nicht ganz raus hat“*.

Die Auftragsgewinnung war und ist meistens mühselig und verlangt viele Vorarbeiten. Persönliche Beziehungen sind sehr wichtig, denn eine Empfehlung von einem Bekannten zählt mehr als Prospekte oder die mühselige Arbeit des „Klinkenputzens.“ „Guanxi“ wird vom Greenlink-Inhaber gesehen als „Verpflichtung“ mit Soll- und Bringschulden, zum Beispiel die Einladung zu einem Abendessen, bei dem sich mehr entscheiden kann als bei einer Präsentation im Büro. Es kann passieren, dass das auf chinesisch geschriebene Konzept mit Leistungsverzeichnissen, technischen Zeichnungen und Details der Gewerke an einen Konkurrenten weitergegeben wird, der dasselbe dann zu einem günstigeren Preis anbietet. Dies liegt auch am allgemeinen Geschäftsklima, das sowohl in den Außen- wie auch den Binnenbeziehungen eher eine Misstrauens- als einer Vertrauenskultur unterstützt. Es ist auch schon vorgekommen, dass der eigenen Mitarbeiter Geschäfte auf eigene Rechnung gemacht hat. *„Das hat wenig Sinn dann mit den Mitarbeitern hier vor Gericht zu ziehen, die chinesischen Gerichte sind sehr, sehr arbeitnehmerfreundlich und dazu auch noch nicht immer den ausländischen Arbeitgebern gegenüber positiv eingestellt. Wenn die Beweislast nicht zu erdrückend und eindeutig ist – man wartet zu lange am Gericht und dies und jenes. Man sammelt dann besser die Fakten ein und präsentiert die dem Mitarbeiter. Es ist sehr, sehr enttäuschend. Gerade bei einem Mitarbeiter, den ich schon sehr lange hatte, dessen Familie ich auch kannte, der kam dann eben an und sagte, ja, meinem Vater geht es schlecht, der hat eine kleine Firma, dem müsste ich irgendwie helfen, kann ich mal ein bisschen unbezahlten Urlaub machen. Ich sag, Du, komm, wenn das nicht so lang ist, du hast ja noch bezahlten Resturlaub, nimm den erst mal und dies und jenes. Und das ging dann sehr lange weiter, und er fiel dann oft hier aus, und im Endeffekt hab ich dann erfahren, das war für diese Geschäfte, die er nebenher gemacht hat. Das dann schon menschlich sehr enttäuschend“.*

Die Reaktion darauf ist eine Kündigung. *„Mit dem Mitarbeiter red ich da nicht mehr lange drüber. Dem präsentiere ich die Fakten und sag, so, jetzt gehst Du bitte und versuche gar nicht erst hier noch etwas zu drehen oder sonst was, sonst bring ich Dich vor den Kadi. Ich rede dann mit den anderen Mitarbeitern darüber. Ich versuch auch klar zu stellen, wie sehr man enttäuscht ist. Dass man auch sagt, wem soll ich denn hier noch vertrauen? Ihr wollt immer alle, dass ich Euch vertraue, dem hab ich auch 100% vertraut. Den kenn ich schon seit Jahren und seine Familie und alles, wenn ich dem nicht vertrauen könnte, Leute, wie soll ich euch noch vertrauen. Das belastet euch auch sehr, wenn ihr unter den Kollegen so einen habt. Die sagen natürlich alle, haben wir ja überhaupt nicht gewusst, aber ich kann mir nicht vorstellen, dass die das nicht geahnt haben. Dass es jetzt unter den anderen Mitarbeitern auch jedem klar geworden ist, hoffe ich mal, dass so ein Verhalten im Endeffekt zu nichts führt und dass man so nicht arbeitet. Wir haben, weil wir klein sind, hier eine sehr familiäre Atmosphäre.“*

Die Hauptleistung von Greenlink ist die Bauplanung und vor allem die Bauleitung. Für die jeweiligen Projekte werden Fremdfirmen bzw. Subunternehmen kontraktiert. Mit diesen werden spezifizierte Leistungen vereinbart, zum Beispiel eine festgelegte Tagesquote. *„Meistens läuft das über so eine Tagesquote, bis die Arbeiter dann eben fertig sind. Manchmal übergeben wir das auch komplett an einen Subunternehmer, die ganzen Leistungen, oder splitten die Leistungen auf. Der eine macht die Holzarbeiten, der andere macht die Monierung und ein andere installiert eben unser Dachbegrünungssystem, und wir bauleiten das eben. Also wir sind Generalauftragnehmer, und vergeben das dann wieder an Subunternehmer. Wir haben tatsächlich auch keine eigenen Arbeiter, doch da draußen auf der Farm haben wir ein paar Leute, die dort arbeiten, die kommen auch nicht auf die Baustelle.“*

Was den chinesischen Arbeitern imponiert ist, dass die Planer - im Gegensatz zur chinesischen Gepflogenheit der strikten Trennung von Hand- und Kopfarbeit- selbst auch einmal

mit Hand anlegen und ihre praktischen Erfahrungen in den direkten Arbeitsprozess mit einbringen. *„Ich sag mal, die Chinesen überschätzen sich ja sehr viel. Wenn sie studiert haben, dann können die alles. Wobei, das gibt es auch, ich hab jetzt im Juni eine junge Landschaftsarchitektin eingestellt, die ist so was von Klasse, so was von gut und hat einfach eine Auffassungsgabe, und eine logische Art zu denken, und die hat nicht, was es leider sehr oft in China gibt, Angst davor, sich auch die Finger mal schmutzig zu machen auf der Baustelle, also sie fasst dann auch mal mit an, das hat bei meinen Mitarbeitern teilweise lang gebraucht, bis ich denen also klar machen konnte, also wenn ihr als Bauleiter auf der Baustelle sein wollt, dann müsst ihr den Leuten auch zeigen, wie es geht. Und das ist natürlich das Problem der chinesischen Studenten, die haben ja keine praktische Ausbildung, es gibt ja auch nicht das duale System, also Lehre hier in China und die Leute, die vor Ort hier auf der Baustelle sind, die machen die Fehler ja schon seit vielen Jahren. Und das hat denen nie mal einer gezeigt, wie man es vernünftiger, einfacher, besser machen könnte.“*

Greenlink hat in Hongkong eine Niederlassung, die ein langjährig bekannter Landschaftsarchitekt aus Hongkong leitet, der zum Teil noch für eine kanadische Firma des Sektors arbeitet. Die Gewinne werden halbe/halbe geteilt. Sein „kultureller“ Vorteil ist, dass er in Hongkong *„mit den britischen System“* aufgewachsen ist und *„eine etwas andere, bessere Arbeitsethik“* hat. Er übernimmt bei den von ihm akquirierten Aufträgen auch die Bauleitung (die Präsenz eines ausländischen Leiters wird auch zum Teil von den chinesischen Auftraggebern gefordert, da ihnen unterstellt wird, dass sie gelernt haben, auch mit außergewöhnlichen Schwierigkeiten flexibel umzugehen und eine effektive Kontrolle der Arbeitskräfte ausüben können). In Hongkong wird mehr auf Qualität geachtet. Die Firma baut dort für große Casinos Dachbegrünungssysteme.

Eine Filiale in Shanghai ist im Aufbau. Ihre Bäume beziehen sie seit Jahren von einer Baumschule in Shanghai. Im Süden Chinas (Shensen) haben sie eine Gärtnerei, in der sie weitere Pflanzen ziehen. Am Rande von Peking haben sie außerdem einen kleinen Bauernhof gemietet, wo sie außerdem Pflanzen ziehen, zum Beispiel spezielle trockenresistente Gläser und Kräuter für die Dachbegrünung. Diese sind den Angeboten von Gärtnern aus den Großraum Peking (die ihre Pflanzen mit viel Dünger ziehen) qualitativ überlegen. Die relative Unabhängigkeit durch den gemieteten Bauernhof macht es auch möglich, Experimente mit neuen Produkten zu machen, zum Beispiel mit Wandbegrünungssystemen.

6.1.3.4. Resümee zu Greenlink

Greenlink hat es geschafft, sich als Dienstleister in China zu etablieren und sich mit Fachverstand und hoher Qualität einen Ruf aufzubauen. Es gibt – neben Initiative und persönlichem Durchhaltewillen - mindestens vier Gründe für die erfolgreiche Etablierung in China.

1. Alleinstellungsmerkmal: Die Firma ist die einzige Firma für intensive und extensive Dachbegrünungssysteme, die auch spezielle Substrate liefert.
2. Nischenmarkt: Die Firma intensiviert stark die Zusammenarbeit mit ausländischen Architekten, denen an Qualität gelegen ist und die auch gute Preise zahlen.
3. Diversifikation: Die Firma bietet neben der Planung und Ausführung von Dachbegrünung auch Baumbefestigungssysteme mit elastischen Hohlseilen und Erdankern an (die bei den Olympischen Spielen zum Einsatz kamen), ebenso Rankensysteme für die Fassadenbegrünung und macht auch die Planung und Anlage von Privatgärten. Sie kann so Flauten in den einzelnen Bereichen ausgleichen.

4. Verlängerung der Wertschöpfungskette: Durch die aufgebauten Beziehungen zu chinesischen Auftragsfertigern können Produkte und Dienstleistungen zusammen angeboten werden.

Ein weiterer Grund ist in der Behandlung der Mitarbeiter zu sehen. Gerade für hoch qualifizierte Mitarbeiter gibt es ein Überangebot an attraktiven Jobs auf dem chinesischen Arbeitsmarkt. Bei Greenlink wird mit denen Weihnachten und chinesisches Neujahrsfest gefeiert, es werden Betriebsausflüge und verlängerte Wochenenden zusammen gemacht und nach erfolgreichem Vertragsabschluss wird gemeinsam gefeiert. Dies wird nicht einfach taktisch eingesetzt sondern ist einerseits Ausdruck der familienähnlichen Struktur, andererseits auch Manifestation der grundsätzlichen sozialen Verantwortung des Inhabers.

7. Der Wasserbereich: weiterhin ein relevanter Zielmarkt?

Für den Wasserbereich gilt nach Einschätzung der von uns befragten Experten, dass die „Karten in China schon verteilt sind“, es sich also kaum noch lohnen würde, jetzt in den Markt einzusteigen. Zwar werde weiterhin Experten- und technisch-organisatorisches Managementwissen benötigt, gleichwohl würde es noch einige Zeit dauern, bis in China erkannt werden würde, dass spezialisierte Dienstleistungen ihren Preis haben. Diese könnten unter dem Stichwort „Verbesserung der Ressourceneffizienz“ bei speziellen Zielgruppen, etwa den Betreibern von Industrieparks, eingebracht werden. Sieht man sich die geplanten Maßnahmen für Abwasserreinigung und Wasserschutz am Beispiel der stark industrialisierten Provinz Tianjin an, so geben die Investitionssummen Auskunft über die zukünftigen Bedarfe. An erster Stelle steht die „Verbesserung der Qualität von Flüssen mit Wasserqualität von mehr als Klasse 5“ (4.190 Mio. RMB). An zweiter Stelle steht der Bau von Wasserrecyclinganlagen (3.230 Mio. RMB). Es folgen der „Schutz von Flüssen mit Wasserqualität Klasse 1“ (2.620 Mio. RMB). Danach kommen „Abwasserleitungsneubau“ (1.860 Mio. RMB). „Kläranlagen- und Kanalisationsbau in Industrieparks“ schlagen mit 1.180 Mio. RMB zu Buche. Für „Kläranlagenmodernisierung“ werden 680 Mio. RMB veranschlagt, 40 Mio. RMB für „Online-Monitoring“ und schließlich für „Kläranlagen- und Abwassersammlerneubau“ 20 Mio. RMB (Abele 2008b S. 35).

Zwei Bereiche seien – so das Fazit unserer Gespräche - lohnenswert für ein Engagement deutscher Firmen, nämlich:

- a) das Problem, wie mit den zunehmenden Schlammbergen, für deren Beseitigung bei der Konzeption der Kläranlagen kaum mitgeplant worden ist, umzugehen sei. Die Deponieentsorgung funktioniert nicht mehr, da diese voll sind und es wegen des hohen Wassergehalts des Schlammes (ca 80%) zu Standfestigkeitsproblemen kommt. Alternativen wie Verklappung im Meer, die Deponie in Kiesgruben, Steinbrüchen u.ä. oder gar die unkontrollierte Entsorgung durch Privatunternehmen sind Notlösungen und nicht weiterführend.
- b) die Einrichtung und der eigenständige Betrieb ganzer Anlagen wird in Zukunft von den Chinesen verstärkt nachgefragt werden. Dies liegt daran, dass für die Städte die hohen Investitionskosten für dringend benötigte Kläranlagen nicht aufbringen können. Das Argument der hohen Investitionskosten spielt auch in der nationalen Politik eine Rolle, die auf eine Ausweitung der Betreibermodelle setzt.

Unsere Gesprächspartner gingen davon aus, dass es relativ wenig Möglichkeiten dafür gäbe, eine spezifisch „deutsche“ Lösungen, die anderen Wettbewerbern weit voraus ist, in China erfolgreich zu vermarkten. Das läge auch daran, dass es bei der Abwasserbehandlung keine bahnbrechenden neuen Technologien in Sicht sei, die deutschen Unternehmen einen kompetitiven Vorteil bringen würden und der eine Hochpreisstrategie rechtfertigen würde. Die kostspielige, relativ neue „Membrantechnologie“ ist nicht unbedingt für die robusten chinesischen Standardanforderungen geeignet, sie ist außerdem kopierbar. Ihr Vorteil, eines sogar Bakterien und Viren zurückhaltenden hohen Reinigungsgrades wird durch hohe Betriebskosten für Hochdrucksysteme geschmälert. Die Reinigung mittels feinporiger Filter mit Ultrafiltration oder Umkehrosmose hat neben hohem Energiebedarf das häufige Verstopfen dieser Filter zur Folge. Die Probleme des Zusetzens und Faulens an den Membranen sind nicht wirklich gelöst, deren biologischen und physisch-technischen Aspekte müssten weiter erforscht werden (Dazu gibt es verschiedene Europäische Projekte wie AMEDEUS, MBR-TRAIN, PURATREAT, siehe z.B. www.mbr-train.org, www.puratreat.com). Eine vielversprechende innovative Alternative, die „Elektroflockulationszelle“ von UTB aquano, bei der Feinstteilchen durch ein

schwaches, aber gezieltes Stromfeld angeregt werden, sich selbst auszuflocken, und die Coli-bakterien und Arzneimittel leistungsfähig eliminiert, wird gerade (2009) in einer Demonstrationsanlage in Moosburg an der Isar aufgebaut. Eine ähnliche Neuheit für die spezielle Behandlung industrieller Abwässer in der Produktion wurde bereits 2006 von der sächsischen DAS GmbH vorgestellt, die einen Rieselstromreaktor entwickelt hat, den sie auf asiatischen Märkten verkaufen wollte (VDI-Nachrichten vom 21.6.06 Nr. 29, S. 8; auf der Homepage der Firma scheint die chinesische Produktbeschreibung aber noch in der Konstruktion zu sein, was möglicherweise auf das Fehlen eines Chinaerfolges hindeutet).

Bei der IFAT 2008 in München haben wir aber insgesamt keine sehr hohe Innovationsdynamik feststellen können.²⁸ Die Hälfte der von uns Befragten ging davon aus, dass die Angebotsstruktur im Grunde in den letzten 5 Jahren weitgehend so geblieben sei. Bei der Schilderung neu dazu gekommener Produkte erwähnten 34% der Befragten von inkrementellen Verbesserungen, etwa neue Größen, von der Weiterentwicklungen bestehender Geräte oder der Spezifizierung der Geräte/Anlagen für einen bestimmten Kundenkreis. Nur 16% berichteten von gänzlich neu entwickelten Produkten, zum Beispiel die Entwicklung spezieller Softwarelösungen, etwa für die Kanalplanung. Diese neuen Produkte sind vom Markt akzeptiert worden und haben sich durchgesetzt.

Es ist zu bedenken, dass elaborierte Lösungen und deutsches Know-How aus dem „Ecosan“ Bereich (ecological sanitation), die mit Kreislaufansätzen bzw. der Wiederverwendung von Brauchwasser arbeiten, neue Steuerungskonzepte einer sozial-ökologischen Regulation entwickeln²⁹ oder kleinere natürliche Pflanzenklärungs-lösungen (Biofiltration) anbieten, in China allerhöchsten für Nischen geeignet sind, ansonsten aber weder (über die wissenschaftliche Community hinausgehende) breite Akzeptanz in China haben noch eine Alternative für die entstandene klassische großsystemische Lösung in der Siedlungswasserwirtschaft darstellen (die vorliegenden Beispiele für alternative Wassersysteme sind in der Regel auch Insellösungen für einzelne Gebäude oder Gebäudekomplexe, siehe Rudolph/Schäfer 2001).

Bisher galt, dass bei hoher Siedlungsdichte zentrale Systeme technische und ökonomische Vorteile gegenüber de- oder semizentralen Systemen haben. Vorausgesetzt ein großer Teil der Bewohner ist an das Netz angeschlossen, werden eine flächendeckende Ver- und Entsorgung und hohe Qualitäts- und Versorgungsstandards (.u.a. durch erprobte „end of pipe“ Technologien) erreicht. Andererseits sind die Nachteile des zentralen Systems beträchtlich:

- Vermischung und Verdünnung aller Abwässer, d.h. verschiedene Abwässer werden in die Kanalisation abgeleitet und in einer zentralen Kläranlage behandelt; Niederschlags- und Schmutzwässer unterschiedlicher Herkunft werden mit abgeleitet);
- Abwasser wird nicht als Ressource gesehen, „Gelbwasser“ (Urin) und „Grauwasser“ (Bade- und Spülwasser) unter Recyclinggesichtspunkten zu separieren ist nicht möglich, eine Stoffstromreduktion im Sinne von Ökoeffizienz ist schwer möglich;

28 Dies wird auch von Duncan/Ford, die die britische Wasserindustrie untersucht haben, konstatiert. Die Wasserindustrie leidet unter einem „risk-averse incrementalism“, der anzeigen könnte, dass „very little – and certainly not continuous – innovation is taking place“ (Duncan/Ford 2003, S. 66). Auch das Ergebnis einer Umfrage in der nordrhein-westfälischen Wasserwirtschaft ist, dass sich „die Umfrageteilnehmer weitgehend einig sind, dass die nordrhein-westfälische Wasserwirtschaft zu wenig Innovationen hervorbringt“ (Wasserwirtschaftsinitiative 2003, S. 5).

29 z.B. im netWORKS“ Projekt (BMBF 2006: 24, dem Projekt der TU Darmstadt „Semizentrale Grauwasserbehandlung zur innerstädtischen Wasserwiederverwendung in Megacities, ww.iwar.bauing.tu-darmstadt.de/projekte/semizentral/projekt_chi, vergl. auch Rakelmann 2002, Scheele 2008). Ein Pilotprojekt der Universität Duisburg/Essen untersucht in Zusammenarbeit mit der Stadt Beijing Grauwasserbehandlung und Wege zur Sturmwasserbehandlung (NRW-Katalog 2005, S. 38).

- Es werden große Wassermengen als Transportmittel verwendet (zur Vermeidung der Entstehung von Faulgasen und der damit verbundenen Geruchsbelästigung muss das Wasser ständig fließen);
- Es ist keine direkte Wiederverwendung des gereinigten Abwassers möglich;
- Belastung der Oberflächengewässer mit problematischen Schad- und Nährstoffen;
- Belastung der Klärschlämme mit Schwermetallen u. a. Schadstoffen;
- Hohe Kapitalintensität für den Bau, dessen System entsprechend auf lange Lebensdauer und weiteres Wachstum ausgelegt ist, hohe Kosten für Unterhalt, Wassertransport und Abwasserbehandlung, z.B. Energiekosten;
- Unflexibilität des Systems, das bei veränderten Rahmenbedingungen schwer umzubauen ist.

Es ist durchaus die Frage, ob das wasserarme China es sich langfristig leisten kann, die hohen Wasser- und Energiemengen für die zentralen Systeme aufzubringen. Diese funktionieren ja auch nur dann, wenn die entsprechende Infrastruktur vorhanden, die einzelnen Komponenten aufeinander abgestimmt sind (Leistung der Kläranlage und Kanalsysteme) und diese auch gewartet werden. Da die Kläranlagen in China zumeist als „Insellösungen“ gebaut werden und ihre Auslegung nach geschätzter Abwassermenge (z.B. durch das Hochrechnen aufgrund der Einwohnerzahl) geplant wird, ist es mit der Abstimmung mit dem Kanalnetz nicht weit her. Dieses wird durch hohe Fremdwasseranteile belastet, etwa durch Regenwasser, denn eine Regenwasserspeicherung findet nicht statt. Das bestehende Kanalsystem ist vielfach marode und lässt beträchtliche Mengen Abwasser versickern. Die Leckverluste im Leitungssystem sind in Beijing 40% in Shanghai 60% und im städtischen Durchschnitt rund 20% (bfai 2003, S. 4). Beides sind Städte, die als fortschrittlich im Sinne von Umweltkontrollen und Verbesserung der Luft- und Wasserqualität gelten und mit internationaler Unterstützung Pilotprojekte dazu durchführen und die sich um den Aufbau eines – ansonsten in China fehlenden - Water-Management bemühen, wenngleich dafür zu geringe Ressourcen zur Verfügung zu stehen scheinen³⁰. Damit ist nicht gesagt, dass ihnen eine „best practice“ Rolle zukommt.

Regionale Differenzen im Water-Government bleiben bestehen und solange kein verbindlicher nationaler gesetzlicher Rahmen überlokale und überregional Zusammenarbeit festlegt, in dem auch klare Vorschriften und Regeln zum Umgang mit Verstößen definiert werden, wird es auch keine signifikanten Verbesserungen der Wasserqualität geben. Dies ist nicht nur ein chinesisches Problem. Auch in der Geschichte der USA und der Zusammenarbeit mit Kanada bei den Großen Seen behinderten unterschiedliche regionale Interessen und Auslegungen der jeweils erlassenen „water acts“ eine effektive Bekämpfung der Wasserverschmutzung (Benidickson 2007, S. 291f.)

Obwohl die bisherigen Ansätze zu „nachhaltigen“ Ver- und Entsorgungskonzepten kaum „thematisieren wie ein solcher Transformationsprozess zu nachhaltigeren Wasserinfrastrukturen gestaltet werden kann“ (auf der Basis der bestehenden Anlagen, Scheele 2008, S. 20) so gibt es doch im asiatischen Raum in mehreren Ländern Veränderungsansätze der bestehenden Wasserwirtschaft, zum Beispiel im düerregeplagten Australien, in dem die Trinkwassernachfrage durch effiziente Wassernutzungsanlagen, Regenwasser und Grauwassernutzung reduziert wird, Abwasser aufbereitet und weiter verwendet wird und Regenwasser behandelt und aufbereitet wird (Scheele 2008, S. 42f).

30 Auf der IFAT Shanghai 2006 wurde uns kolportiert, dass die Stadt Shanghai in diesem Jahr für die Kontrolle und Aufrechterhaltung ihres Kanalsystems gerade einmal 1 Million Euro jährlich zur Verfügung habe.

Semi-zentrale Anlagen, also kleine, stadtteilbezogene Lösungen für wenige 1000 Einwohner, in denen Brauchwasser recycelt wird (und bei denen möglicherweise mit dem entstehenden Biogas noch Energie genutzt wird), wie sie in Schweden vielfach verwendet werden und wie sie die TU Darmstadt für einen Chinesischen Modellstadtteil und auch als Versuchsanlage für die 6 Millionenstadt Hanoi entwickelt haben (Frankfurter Rundschau vom 31.3.2009 Nr. 76. S. F 17) sind zwar sinnvoll und für neue Siedlungen geeignet, sie sind aber zunächst kostspieliger und haben deshalb, da der weiterhin boomende Wohnungsbausektor privat hauptsächlich unter Kostenspar- und Profitmaximierungsgesichtspunkten betrieben wird, sehr wenig Erfolgchancen. Ähnliches (zusätzliche Investitionskosten als Hemmnis) gilt für die vielversprechende Technik die Wärme des Abwassers für die Energiegewinnung zu nutzen, die voraussetzen würde, dass man im Kanalrohr Ringwärmetauscher installiert oder mit Doppelrohrwärmetauscher („Bypass zum Kanal“) arbeitet³¹, ebenso für Energiegewinnung aus Klärschlamm (Staben 2008, S. 61 und 29).

Gegen die Durchsetzungsmöglichkeiten von alternativen Modellen sprechen Akzeptanzprobleme, die auch mit den mentalen Problemen eines wenig entwickelten Umweltbewusstseins zu tun haben (Klein 2004, S. 135f.). Dazu bei trägt die Erbschaft der kommunistischen Ära, denn die kommunistische Ideologie sah die Natur als Objekt menschlicher Ausbeutung und Beherrschung an (Shapiro 2001). Trotzdem Rücksicht auf die Umwelt allgemein als wichtig angesehen wurde, wurde 2005 eine Minderheit chinesischer Großfirmen nach einer WWF Umfrage (n= 182 Firmen) als „almost hostile to environmental issues“ beschrieben, die sich nicht für Umweltprobleme interessierten. 57% der WWF Befragten gingen davon aus, dass „viele“ oder „sehr viele“ chinesische Firmen für geringere Umweltstandards eintreten und 39% meinten, dass „viele“ oder „sehr viele“ Firmen die Umweltstandards verletzen (Peng et al 2005, S. 3 und 28) Zudem hat ein organisierter Gegenpol, der die Leistungsfähigkeit alternativer Methoden propagieren könnte, bestehend aus unabhängigen Umweltbewegungen und Initiativen, relativ schwache Ausgangsbedingungen, denn ihre Haupttätigkeit ist das Aufdecken und Skandalisieren von Missständen.

Die Regierung hat seit einigen Jahren erkannt, dass die NGOs des Umweltbereichs den weit verbreiteten Wunsch nach Sicherheit vor Umweltgefährdungen artikulieren und zudem den Handlungsspielraum der SEPA durch die Skandalisierung von Missständen erweitern und behindert deshalb deren Arbeit nicht mehr systematisch. Zum Teil schafft sie ihre eigenen NGOs. Die SEPA selbst hat drei eigene GONGOs (government-organized nongovernmental organisations): Die „Chinesische Gesellschaft für Umweltwissenschaften“, die „Vereinigung der chinesischen Umweltschutzindustrie“ und der „China-Umweltfond“. Gongos vertreten einerseits die offizielle Umweltpolitik in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, andererseits aber arbeiten sie auch mit NGOs zusammen und entwickeln, wie die Chinesische Gesellschaft für nachhaltige Entwicklung, die von Vertretern der Agenda 21 geleitet wird, eine über ihre offizielle Mission hinausgehende Unterstützungsfunktion für grüne Ideen und Bewegungen (Economy 2004, S. 134). Die Stärkung und Erweiterung des Handlungsspielraums der SEPA kann auch damit zusammen hängen, dass sie im Dauerkonflikt Zentralregierung vs. dezentrale Provinzen Regulationsansprüche der Zentralregierung bestärkt (Taithe 2007).

31 „Das in der Wärmenutzung des Abwassers enthaltene energetische Potential ist groß. Kühlt man ein m³ Abwasser um ein Grad Celsius ab (um die Funktion der Kläranlage nicht negativ zu beeinflussen) gewinnt man eine Wärmemenge von 1,5 kWh. Aus dem gleichen Kubikmeter Abwasser kann in einer Kläranlage etwa 0,05 m³ Klärgas erzeugt werden. Dies entspricht einem Energieinhalt von 0,3 Kilowattstunden. Daraus ist ersichtlich, dass das Potential an Abwärme im Abwasser um ein vielfaches größer ist als das des Klärgases auf den Kläranlagen“ (Staben 2008, S. 60).

Es gibt andererseits in China noch ein starkes, aus der zentral- und obrigkeitsstaatlichen Tradition herrührendes Misstrauen staatlicher Institutionen gegen Umwelt-Initiativen. 2005 gab es 50.000 Beschwerden gegen Verschmutzung (30% mehr als im Vorjahr), denen eher selten nachgegangen wurde (Thaite 2007, S. 23). Umfragen aus den 90er Jahren zeigten sehr unterschiedliche regionale Gewichtungen des Umweltthemas, die insgesamt einen bestenfalls mittleren Stellenwert des Umweltthemas belegten. Lee schätzt in seiner Betrachtung der Surveys den politischen Einfluss der öffentlichen Meinung eher moderat ein: „Although not much research has been conducted on this particular aspect (des politischen Impacts der Öffentlichkeit) of environmentalism in China, cursory observations made by some researchers, both domestic and foreign, strongly suggest that public opinion on the environment has not been a major force shaping environmental policies“ (Lee 2005, S. 56). Die Möglichkeiten der Teilnahme der Öffentlichkeit an NGOs mit dem Schwerpunkt Wasser via Internet scheinen, wie eine Studie zu fünf NGOs in unterschiedlichen Ländern (Sambia, Laos, Philippinen, Thailand, Trinidad und Tobago) andeutet, insgesamt eher bescheiden zu sein. Die untersuchten Sites wurden vornehmlich von akademischen Professionals zum Informationsaustausch genutzt, sie stellten eine Art „invisible Colleges“ (Crane 1972) dar (Thelwall et al. 2004). Es gibt laut Wei in China 2800 Umweltschutzgruppen, von denen nur ein kleiner Teil (n=70) sich offiziell hat registrieren lassen (Wei 2008, S. 163/164). Obwohl die registrierten Gruppen als Dialogpartner anerkannt sind, haben auch die unregistrierten Gruppen Erfolge, etwa die lokalen Bürgermeistern zusammengesetzte Gruppe „Council for Saving the Mother River Campaign“, die gegen die enorme Verschmutzung des „Qing-shui“ Flusses im mittleren Westen durch Schwermetalle produzierende Fabriken protestierte und damit die untätige lokale SEPA zum Handeln zwang.

Mertha zeigt anhand der verschiedenen Dammbauprojekte, dass nur bestimmte Konstellationen von „political entrepreneurs“ („advocates fort he proposals ort he prominence of an idea“ Mertha 2008, S. 6), dem „Framing“ des Umweltproblems (z.B. durch NGOs oder die Presse) und den sich herausbildenden Koalitionen von Interessengruppen zum Erfolg führen können. Die Akteurskonstellationen sind nicht einfach in Blöcken wie „NGOs gegen die staatlichen Bürokratie“ zu verorten, sondern es können auch unzufriedene Bürokraten, spezielle Ministerien (die SEPA oder das Kultusministerium, das die Kulturschätze schützen soll, die bei Dammbauten gefährdet sind) und auch lokale Regierungen das Projekt verändernde Gegenströmungen hervorbringen. Mertha zeigt, dass die starken, zum Teil gewalttätigen Proteste 2004 gegen die Errichtung des Pubugou Damms in der Provinz Sichuan, die sich gegen den Damm und die völlig unzureichende Entschädigung der umzusiedelnden Bauern, die bisher bestes fruchtbares Ackerland bebaut hatten, richteten, ins Leere lief. Die Rebellion, die ohne die Unterstützung durch andere relevanten politischen Akteure stattfand, war zum Scheitern verurteilt – auch weil es zu wenig veränderungsbereite lokale Gruppierungen gab, die, wie vielfach üblich, das Umweltthema zum Anlass für die Forderung nach Partizipation und demokratischer Öffnung nahmen. Der von lokaler und nationaler Regierung hergestellten Interpretationsrahmen der staatsgefährdenden sozialen Unruhen, die die „soziale Stabilität gefährden“ und die somit militärisch-repressiv niederschlagen seien, hätte für das Engagement von NGOs auch ein sehr hohes Gefährdungspotenzial gehabt (Mertha 2008, S. 65ff). Andere Ergebnisse hatte die Konstellation verschiedener Akteure im Falle des Staudammprojektes des Nu Flusses in der gleichen Provinz zum gleichen Zeitpunkt, bei dem ein Zusammenspiel von Umzusiedelnden, lokalen und akademischen Experten, den zahlreichen und kritisch berichtenden Medien, und NGOs ein Momentum hervorbrachte, dass durch das „Framing“ der Zerstörung einer intakten uralten Kulturlandschaft, die zum Teil UNESCO Weltkulturerbe war, starke Gegenkräfte mobilisierte, was schließlich zum Stop der Arbeiten führte (Mertha 2008, S. 110f.).

Für die Probleme der Schlammbehandlung gibt es neben der Lösung der Verbrennung (z.B. in Zementwerken) noch die der Weiterbehandlung zur Produktion von Biogas. Hier könnten einige bereits in China tätigen deutschen Hersteller grundsätzlich Lösungen anbieten, sie sind aber in der Regel im Bereich landwirtschaftlicher Abfälle (Gülle, pflanzliche Reste und Abfälle) tätig. Allerdings sind bei der Modernisierung der größten Kläranlage Asiens, und dort speziell bei den „Bailonggang Sludge Treatment Works“ bereits zwei deutsche Firmen (Passavant Roediger und Andritz Fließbett Systeme) beschäftigt (Pressemitteilung der IFAT 2010 vom 6.7.09).

Was die Betreibermodelle angeht, so gibt es insgesamt in China ein positives Klima für solche Lösungen. Zu den klassischen (BOT Build – Operate – Transfer) Lösungen, bei denen ein externes Unternehmen mit dem Betrieb beauftragt wird und die Anlage von diesem nach einem längeren Zeitraum wieder an den Eigentümer zurück gegeben wird, gibt es DBO (Design – Build – Operate) Projekte, bei denen Design und Komponenten von lokalen Versorgern vorgegeben werden, und die ausländischen Partner Bau und Betrieb vornehmen. Seit kurzem haben internationale Infrastrukturfonds Chinas Abwasserbereich entdeckt. Nach bfai Angaben (ca4280a-abwasser.doc, vom 26.1.2008, S. 2) gibt es dazu schon einige Projekte im BOT-Bereich. Diese Fonds kaufen sich Technologieanbieter und Betreiber auf dem internationalen Markt, was kleineren Technologieanbietern Chancen gibt, die bisher wegen mangelnder Finanzierungsmöglichkeiten außen vor geblieben sind.

Faktisch sind die deutschen Firmen im Betreiberbereich bisher kaum vertreten. Die Ausnahme ist Berlin-Wasser, deren internationale Tochterfirma schon seit langem in China tätig ist. Nach dem erfolgreichen Bau und Betreiben eines Wasserwerks Ende der 90er Jahre in der Stadt Xi'an (das sie dann aber wieder an den chinesischen Partner zurück geben mussten, weil durch eine Gesetzesänderung 2004 die ihnen zuvor garantierte feste Rendite abgeschafft wurde), betreiben sie seit 2003 zwei Kläranlagen in zwei chinesischen Provinzstädten. Die Anlage in Nanchang ist ein BOT Projekt, bei dem sie ihre Erfahrungen auch in den Bau einbringen könnten, die Anlage in Tianjin ist ein TOT (Transfer – Operate – Transfer) Projekt, bei dem Berlin-Wasser eine bestehende Anlage gekauft hat und sie betreibt um sie dann nach einem festgelegten Zeitraum zurück zu geben. Über die bessere Position der französischen Anbieter im Markt kann nur spekuliert werden. Eine Rolle spielte wahrscheinlich die stärkere politische Absicherung des China Geschäfts in den Zeiten der Chirac Regierung (Kynge 2006, S. 90). Eine weitere Differenz könnte in den jeweiligen Ingenieurstraditionen zwischen Deutschland und Frankreich liegen. Frankreich hat forschungsintensive, staatlich geförderte verwissenschaftlichte Spitzentechnologie während das deutsche Spezialisierungsmuster sich eher einen erfahrungsgestützten Technisierungs- und Innovationsstil stützt. Französische Ingenieure haben systematische, wissenschaftliche Kompetenzen für die Konzipierung großtechnischer Systeme, während deutsche Ingenieure ihre Stärken in der schrittweisen Verbesserung komplexer, technologisch ausgereifter Investitionsgüter haben (Heidenreich 1999). Man könnte annehmen, dass den chinesischen Technikern und Ingenieuren der französische Stil näher liegt.

Generell ist die Übernahme des Betriebs nicht ohne Risiko für den Betreiber. Neben technischen Problemen wie das des ausreichenden Einleitungsvolumens und des schwankenden Verschmutzungsgrades (Abwässer und Regenwasser werden in China in städtischen Kanalisationssystemen zusammen geführt, was zu schwankenden Verdünnungseffekten führt) ist das Hauptproblem das der Abwasserpreisgestaltung. Trotz stark gestiegener Wasser- und Abwasserpreise, arbeiten die Wasserwerke in der Regel mit Verlusten (Wang 2007, S. 215). Die Abwasserpreise müssten für einen kostendeckenden und erst recht für einen Gewinn bringenden Betrieb erheblich erhöht werden, was allerdings in einem Land, in dem Ver- und Entsor-

gungsleistungen durch „politische Preise“ staatlich festgelegt werden, sehr schwierig durchzusetzen ist. (Ein Beispiel ist der „politische“ Benzinpreis, der bei den hohen Ölpreissteigerungen des Vorjahres 2008 eingefroren wurde und dem staatlichen Unternehmen Sinopec Millionenverluste bescherte, vergl. Wirtschaftswoche Global China, vom 6.10.08 S. 32). Ähnliche Probleme gibt es im Abfallbereich. Das Ziel der chinesischen Behörden ist es, das Aufkommen aller Abfallarten zu reduzieren und das Konzept der Kreislaufwirtschaft einzuführen. Dies ist schwer durchzusetzen, da es keine aufkommensabhängige Abfallgebühr gibt³².

Wie die obigen Beispiele der Gebührenerhebung zeigen, ist es schwierig unter instabilen Rahmenbedingungen gute Geschäfte zu machen. Schwierig deshalb, weil der Garant der Stabilität, der chinesische Staat, anderen Logiken folgt als denen des Rechtsstaates im Kapitalismus, zu dessen Prinzipien Vertragstreue, regelgeleitetes Handeln und Vergabetransparenz gehören. Beispielsweise kann die frühere staatliche Planungskommission, jetzt die „National Development and Reform Commission“, die traditionell einen größeren Einfluss als Fachministerien hat, Entscheidungen für oder gegen Wasserprojekte auch konträr zu bereits gefällten regionalen Entscheidungen steuern (Mertha 2008, S. 43ff.). Schwierig wird es zudem, mit Verhandlungspartnern auf lokaler oder regionaler Ebene zu Übereinkünften zu kommen, deren Gegenstand sich in einer rechtlichen Grauzone befindet oder der Politik der Zentralregierung gegenüber stehen. Dazu gehört, dass im Wasserbereich immer Behörden die Auftraggeber sind, die jede Entscheidung mit Verweis auf eine andere Instanz hinauszögern können und über deren wirklichen Entscheider und verschlungenen Entscheidungswege sich schwer „von außen“ etwas herausfinden lässt. Auch wenn es ohne weiche oder harte Formen der (weit verbreiteten) Korruption geht, so bringt das Herausfinden des „richtigen“ Ansprechpartners und das Fehlen eines kalkulierbaren Zeitrahmens hohe Transaktionskosten mit sich. Sobald es nicht nur um Sachkriterien geht, sondern auch um einen guten Kontakt, eine gute Atmosphäre, ein gutes persönliches Verhältnis ist der Aufbau dieses Verhältnisses per se ein Risiko, weil dann „interkulturelle Fähigkeiten“ gefragt sind und die Klippen von unterschiedlichen Kommunikations-, Führungs- und Planungsstilen umschiffen werden müssen (Bolten/Schröter 2001). Oft werden einheimische Vermittler mit einbezogen, die sich ihr Versprechen, eines privilegierten Verhältnisses zu den „wirklich wichtigen Männern“ zu haben, etwas kosten lassen, was aber nicht grundsätzlich eine Erfolgsgarantie darstellt. Zu den festen Bestandteilen der „Folklore“ unsere deutschen Gesprächspartner mit China-Verhandlungserfahrungen gehörte es, Stories über die chinesische Spezialität des Nachverhandeln und der zusätzlichen Preisdrückerei zu erzählen.

7.1. Schlussfolgerungen für die Exportmöglichkeiten im Umweltbereich

Die bisherige Diskussion über die Möglichkeiten der deutschen Umwelttechnik und der damit verbundenen Dienstleistungen in Deutschland war sehr stark von der Angebotsseite bestimmt. Sie lebt von der Potenzialität. Das Argument, man habe ja schließlich ausgereifte und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten, da wären die Kunden doch gut bedient, wenn sie auf das Weltbeste zugreifen würden, steht auf wackeligen Füßen. Es vernachlässigt den Preis und vor allem andere, eher weiche Entscheidungsgrößen, die mit Traditionen, Kulturen und Bedürfnissen zu tun haben. Es ist vielfach beklagt worden, dass das Ar-

32 „Das Aufkommen von Abfällen ist weit höher als derzeit geordnet entsorgt werden kann. Etwa 50% der Siedlungsabfälle werden zwischengelagert und unkontrolliert abgelagert. In der Peripherie der Städte entstanden rasch unkontrollierte Abfallablagerungen. Nur wenige Kommunen haben Systeme zur Getrennthaltung und Verwertung eingeführt. Lediglich 3% des Siedlungsabfallaufkommens werden Verbrannt und 5% kompostiert“ (Bundesumweltamt 2007, S. 82)

gument der guten Technik und der hohen Qualität eine typisch deutsche Spezialität sei, die das Marktumfeld zu wenig berücksichtigt.

Im rauen chinesischen Marktumfeld haben nur die Unternehmen eine Chance, die einen langen Atem (wie zum Beispiel Berlin Wasser International) haben bzw. zunächst einmal bereit sind, für mehrere Jahre beträchtliche Summen zu investieren, bevor sie möglicherweise Gewinne machen. Dies ist ein hartes Selektionskriterium, denn es begünstigt große oder sehr kapitalstarke Unternehmen, die es sich leisten können, die nächsten Jahre vorzufinanzieren. Langfristig haben hochpreisige deutsche Unternehmen als Anbieter für die chinesischen Kunden dann eine Chance, wenn sie eine Nische besetzten, in der sie das Alleinstellungsmerkmal haben oder mit anderen Anbietern ein ähnliches Preisniveau halten können. Für kleinere Umweltdienstleister, die weitgehend reine Dienstleistungen anbieten, also typischerweise für Consultants, beratende Ingenieure, Planer, Architekten, Anbieter von Software und spezifischen Know-How in Überwachungs-, Mess- und Regeltechnik besteht die einzige Chance im Markt erfolgreich zu sein darin, dem chinesischen Kunden den ökonomischen und ökologischen Nutzen ihrer Leistung klar zu machen, ausgedrückt in eingesparten Ressourcen und Optimierungsleistungen der bisherigen Produktionsweise. Den Kunden muss vor Augen stehen, dass es intelligente Weisen gibt, die Aufwände für Energie, Wasser, Reinigung, etc. zu verringern und dass es dafür Spezialisten gibt, die ihr Geld wert sind. Sie können Wege zum integrierten Umweltschutz, der immer eine technische und organisatorische Seite hat, aufzeigen und gerade mit der Kombination von technischem Know-How und dem Wissen um betriebliche Abläufe und deren Rationalisierung für den Kunden ersichtlichen Mehrwert schaffen.

Literatur

- Abele, C. (2008a): Wassertechnik und Wassermanagement in Nordchina, bfai Spezial, Bundesagentur für Außenwirtschaft, Köln.
- Abele, C. (2008b): Chinas Wassermarkt braucht Technologie, Länderinformation der bfai-Datenbank vom 14.4.2008, Köln.
- Ahlert, B.; Backhaus, Ch.; Michaelis, M.; Fritz, W. Koch, M.; Mohr, P. (2006): Status Quo der Internationalisierung im Dienstleistungssektor – ein Vergleich ausgewählter Branchen. IMADI-net-Projektbericht 2, Institut für Handelsmarketing und Netzwerkmanagement, Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Münster, Münster.
- Auswärtiges Amt (2008): China. Stand: November 2008, Berlin (www.auswaertigesamt.de/diplo/de/Laenderinformationen/01-Laender/China.html).
- Bachmann, R.; Burda, M.C. (2007): Sectoral Transformation, Turbulence and Labour Market Dynamics in Germany, RWI Essen (Hg.), Ruhr Economic Paper No. 5, Essen.
- bfai [Bundesagentur für Außenwirtschaft] (2003): VR China – Wassermanagement und Wassertechnik – Ausgangslage, Institutionen, Ver- und Entsorgung, Privatisierung. Pressemitteilung der AHK China zur bfai-Marktstudie Wassermanagement und Wassertechnik – Asien/Pazifik vom 03.09.2003, Köln.
- bfai [Bundesagentur für Außenwirtschaft] (2006): Branchenstudie. Wassertechnik und Wassermanagement in der VR China, Köln,
- bfai [Bundesagentur für Außenwirtschaft] (2008): VR China. Wirtschaftsdaten kompakt, November 2008, Köln.
- Berlinwasser Gruppe (2007): Geschäftsbericht 2007, Berlin.
- Benidickson, J. (2007): The Culture of Flushing. A Social and Legal History of Sewage (University of British Columbia Press), Vancouver, Toronto.
- Bian, Y.J. (2006): „Guanxi“. In J Beckert & M. Zafirovski (eds.) International Encyclopedia of Economic Sociology (Cambridge University Press), 117 – 136.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2006): Nachhaltige Ver- und Entsorgung. Impulse aus der sozial-ökologischen Forschung, Bonn.
- BMU (2006): Dienstleistungen in der Umweltechnik-Branche, Vorstellung erster Ergebnisse, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.), Juli 2009, Bonn.
- Bolten, J.; Schröter, D. (2001): Netzwerke interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung, Sternenfels.
- Bundesumweltamt (2007): Potenzialanalyse der deutschen Entsorgungswirtschaft. Forschungsbericht 206 31 303, Berlin.
- Cann, C.W.; Cann, M.C. Shangquan, G. (2005): China's Road to Sustainable Development. An Overview. In Kristen E. Day (ed): China's Environment and the Challenge of Sustainable Development (East Gate Book, M.E. Sharpe), S. 3. 34, Armonk, New York, London.
- Crane, D (1972): Invisible colleges: Diffusion of knowledge in scientific communities (University of Chicago Press), Chicago.
- Day, K.A. (2005): China's Environment and the Challenge of Sustainable Development (East Gate Book, M.E. Sharpe), Armonk, New York, London.
- Den Hertog, P. (2000): "Knowledge-intensive business as co-producers of innovation", in: International Journal of Innovation Management, Vol. 4 No.4, S, 491-528.
- Desvaux, G.; Wang, M.; Xu, D. (2004): Spurring performance in China's state-owned enterprises, The McKinsey Quarterly 2004, Special Edition: China today S. 1 – 5.
- DIHK (2006): Deutsche Industrie- und Handelskammertag (Hg.), Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven, Ergebnisse der bundesweiten Umfrage 2006, Berlin.

- Duncan, A. Th.; Ford, R.R. (2003): The crisis of innovation in water and wastewater (Edward Elga Publishing), Cheltenham, U.K.
- Elvin, M. (2004): The Retreat of the Elephants. An Environmental History of China (Yale University Press) New Haven & London.
- Economy, E. C. (2004): The River Runs Black: The Environmental Challenge to China's Future. Council of Foreign Relations Books (Cornell University Press) , Ithaca & London..
- Economy, E. C. (2005): Environmental Enforcement in China. In: Krsiten A. Day: China's Environment and the Challenge of Sustainable Development (East Gate Book, M.E. Sharpe), S. 102 – 120, Armonk, New York, London.
- EMCC (2006): European Monitoring Centre on Change: Sector Futures. The knowledge-intensive business service sector, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (eds), Dublin.
- Erd, R.; Rebstock, M. (2008): Abschlussbericht zur Vorstudie des Forschungsprojekts Probleme der Rechtsdurchsetzung des Urheber-, Marken- und Patentrechts in China und deren Auswirkungen auf die Marktstrategie deutscher Unternehmen. Forschungsbericht der Fachhochschule Darmstadt, Darmstadt.
- Ernst, D. (2006): Berlinwasser – Das lösen wir chinesisches. In: U. Kausch: China-Pioniere – Unternehmer berichten von ihren Erfolgen im Reich der Mitte, Frankfurt am Main, S. 20-32
- Ernst, D. (2007): Außenwirtschaftsförderung und ökologische Innovation in China, Vortrag vom 21. Juni 2007, Berlin.
- Feng, Y.; He, D.; Kinne, B. (2006): Water resources administration institutions in China. In: Water Policy, Vol 8, S. 291 – 301.
- Fernandez, J. A.; Underwood, L. (2006): China CEO. Voices of Experience from 20 international Business Leaders (John Wiley & Sons), Singapore.
- Ferris, R. J.; Zhang, H. (2005): Environmental Law in the People's Republic of China. An Overview Describing Challenges and Providing Insights for Good Governance. In: Kristen A. Day (ed); China's Environment and the Challenge of Sustainable Development (East Gate Book, M.E. Sharpe), S. 66 – 101, Armonk, New York, London.
- Frérot, A. (2009): Water. Towards a culture of responsibility (Edition Autrement Frontières), Paris.
- Frombach, R.; Bienzeisler, B.; Musold, E.; Kawohl, J.; Lorenz, U.; Kordowich, Ph. (2008): Fokusgruppe Veränderung/Organisation. In: VDI Technologiezentrum (Hg.): Hybride Wertschöpfung. Statusbericht aktueller Förderungsvorhaben, Berlin, S. 59-73.
- Ganz, W.; Schmied, M. (2006): Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen, Broschüre zum Fokusgruppentreffen am 27 November 2006 in Stuttgart, Hrsg. Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Projektträger im DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistung“, S. 5-6, Bonn.
- Gehrke, B.; Schmoch, U.; Krawczyk, O.; Legler, H. (2002): Umwelt und Wirtschaft – Dritter Bericht zur Umweltwirtschaft in Niedersachsen. Forschungsbericht des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung (NIW), Nr. 30, Hannover.
- GIC (2008): German Industry and Commerce: Aktuelle wirtschaftliche Rahmenbedingungen in China – Trends für Deutsche Anbieter von Umwelttechnik. Export China, Umweltcluster Bayern, 8. Januar 2008, Beijing.
- Global Status Report (2007): Washington International Renewable Energy Conference: Renewables 2007 (download von www.ren21.net am 01.02.2009).
- Granovetter, M.S. (1973): „The Strength of Weak Ties“. In: American Journal of Sociology, 78 (6), S. 1360 – 1380.

- Heidenreich, M. (1999): Berufskonstruktion und Professionalisierung. Erträge der soziologischen Forschung. In: Apel, H. J. et al. (Hg.): Professionalisierung pädagogischer Berufe im historischen Prozess, Bad Heilbrunn/Obb., S. 35-58.
- Hernesniemi, H.; Etlatieto, O.; Sundquist, H. (2008): Rapidly growing environmental business needs monitoring, The Finish Innovation Fund (SITRA), Helsinki.
- Hirschl, B.; Weiß, J.; Konrad, W. (2009): Umwelt-Dienstleistungen. Internationalisierungsstrategien für dynamische Märkte (oekom Verlag), München.
- Holtbrügge, D.; Holzmüller, H.H.; Wangenheim, F. (2007): Remote Services – Neue Formen der Internationalisierung von Dienstleistungen (Deutscher Universitätsverlag), Wiesbaden.
- Hubacek, K.; Sun, L. (2005): Economic and Societal Changes in China and their Effect on Water Use. A Scenario Analysis. In: Journal of Industrial Ecology, 9(1-2), S. 187-200.
- Hughes, Th. S. (1987): The Evolution of Large Scale Technological Systems. In: Wiebe E. Bijker et al. (eds.), The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology (The MIT Press), Cambridge, Mass., S. 51-86.
- Khan, H.; Liu, Y. (2008): Ecological Economics of Water in China: Towards a Strategy for Sustainable Development, Munich Personal RePEc Archive, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/7705/> MPRA Paper No 7705, posted 12. March 2008, München.
- Kausch, U. (2006) China Pioniere. Unternehmen berichten von ihren Erfolgen im Reich der Mitte (Campus), Frankfurt & New York.
- Klein, S. (2004): Umweltschutz in China (Peter Lang), Frankfurt am Main.
- Kuan, Y., Häring-Kuan, P. (2007): Der China Knigge. Eine Gebrauchsanweisung für das Reich der Mitte (Fischer Taschenbuch), Frankfurt.
- Kuhn, P.; Ning, A.; Hongxia, S. (2001): Markt China. Grundwissen zur erfolgreichen Marköffnung (Oldenbourg), München und Wien.
- Kynge, J. (2006): China Shakes the World. The Rise of a Hungry Nation, (Phoenix Paperbacks, Orion Books), London.
- Lane, K.; Pollner, F. (2008): How to address China's growing talent shortage. In: The McKinsey Quarterly, July 2008, S. 1-4.
- Leblanc, J. (2008): Business Republic of China. Tales from the front line of China's new revolution (Blacksmith Books), Hong Kong.
- Lee, S. (2006): China's Water Policy Challenges, The University of Nottingham, China Policy Institute Discussion Paper 13, November 2006, Nottingham.
- Lee, Y. C. (2005): Public Environmental Consciousness in China. Early Empirical Evidence. In: Kristen A. Day (ed): China's Environment and the Challenge of Sustainable Development (East Gate Book, M.E. Sharpe), S.35-65, Armonk, New York, London.
- Legler, H.; Krawczyk, O.; Rammer, Ch.; Löhlein, H.; Frietsch, R. (2006): Zur technologischen Leistungsfähigkeit der deutschen Umweltwirtschaft im internationalen Vergleich. Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 20, Berlin.
- Lu, X.; Chen, S.; Lu, J. (2006): On Hindrances and Potential Countermeasures in Environmental Legislation Enforcement in Our Country. In: Environmental Protection, No.5/2006, pp. 20-26.
- Mertha, A.C. (2008): China's Water Warriors. Citizen Action and Policy Change (Cornell University Press) Ithaca & London.
- Meierjohann, R. (2007): Verschmutzung der chinesischen Gewässer. Ist das Problem mit dem Bau von Kläranlagen gelöst? Präsentation auf dem 3. Internationalen Forum Wasserwirtschaft und Abfall der DWA in Braunschweig am 27./28. Februar 2007.
- Michelova, S.; Worm, V. (2003): Personal Networking in Russland and China. Blat and Guanxi, European Management Journal 21 (4), S. 509 – 519.

- Miles, I.; Kastrinos, N.; Bilderbeek, R.; Den Hertog, P. (1996): Knowledge-Intensive Business Services. Users, Carriers and Sources of Innovation. European Innovation Monitoring System (ed), EIMS Publication No 15, Bruxelles.
- Münch, J.; Zhao, Z. (2005): Evaluierung des Personalentwicklungsbedarfs chinesischer Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des schnellen technologischen Wandels. Abschlussbericht (im Auftrage der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), Eschborn.
- Naughton, B. (2007): The Chinese Economy. Transition and Growth (The MIT Press), Cambridge/Mass., London.
- Niedernhöfer, D. (2006): Mit Taktik den Drachen bezwingen. In: Handelsblatt, Nr. 53, 13.03.2006, S. 23.
- NRW-Katalog (2005): Project References Water Research in Nordrhein-Westfalen, Germany. Projekts, Technologies, Institutions. Herausgeber "Water Management Initiative Nordrhein-Westfalen", Düsseldorf.
- Peng, L.; Long, B.; Pamlin, D. (2005): Chinese companies in the 21st century. Helping or destroying the planet? Corporate social responsibility and beyond. A survey by WWF's Trade and Investment Programme, WWF International, Gland (CH).
- Qing, D. (1997): The River Dragon Has Come: The Three Gorges Dam and the Fate of China's Yangtse River and It's People (M.E. Sharpe), Armonk, New York, London.
- Rakelmann, U. (2002): Alternative Sanitärkonzepte in Ballungsräumen, Workshop-Paper auf der IFAT 2002, 12. Europäisches Wasser-, Abwasser- und Abfallsymposium am 14.05.2002, München.
- Rudolph, K.U.; Schäfer, D. (2001): International Survey om Alternative Water Systems. Extended Summary, BMBF-Research project No. 02 WA 0074, Hg. Forschungszentrum Karlsruhe Technik und Umwelt, Karlsruhe.
- Rudolph, K.U. (2002): Schwerpunkt Wasserwirtschaft. In: Hans-Nikolas Lauer (Hrsg.): Umwelttechnik erfolgreich exportieren. Neue Märkte für deutsche Spitzentechnologie, S. 86 – 98 (Deutscher Wirtschaftsdienst), Köln.
- Rudolph, K.U.; Harbach, M. (2006): Franchising Operation and Maintenance: Achieving Competition in the Water Market, Paper für die 5th Conference on Applied Infrastructure Research „Sustainable European Infrastructure. Financing under the Conditions of Competition, Environmental Concerns, and EU-Enlargement“, Berlin, 6-7 Oktober, Berlin.
- RWI (2007): Liberalisierung des internationalen Dienstleistungshandels in der WTO. Chancen und Risiken für Deutschland. Forschungsvorhaben im Auftrage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Endbericht. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Forschungsbericht Nr. 562, Hrsg: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin.
- Scheele, U.(2008): (in Kooperation mit Jens Libbe und Engelbert Schramm) Transformation städtischer Wasser-Infrastrukturen: Internationale Erfahrungen. Verbundvorhaben „Transformationsmanagement für eine nachhaltige Wasserwirtschaft“, netWORKS Paper No. 25 (Hrsg. Forschungsverbund netWORKS), Berlin.
- Schüller, M. (2000): Reform und Öffnung: Der chinesische Weg zur Marktwirtschaft. In: Herrmann-Pillath, C.; Lackner, M. (Hg.): Länderbericht China. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im chinesischen Kulturraum, Bonn, S. 278-301.
- Schüller, M. (2005): VR China. In: Ostasiatischer Verein e.V. (Hg.): Wirtschaftshandbuch Asien/Pazifik 2005/2006, Hamburg, S. 117-149.
- Shapiro, J. (2001): Mao's War Against Nature, (Cambridge University Press), Cambridge.
- Sieren, F. (2006): Der China-Code. Wie das boomende Reich der Mitte Deutschland verändert (Ullstein), Berlin.

- Song, X. (2000): Der chinesische Wirtschaftsraum als Faktor in der Weltwirtschaft. In: Herrmann-Pillath, C.; Lackner, M. (Hg.): Länderbericht China. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im chinesischen Kulturraum, Bonn, S. 302-324.
- Sprenger, R.-U. (2002): Umweltorientierte Dienstleistungen als wachsender Beschäftigungssektor. Bestandsaufnahme und Perspektiven unter besonderer Berücksichtigung des privaten Dienstleistungsgewerbes, Bericht 2/02 des Umweltbundesamts, Berlin.
- Staben, N. (2008): Technische Möglichkeiten der alternativen Gestaltung städtischer Wasser- und Abwasserinfrastruktur. Eine Technikrecherche im Rahmen des Projekts „Transformationsmanagement für eine nachhaltige Wasserwirtschaft“, netWORKS Paper No. 24 (Hrsg. Forschungsverbund netWORKS), Berlin.
- Taithe, A. (2007): Léau facteur d'instabilité en Chine – Perspectives pour 2015 et 2030, Fondation pour la Recherche Stratégique, 25 janvier 2007, Paris.
- Thewall, M.; Barlow, A.; Vann, K. (2004): The limits of Web-based empowerment: Integrated water resource management case studies. In: First Monday, Peer-Reviewed Journal on the Internet, www.firstmonday.org/issues/issue10_4/thelwall/index.html
- Weltbank (2009): Doing Business 2010: A record in business regulation reform, www.doingbusiness.org/features/Highlights2010.aspx
- Waltenberger, D. (2008): Exportpotenziale von Dienstleistungen im Bereich erneuerbarer Energien. Als Zielmarkt soll China betrachtet werden, Diplomarbeit im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule für Wirtschaft und Technik Berlin, Berlin.
- Wang, J.; Cao, D.; Ge, C.; Yang, J. (2000): A Macroeconomic Analysis of Industrial Pollution in China. In: Chinese Environmental Perspectives, 2(1), S. 20-33.
- Wang, X. (2007): Water Governance in China. The Failure of a Top-Down Approach. In: Barun Mitra, Kendra Okonski, Mohit Satyanand (Eds.): Keeping the Water Flowing. Understanding the Role of Institutions, Incentives, Economics and Entrepreneurship in Ensuring Access and Optimising Utilisation of Water, New Delhi, S. 201-221.
- Wasserwirtschaftsinitiative (2003): Technologietransfer in der nordrhein-westfälischen Wasserwirtschaft. Ergebnisse einer Kurzumfrage, Herausgeber Wasserwirtschaftsinitiative Nordrhein-Westfalen, Bd. 1, Bearbeitet von Dr. Ralph Hobby und Dr. Jens U. Prager, Düsseldorf.
- Wei, L. (2008): Environmental Argumentation and Political Sensibility: The Case of China. In: Edmondson, R.; Rau, H. (Eds.): Environmental Argument and Cultural Difference. Locations, Fractures and Deliberations, Frankfurt am Main, S. 153-176.
- Wittfogel, K.A. (1977): Die orientalische Despotie – Eine vergleichende Untersuchung totaler Macht (Ulstein), Frankfurt am Main, Berlin und Wien.
- Xianbi, H. (2008): Guanxi networks and job searchers in China's emerging labour market: a qualitative investigation. In: Work, employment and society, Volume 23 (3), S. 467 – 484.
- Zeng, G. (2000): Regionalwirtschaftliche Integration und Umweltschutz im Yangtze-Einzugsgebiet. In: Lorenz King, Martin Metzler, Tong Jaing (eds.): Flood Risks and Land Use Conflicts in the Yangtze Catchment, China and the Rhine River, Germany. Strategies for a Sustainable Flood Management (Peter Lang), Zentrum für Entwicklungs- und Umweltforschung der Justus-Liebig-Universität Gießen, Schriften zur Internationalen Entwicklungs- und Umweltforschung Band 2, S. 125- 146, Frankfurt am Main etc.
- ZEW (2007): Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: ZEW Branchenreport: Dienstleister der Informationsgesellschaft, Jg. 6, Nr. 3. Oktober 2007, Mannheim.