

3.4. Fallstudien von taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China

◆ Vorgehensweise und Zielsetzung der Firmeninterviews

Der Transfer eines FDI-Paketes beinhaltet produkt-, prozeß- und management-spezifische Technologien, deren Bestandteile vertraglich geregelt sind. Die Übertragungsmöglichkeiten sind damit zu Beginn eines jeden FDI-Projektes auf diese Vereinbarungen beschränkt. Entscheidend ist, inwieweit es dem heimischen Partner gelingt, aus diesem zur Verfügung stehenden FDI-Paket kombiniert mit seinen eigenen Fähigkeiten eine Produktion aufzubauen. In vielen Fällen beruht der eigentliche Wissenstransfer auf dem Know-how des Investors, das nicht vollständig in den Blaupausen, technischen Angaben und Arbeitsanweisungen usw. vermittelt werden kann. Es ist daher von Bedeutung, welches Wissen der ausländische Investor tatsächlich weitergibt. Oftmals wird bewußt die Qualität geringfügig gesenkt, um den technischen Vorsprung des ausländischen Investors nicht zu gefährden oder um schlicht zu verhindern, daß die ausländische Niederlassung das exakt gleiche Bauteil herstellen kann. Die Empfänger haben in einigen Fällen die Erfahrung gemacht, daß trotz aller vollständigen technischen Informationen etwas fehlt. Dieses fehlende Wissen steckt in den Erfahrungen des Investors, und es gibt kaum eine Regel vorherzusagen, in welcher Zeit und in welchem Umfang der Empfänger dieses Wissen erwerben kann. So werden beispielsweise in den Blaupausen die technischen Daten exakt erfaßt und präzise Anweisungen für die Herstellung gegeben. Dennoch fehlen einige Angaben, wie z.B. die ideale Herstellungstemperatur, die dann erst nach mehreren Jahren entdeckt wird. Es ist somit unmöglich, den exakten Wert des intangiblen Vermögens des Investors zu bestimmen, aber man kann über die Verwertungsmöglichkeiten dieses Wissens auf der Empfängerseite dessen spezifischen Wert näher bestimmen.

Der Leitgedanke dieser Fallstudien ist, über Mikrodaten auf der Unternehmensebene einige dieser Zusammenhänge aufzudecken. Anhand der vorliegenden Interviews von 7 Autoteileherstellern und 13 Firmen aus der Branche Elektro & Elektronik kann man beobachten, daß es diesen taiwanischen Unternehmern gelang, aus dem von japanischen Firmen empfangenen FDI-Paket ein neues Direktinvestitionspaket für ein Vorhaben in

China zu schnüren. Die vorliegenden Firmen konnten im Verlauf ihrer Geschäftstätigkeit ihr eigenes prozeß- und managementspezifisches Wissen akkumulieren, welches sie bei den Projekten in China eingesetzt haben. Die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Investitionsvorhaben ist ein Zeichen für ihre unternehmerische Selbständigkeit.

◆ **Zusammenfassung der Ergebnisse von 20 taiwanisch-japanischen Niederlassungen in China**

- 1) Akkumulation von prozeß- und managementspezifischem Wissen auf der taiwanischen Seite
- 2) Transfer von managementspezifischem Know-how aus Taiwan
- 3) Verlagerung von überwiegend standardisierten Produkten, z.B. elektrische Haushaltsgeräte, elektrische Teile & Komponenten, Autoteile
- 4) Die taiwanischen Joint Venture Partner haben in China vier Großprojekte zur Montage von Autos und Motorrädern initiiert, an der sie ihre bisherigen taiwanischen Stammlieferanten beteiligt haben.
- 5) Horizontale Produktionserweiterung bei taiwanischen Zulieferern in China.
- 6) Herstellung von Vorprodukten in China. Taiwan ist 1997/98 der größte Hersteller von Fly-Back Transformers, ein Schlüsselprodukt für die Monitorherstellung. Aus diesem Grund entschied sich die Sampo Components Division 1996 für die Errichtung einer Produktionsanlage in Dongguan, Provinz Guangdong¹.
- 7) In den meisten Fällen kontrolliert die japanische Mutterfirma die eingesetzte Produkttechnologie der taiwanischen Niederlassung in China.
- 8) Die Stärke der taiwanischen Firmen liegt im Zusammenschnüren eines neuen Direktinvestitionspakets, in dem vor allem managementspezifisches Wissen in Form von gesammelten Erfahrungen, Sprachkenntnissen und Beziehungen auf internationalen Exportmärkten sich als unternehmensspezifischer Vorteil auswirken. Dies ist um so bedeutender, da die eigentlichen Produktkenntnisse immer noch verschlossen geblieben sind. Die taiwanische Seite übernimmt somit eine Schlüsselrolle in der Weitergabe von produktspezifischem Wissen, über welches sie nicht direkt verfügen.

◆ **Aufbau der Mikrountersuchung**

Zunächst werden die aus Firmenhandbüchern, Firmenkurzprofilen und den Interviews zugänglichen Daten zusammengefaßt und in ein Untersuchungsraster eingeteilt. Das Ziel ist der Nachweis der Eigenständigkeit der taiwanischen Seite bei taiwanisch-japanischen Investitionsvorhaben in China. Dazu werden die Unternehmen nach ihrem Indigenisierungsgrad in drei Gruppen eingeteilt.

Firmen besitzen einen hohen Indigenisierungsgrad, wenn sie produkt-, prozeß- und managementspezifische Technologien vollständig absorbiert haben, sie besitzen einen mittleren Grad, wenn sie die prozeß- und managementspezifische Technologie beherrschen und sie besitzen einen niedrigen Grad, wenn nahezu keine relevante Technologie auf sie übertragen wurde. Mit dieser groben Einteilung deckt man nur einen Teil der Unternehmensentwicklung auf. Aus der Kenntnis des taiwanisch-japanischen Joint Venture-Vertrags kann man die verwendete Technologie, Design, Herstellungsprozeß und Management genauer ablesen. Abgesehen von wenigen Ausnahmen sind diese Vertragsbestandteile für Außenstehende nicht zugänglich. Im Rahmen der hier vorliegenden Firmeninterviews konnten zumindest einige Informationen über die eingesetzten Produkte gewonnen werden und die Hintergründe für eine Investition in China aus Sicht der taiwanischen Seite näher bestimmt werden.

In den nachfolgenden Abschnitten werden vier Untersuchungsergebnisse zusammengefaßt.

1. Vergleich der Motive des japanischen Investors in Taiwan mit den Motiven des japanisch-taiwanischen Investors in China. Hierbei gilt es herauszufinden, ob der japanische Partner oder der taiwanische das Projekt initiiert hat.
2. Vergleich der Hauptaktivitäten der japanischen Niederlassungen in Taiwan mit denjenigen der japanisch-taiwanischen in China, um den Schwerpunkt der japanisch-taiwanischen Niederlassungen in China zu erkennen.
3. Der Transfer von produkt-, prozeß- und managementspezifischer Technologie von Taiwan nach China. Dieser Technologietransfer vollzieht

¹ Sampo Annual Report 1997 (forthcoming), S.19.

sich vor allem über den Kontakt zum Stammunternehmen. Anhand der individuellen Firmengeschichte kann man den Lernprozeß der taiwanischen Niederlassung erfassen und somit das Potential für eine Weitergabe.

4. Vergleich der von Japan nach Taiwan entsandten Mitarbeiter mit den von Taiwan nach China entsandten Mitarbeitern und ihrer Position in der jeweiligen Niederlassung. Hieran kann man ansatzweise die umfangreiche Aufbauarbeit abschätzen. Dies wird als Humankapitaleffekt bezeichnet.

3.4.1. Fallstudien von taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China in der Branche Elektro und Elektronik

In dieser Branche wurden 14 Firmeninterviews durchgeführt, die nachfolgend aufgelistet werden. Darunter befindet sich eine Firma, die sich nachträglich aus China zurückgezogen hat.

Tabelle 1 Ausgewählte taiwanische Firmen aus der Branche Elektro & Elektronik mit Niederlassungen in China (Stand 1998)

Firmen mit einem niedrigen Indigenisierungsgrad und einer hohen japanischen Beteiligung				
Firmenname	Japanischer Investor Jahr; Kapitalanteil	Niederlassung in China (Jahr / Ort)	Produkte in China	Transfer
Mabuchi Motor Taiwan 1969 + Kaohsiung Mabuchi 1979	Mabuchi Motor Seit 1969 (69%) 1993/94 (86%)	1986 Guangzhou 1987 Dalian 1994 Wafangdian 1994 Dongguan	Elektromotoren	Produkt, Prozeß und Management aus Japan
	in Kaohsiung seit 1979 (100%)	1993 Wujiang Shanghai Repräsentanzbüro	Elektromotoren	Prozeß, Management aus Taiwan Management aus Japan und Taiwan
Taiwan Original Electronic	Original Electric Seit 1978 (100%) Siemens Seit 1998(100%)	1990 Shenzhen 1998 Erweiterung in Shenzhen 1994 Shanghai	Relais	Produkt, Prozeß aus Japan und seit 1998 auch aus Deutschland
Uchida Denshi 1987	Uchida Seisakusho (100%)	1997 Tianjin	Hohlspule, Magnetspule	Produkt, Prozeß aus Japan
		1995 Shenzhen nach Vorbereitungsphase Verbindung gelöst		

Firmen mit mittlerem Indigenisierungsgrad und einer mittleren japanischen Beteiligung:				
Firmenname	Japanischer Investor Jahr; Kapitalanteil	Niederlassung in China (Jahr / Ort)	Produkte in China	Transfer
China Electric	Mitsubishi Electric Seit 1955 (26%)	1994-95 Joint Venture in Nanjing für ca. 1,5 Jahre	Neonröhren	Produkt, Prozeß aus Japan
Sumi Pac Electro Chemical	Sumitomo Seit 1988 (60%)	1996 Tianjin	Distribution, Werbung für Bohrrohre	Transfer von Management aus Taiwan
Taiwan Nissei Sokki 1967	Nippon Seimitsu Sokki (48%)	1995 Suzhou	Meßgeräte	Produkt aus Japan; Prozeß aus Taiwan
Tungaloy Taiwan 1975	Toshiba Tungaloy (51%)	1994 Xiamen 1995 Produktion 1998 2. Fabrik in Xiamen	Wolfram-Karbid- Bohrer	Produkt, Prozeß, Management aus Taiwan

Firmen mit einem hohen Indigenisierungsgrad und einer geringen japanischen Beteiligung				
Firmenname	Japanischer Partner Jahr; Kapitalanteil	Niederlassung in China (Jahr / Ort)	Produkte in China	Transfer
Acer	Sumitomo Trading 1981 (0,5%)	1996 Suzhou	Keyboards, Monitor, Scanner	Produkt, Prozeß, Management aus Taiwan
Picvue Electronics LCD Division 1991	Technologie von Japan und USA	1994 Shenzhen	Teileproduktion für LCD	Prozeß, Management aus Taiwan, Produkt aus Japan
Sampo 1937	Gesamtinvestitionssumme Ende 1997 US\$ 80 Mio.,			
	Sharp	1992 Beijing	Mikrowelle	
	Seit 1971 (8,51%)	1992 Tianjin (3 Fabriken)	Waschmaschine & Teile, Mikrowelle, Kühlschrank, Klimaanlage, kleine Haushaltsgeräte & Teile	Produkt, Prozeß und Management aus Taiwan
		1996 Dongguan 1997 Suzhou	Fly Back Transformer	
Taiwan Fluorescent Lamp	Toshiba	1990 Kunming (Yunan)	Stabneonröhren, runde Neonröhren	Produkt, Prozeß u. Management aus Taiwan
	Seit 1954 (8,82%)	1993 Zibo (Shandong)		
		1993 Tianjin Verkaufsbüro		
Tsann Kuen 1978	OEM und ODM Hersteller für japanische Firmen	1988 Xiamen 1994 Shanghai	Kaffeemaschine, Toaster, Bügeleisen	Produkt, Prozeß, Management aus Taiwan
Walsin Lihwa 1966	Fujikura	1993 Jiangyin	Stahldraht	Produkt, Prozeß und Management aus Taiwan
	Seit 1970 Produktion plastikisolierter Telefonkabel	1993 Shanghai	Telefonkabel	
		1993 Jiangsu 1997 Wuhan		
		1995 Shanghai 1997 Hangzhou	Starkstromkabel	
		1996 Nanjing	Kupferdraht	
	1996 Nanjing Joint Venture mit Fujikura 1997 Produktion		Optical Fiber and Wire	Produkt aus Japan
		1997 Hefei	Zubehör für elektr. Draht u. Kabel	

Anmerkung: Jahresangaben in Spalte 1 (Firmenname) beziehen sich auf die Gründung dieser taiwanischen Firma, spätere japanische Kapitalbeteiligungen erscheinen in Spalte 2.

Quelle: 14 Firmeninterviews, diverse Firmenbroschüren, eigene Aufstellung

3.4.1.1. Motive der taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China in der Branche Elektro & Elektronik

Tabelle 2 Vergleich der Motive zur Gründung der ursprünglichen japanischen Niederlassungen in Taiwan mit den Motiven der Folgeinvestition des taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China in der Branche Elektro & Elektronik (Auswertung der Fallstudie Stand 1998)

	Motive zur Gründung der ursprünglichen japanischen Niederlassung in Taiwan	Motive des taiwanisch- japanischen Joint Venture in China
Niedrige Lohnkosten	8	11
Marktzugang	9	6
Niedrigere Bodenpreise	3	2
Industriepolitische Anreize		2
Persönliche Beziehungen		1

Quelle: 13 Firmen: Acer, China Electric, Mabuchi, Picvue Electronics, Sampo, Sumi Pac, Taiwan Fluorescent Lamp, Taiwan Nissei Sokki, Taiwan Original, Tsann Kuen, Tungaloy Taiwan, Uchida, Walsin Lihwa

Aus den vorliegenden Interviews wird deutlich, daß fast alle befragten Firmen niedrige Lohnkosten und den Zugang zum chinesischen Binnenmarkt als die beiden wichtigsten Gründe für eine Investition in China nennen. Im folgenden werden die Gründe getrennt nach dem Indigenisierungsgrad der beteiligten Unternehmen aufgeführt.

◆ **Motive von Niederlassungen mit schwachem Indigenisierungsgrad**

Wenn die japanische Mutterfirma lediglich die Prozeßtechnologie an ihre Niederlassung weitergegeben hat und den innerbetrieblichen Ablauf bestimmt, dann trifft sie die Entscheidung für eine Investition in China.

Im Zuge steigender Lohnkosten und Bodenpreise in Japan entschied sich Mabuchi 1969 für die Ausweitung seiner Produktionsanlagen nach Taiwan. Dort entstanden zunächst zwei Fabriken in Hukou und Hsinchu. 1979 wurde eine zweite Niederlassung in Kaohsiung gegründet. 1988 stammten 77% aller Elektromotoren von Mabuchi aus den Werken in Taiwan. 1998 ist der Beitrag der taiwanischen Niederlassungen auf ca. 5% gesunken, und es droht eine Schließung in fünf Jahren. Mit dem Aufkommen neuer Wettbewerber verlagerte Mabuchi Japan seine Produktion nach China. Die japanische Firma gründete 1986 eine Fabrik in Guangzhou (Kanton) und 1988 eine weitere in Dalian (japan. Dairen). Bei der Investitionsentscheidung für Dalian spielte neben der geographischen Nähe auch die historische Beziehung der Japaner zu dieser Hafenstadt eine Rolle. Zu Beginn der neunziger Jahre unterstützte der taiwanische Partner bei zwei weiteren Investitionen von Mabuchi in China den Aufbau der dortigen Niederlassungen. 1993 trat Mabuchi Taiwan als federführender Investor in Wujiang, Provinz Jiangsu, auf. 1994 war die taiwanische Seite bei der Gründung der Niederlassung in Dongguan, Provinz Guangdong, und eines Repräsentanzbüros in Shanghai beteiligt.

Taiwan Original wurde 1978 als hundertprozentige japanische Tochtergesellschaft aufgrund der niedrigeren Arbeitskosten zur Herstellung von Relais gegründet. Nach zwölfjähriger Produktionstätigkeit entschied die japanische Zentrale die allmähliche Schließung der Produktionsanlage in Taiwan und ihre Verlagerung nach Shenzhen. Der Hauptgrund für die Schließung der Niederlassung in Taiwan sind die gestiegenen Lohnkosten in

Taiwan und der Zugang zum chinesischen Binnenmarkt über eine direkte Niederlassung in Shenzhen. Die Verlagerung nach Shenzhen wurde 1990 von der taiwanischen Seite und über eine bestehende Niederlassung von Original (Japan) im benachbarten Hongkong vollzogen. In rund 15 Jahren lernte die taiwanische Seite das relevante verkaufsspezifische Wissen, welches für die Gründung eines Verkaufsbüros in Shanghai 1994 genutzt wurde. Über dieses Büro hat Taiwan Original Kontakt zu eigenen Kunden in China aufgebaut. Im Juli 1997 wurde Siemens paritätischer Joint Venture-Partner von Taiwan Original und im darauffolgenden Jahr 1998 alleiniger Eigentümer. Siemens unterstützte den weiteren Ausbau der Produktionsanlagen in Shenzhen, die nach dem Erwerb eines größeren Baugeländes im Mai 1998 fertiggestellt wurden.

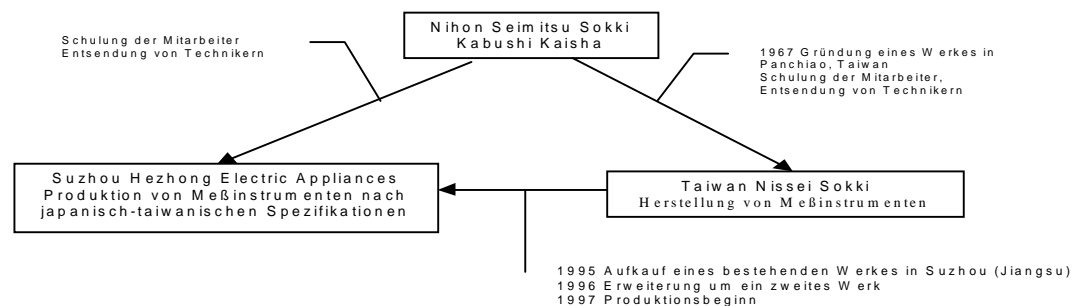
Der Fall, in dem fast gar keine Indigenisierung des produkt-, prozeß- und managementspezifischen Wissens stattgefunden hat, läßt sich bei Uchida Denshi beobachten. Die Japaner gründeten 1987 aufgrund niedriger Lohnkosten und des Marktpotentials in Taiwan eine hundertprozentige Tochter-gesellschaft zur Herstellung von Magnetspulen für Stereoanlagen, Tunern und Reglern für Fernseh- und Videokassettenrekorder. Acht Jahre später wurde die Verlagerung der Produktion von Magnetspulen und Reglern nach Shenzhen vorbereitet. In diesem Prozeß war die taiwanische Seite zunächst an der chinesischen Firma Chawhe Enterprise in Shenzhen beteiligt, die dort Magnet-spulen produzierte und verkaufte. Bis 1995 war die taiwanische Niederlassung von Uchida als Investor in Shenzhen aufgelistet. Diese Verbindung wurde ohne Angabe von weiteren Gründen wieder gelöst. Daraufhin entschied sich die Zentrale von Uchida in Japan für die Gründung einer hundertprozentigen Tochterfirma in Tianjin, deren Produktion 1997 begann. In Tianjin werden die gleichen Magnetspulen (Hohlspulen) wie in Taiwan hergestellt. Einer der Gründe für die Verlagerung nach Tianjin lag in den niedrigeren Lohnkosten in Tianjin als in der Exportförderzone Shenzhen. Man kann vermuten, daß Uchida die Nähe zu den Märkten in Beijing und Tianjin sucht. Dieses Beispiel zeigt deutlich, daß die Entscheidung für die Standortwahl bei der Zentrale in Japan liegt und die taiwanische Seite in einer

hundertprozentigen japanischen Tochtergesellschaft darauf keinen Einfluß hat.

◆ **Motive von Niederlassungen mit mittlerem Indigenisierungsgrad**

1967 gründete Nihon Seimitsu Sokki (Japan Präzisionsinstrumente) mit einer Beteiligung von 48% die Niederlassung Taiwan Nissei Sokki, d.h. 52% verblieben im Familienbesitz der taiwanischen Miteigentümer. Als Investitionsmotiv gab das Stammunternehmen an, die Lohnkostenvorteile in Taiwan ausnutzen zu wollen und schneller taiwanische Kunden beliefern zu können. Taiwan Nissei Sokki erreichte mit anfänglich 65 Mitarbeitern in wenigen Jahren den Produktionsumfang der japanischen Mutterfirma bei gleichem Qualitätsstand. Taiwan Nissei Sokki begann 1995 aufgrund der gestiegenen Lohnkosten in Taiwan mit der Verlagerung eines Teils seiner Produktion nach China. Hier kann der taiwanische Partner eine Reihe von Vorteilen geltend machen. Familiäre Beziehungen sprachen für der Standort Suzhou, Provinz Jiangsu. Dort konnte aufgrund geringer behördlicher Auflagen eine größere Produktionsanlage errichtet werden, als im beengten Vorort Panchiao im Süden Taipeis. Die seit Mitte der neunziger Jahre konsequent umgesetzten Stadt- und Raumplanungsmaßnahmen zwingen taiwanische Firmen aus ehemaligen Industriegebieten, die zunehmend zu "sauberen" Wohn- und Geschäfts-gebieten wurden, in andere Gebiete auszuweichen (Vgl. Abb. 46).

Abbildung 1 Beispiel einer gemeinsamen taiwanisch-japanischen Folgeinvestition in China: Die Firmengeschichte der Taiwan Nissei Sokki Co., Ltd.



Quelle: Taiwan Nissei Sokki Co., Ltd., Company Brochure, Interview Mai 1997; Taiwan Kenkyusho (Taiwan Forschung), Zai Ka-Nihon Kigyo Soran (Gesamtüberblick der gegenwärtigen chinesisch-japanischen Unternehmen), 1995, S.425, Taiwan Electrical and Electronic Manufacturers Association, Diangong Zixunyi (Elektrische Informationsindustrie): Dalu-dichu Taishang Caigou/Xiaosheng Minglu (Namensindex der taiwanischen Einkaufs-/Verkaufsfirmen auf dem chinesischen Festland), 1995, S.193.

Sumi Pac wurde 1988 als Joint Venture von Sumitomo (60%) und zwei lokalen Partnern (40%) gegründet. Diese Niederlassung dient hauptsächlich als Produktionsstützpunkt für Exporte nach Südostasien und für den Reexport nach Japan. In den letzten Jahren kamen taiwanische Kunden hinzu. 1997 wurden in Taiwan 75 verschiedene Bohrkopftypen hergestellt. Nach den ersten Erfolgen in China errichtete Sumi Pac 1996 in Tianjin ein Repäsentanzbüro. Das Hauptmotiv war der Zugang zum chinesischen Markt. Über das Büro in Tianjin wurden sechs verschiedene Bohrkopftypen aus Taiwan nach China exportiert.

Tungaloy Taiwan entstand 1977 als Joint Venture mit Toshiba Tungaloy (51%) und einem privaten taiwanischen Teilhaber (49%) als General Manager. Für Toshiba Tungaloy waren die in Taiwan niedrigeren Lohnkosten und die rasche Kundenbelieferung in Taiwan ausschlaggebend. Bedingt durch steigende Lohnkosten und die Automatisierung der Produktionsanlagen, entschied sich Tungaloy Taiwan 1994 für die Gründung einer Niederlassung in Xiamen. Bereits nach einem halben Jahr begann die Produktion vor Ort. 1997 erweiterte Tungaloy Taiwan seine Produktion in Xiamen und transferierte seine alten Maschinen dorthin, die den Einsatz von Handarbeit erfordern. Das Mutterunternehmen erwarb daraufhin 6 Produktionsmaschinen mit Robotern.

Abschließend sei in dieser Gruppe auf den Fall einer Deinvestition hingewiesen. 1993 entschied sich China Electric, einer der großen Hersteller von Neonröhren in Taiwan, für die Verlagerung der Produktion von Stabneonröhren nach Nanjing und gründete 1994 ein Joint Venture mit dem chinesischen Partner Nanjing Zhongguang. Die niedrigen Lohnkosten, eine mögliche Exportbasis und Pläne für den chinesischen Markt waren ausschlaggebend für dieses Projekt. Nach eineinhalb Jahren erwies sich die Fortsetzung dieses Projektes als undurchführbar. Nähere Gründe für den Abbruch dieses Joint Ventures sind nicht bekannt.

Die Firmengeschichte von China Electric ist dennoch ein gutes Beispiel für das Entstehen einer Folgeinvestition, bei der das firmenspezifische Know-how beim gleichen Produkt verwertet wird. Hier stammte die ursprüngliche Technologie für Neonlampen von Mitsubishi Electric Co. (MELCO) und seit

den neunziger Jahren auch indirekt von Osram. 1955 beteiligte sich MELCO aufgrund der gestiegenen Lohnkosten in Japan an China Electric. Ein weiteres Motiv war die Absicht, den taiwanischen Beleuchtungsmarkt zu beliefern. Die Übertragung der spezifischen Produkttechnologie erfolgt über ein Technologiekooperations-abkommen mit Mitsubishi Denki Shomei (MLF), einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft von MELCO.

MELCO hat seit 1989 ein Joint Venture mit Osram zur Herstellung von Neonröhren, an dem Osram mit 51% beteiligt ist. Damit hat Osram sein seit 1980 angestrebtes Ziel, auf dem japanischen Markt Fuß zu fassen, realisiert. Da Osram seine Produkt- und Prozeßtechnologie, einschließlich der Maschinen und Anlagen, selbst herstellt, ist ein Technologietransfer ins Ausland nur möglich, wenn Osram die Mehrheit der Anteile an dem neu gegründeten Joint Venture behält, um diese Technologie zu kontrollieren. Für den Verkauf dieser Neonröhren wurde ein zweites Vertriebs-Joint Venture zwischen Mitsubishi Electronic (51%) und Osram (49%) eingerichtet: Mitsubishi-Osram Lightning (MOL). Somit gelangt ein Teil der von Osram an MELCO übertragenen Technologie indirekt nach Taiwan².

Anhand von zwei Weiterentwicklungen der Neonlampen, kann man die Möglichkeiten für Folgeinvestitionen erkennen. Die Verbesserung der Qualität führt zu einer Standardisierung des Vorläufermodells von Stabneonlampen.

Mit der ersten Weiterentwicklung ändert sich die Form. Aus Stabneonröhren werden ringförmige Lampen. Die neuste Weiterentwicklung ist eine Kompaktform. Die bisherige Stabneonlampe wird damit zu einem Massenprodukt. Die zweite Produktverbesserung betrifft die Einführung eines elektronischen Vorschaltgerätes zur Reduzierung der Stromstärke und Spannung. Bisherige Geräte beruhen auf einer magnetischen Spule. Zur Herstellung dieses neuen elektronischen Vorschaltgerätes hat Mitsubishi mit China Electric (45%) bereits das Joint Venture Unternehmen MELTONIC gegründet, an dem MLF zu 45% und MELCO zu 10% beteiligt sind. Damit steht die alte Technologie für eine Folgeinvestition zur Verfügung.

² Dieser Technologietransfer wird offiziell nicht bestätigt, obwohl er firmenintern bekannt ist. Gespräch mit J. Brennhausen, General Manager von Osram Taiwan Co. Ltd. und Hiroshi Ito, Vice Chairman von China Electric MFG. Corporation, Oktober 1998.

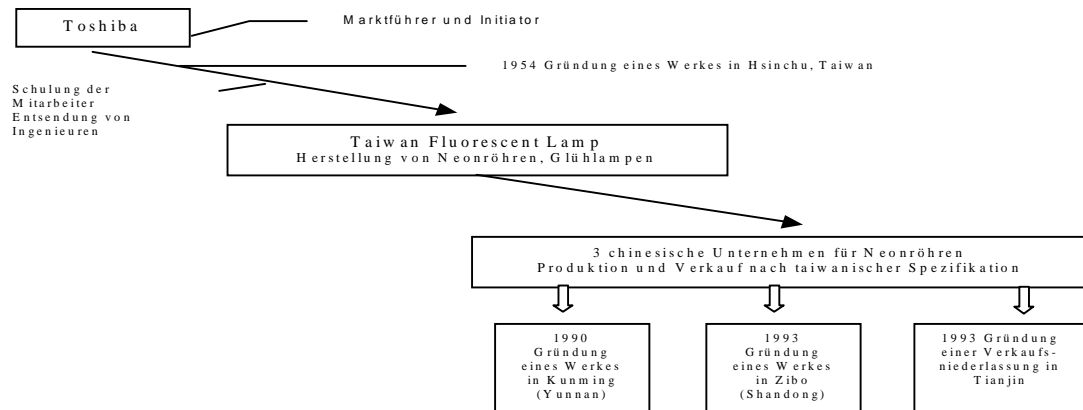
Nach Angaben des japanischen Vicepräsident von China Electric wird eine erneute Investition auf dem chinesischen Festland in naher Zukunft angestrebt. Gegenwärtig sind die Eintrittsbarrieren auf dem chinesischen Markt für China Electric und für Mitsubishi Electric sehr hoch, da bereits drei starke ausländische Wettbewerber, Philips, Osram über seine Tochterunternehmen Sylvania und General Electric, seit mehreren Jahren vor Ort tätig sind. Vermutlich konnte sich China Electric mit seiner ersten Niederlassung in Nanjing nicht gegen diese starke Konkurrenz in China durchsetzen. Nach Ansicht des Vicepräsident von China Electric erhoffen sich die Japaner aufgrund ihrer kulturellen Nähe zu China und der stärkeren Verbundenheit Taiwans mit China einen größeren Markterfolg als die europäischen und amerikanischen Wettbewerber. Offensichtlich orientiert sich Mitsubishi Electric am erfolgreichen Vorgehen von Toshiba, welches indirekt über seinen taiwanischen Partner, die Taiwan Fluorescent Lamp Co., Ltd., in China Fuß fassen konnte.

◆ **Motive taiwanischer Firmen mit einem hohen Indigenisierungsgrad**

Die drei Niederlassungen der Taiwan Fluorescent Lamp (TFC) in China gehen auf eine erfolgreiche Folgeinvestition zurück, bei der das gleiche Produkt nach 36 Jahren erneut verlagert wurde. TFC hat die von Toshiba erhaltene Technik vollständig erlernt. 1954 wurde TFC von Toshiba in Hsinchu zur Herstellung von Neonröhren, Glühbirnen, Klimaanlage und anderen elektrischen Haushaltgeräten gegründet. Auf dem Beleuchtungssektor stellte TFC weitere Einzelteile, wie Stabilisatoren, die Glashülle und den Lampenkörper selbst her. 1963 wurde TFC in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und erweiterte 1971 die Produktion auf Autoscheinwerfer, Rückspiegel und Scheibenwischer. 1995, 41 Jahre nach der Gründung, hatte TFC ein Stammkapital von US\$ 44 Mio. und beschäftigte 1.630 Angestellte in drei Werken in Hsinchu, Chutung und Chungli. 1993 verkaufte TFC Waren im Wert von rund US\$ 101,2 Mio. auf dem taiwanischen Binnenmarkt, in Südostasien und im Mittleren Osten. 1990 gründete TFC ein Joint Venture mit einem lokalen Hersteller in Kunming, der Hauptstadt der Provinz Yunnan. 1993 wurde ein zweites Werk in Zibo, Provinz Shandong, und ein Repräsentanzbüro in Tianjin eröffnet. Der

Hauptgrund für die Investitionsprojekte in China sind die niedrigeren Lohnkosten (Vgl. Abb.47).

Abbildung 2 Beispiel für eine eigenständige taiwanische Folgeinvestition in China: Die Firmengeschichte der Taiwan Fluorescent Lamp Co., Ltd.



Quelle: Taiwan Fluorescent Lamp Co., Ltd., Company Brochure, Interview Mai 1997; Taiwan Kenkyusho (Taiwan Forschung), Zai Ka-Nihon Kigyo Soran (Gesamtüberblick der gegenwärtigen chinesisch-japanischen Unternehmen), 1995, S.410, Taiwan Electrical and Electronic Manufacturers Association, Diangong Zixunyi (Elektrische Informationsindustrie): Dalu-dichu Taishang Caigou/Xiaosheng Minglu (Namensindex der taiwanischen Einkaufs-/Verkaufsfirmen auf dem chinesischen Festland), 1995, S.28, 131, 136.

Einige führende taiwanische Unternehmen begannen als OEM-Partner oder als Generalagent für japanische Unternehmen. Auch heute noch verfügen die japanischen Partner über eine Kapitalbeteiligung an diesen Firmen. Anhand der Produktprofile lassen sich einige Hinweise finden, daß weiterhin intensive Kontakte zu den japanischen Partnern bestehen, und daß Teile des nach China transferierten produkt- und prozeßspezifischen Wissens aus Japan stammen.

Der führende Computerhersteller Acer verlagerte 1996 drei arbeitsintensive Produktionslinien, Keyboards, Monitore und Scanner nach Suzhou, Provinz Jiangsu, die nur eineinhalb Autostunden entfernt von Shanghai liegt. Die Montage von CD-Roms wird vorbereitet. Acer nannte als Hauptgründe für die Wahl seiner Niederlassung in Suzhou: Niedrige Lohnkosten, Steueranreize, eine wohlwollende Stadtregierung, gut ausgebaute Infrastruktur, Nähe zu lokalen Zulieferern, die die Qualitätsanforderung von Acer erfüllen, der zukünftige Zugang zum chinesischen Binnenmarkt und eine Exportbasis. Ursprünglich begann Acer als OEM-Hersteller für japanische und amerikanische Firmen und konnte sich

bald mit seinem eigenen Markennamen etablieren. In der Gründungsphase beteiligte sich Sumitomo Shoji mit 0,5% am Kapital und ebnete damit den Zugang zur Unternehmensgruppe. Für den Verkauf von Monitoren an weitere japanische Unternehmen, ist die Verbindung zu Sumitomo Shoji unerlässlich, da allein über diesen Distributionskanal Lieferverträge bestehen. Sumitomo Shoji ist daran interessiert, über Acer seinen Zugang zum taiwanischen Markt zu erhalten.

Die Strategie von Acer ist der Erhalt der Marktposition des Unternehmens bei Computerperipheriegeräten. Bei Keyboards und Monitoren kann man bereits eine Kette von Folgeinvestitionen über zwei Länder hinweg beobachten. Der entscheidende Faktor für die Herstellung von Keyboards ist die fortlaufende Senkung der Stückkosten. Niedrige Arbeitskosten und niedrige Bodenpreise waren 1988 der Hauptgrund für die Verlagerung der Keyboards nach Malaysia und 1996 nach Suzhou. Dies trifft auch für Monitore zu. Aufgrund der steigenden Lohnkosten wurde die Produktion von Monitoren 1992 nach Malaysia und vier Jahre später, 1996, nach Suzhou verlagert.

Aufgrund der in Taiwan gestiegenen Lohnkosten hat Walsin Lihwa die Herstellung von Elektrokabeln und Zubehör nach China verlagert. Walsin Lihwa gründete 1970 ein Joint Venture mit Fujikura zur Produktion von plastikisolierten Telefonkabeln. Seit 1993 produziert Walsin Lihwa diese Telefonkabel in drei eigenen Niederlassungen in China. Walsin Lihwa und Fujikura haben seit 1996 ein Joint Venture in Nanjing zur Herstellung von Glasfasern. Darüber hinaus stellt Walsin Lihwa in fünf weiteren eigenen Niederlassungen in China Stahldraht, Kupferdraht, Starkstromkabel und Zubehör für Drähte und Kabel her.

Für Picvue Electronics LCD Division (seit 1991) sind die niedrigen Lohnkosten das entscheidende Motiv für die Investition in Shenzhen. Innerhalb des Herstellungsprozesses von Liquid Crystal Displays (LCD) wurden die einfachen, arbeitsintensiven Vorprodukte ausgelagert. Picvue erhält von mehreren japanischen Unternehmen die Technologie für LCD.

Sampo geht auf die 1937 gegründete Tung Chang Tang Electronics Co. zurück, die zunächst mit dem Import und der Distribution von in Japan hergestellten Elektroartikeln begann und bald darauf Geschäftsaktivitäten

unter eigenem Markennamen startete³. Sharp ist seit 1971 mit 8,51% am Gesamtkapital von Sampo beteiligt, um in Taiwan Elektrogeräte herzustellen und diese lokal zu verkaufen oder über Taiwan zu exportieren. Für Sharp waren damals die niedrigen Lohnkosten in Taiwan ausschlaggebend.

Zu Beginn der neunziger Jahre entwarf Sampo eine neue Produktionsstrategie für seine Home Appliances Division und Electronic Components Division. Danach werden zukünftig in Taiwan neue Produkte entwickelt werden, die den Bedürfnissen und dem Lebensstil des 21. Jahrhunderts angepaßt sind. In China entstehen für einzelne Produkte effiziente und rationale Produktionsbasen, die die dortigen Lohnkostenvorteile nutzen. Seit 1992 hat Sampo sechs neue Fabriken in Beijing, Tianjin, Suzhou, Dongguan und weiteren Städten in China gegründet. Das akkumulierte Investitionsvolumen für den Aufbau von Fabriken und Verkaufsbüros von Sampo in China ist von US\$ 17 Mio. 1995 auf US\$ 80 Mio. 1997 gestiegen. Die drei größten Werke sind in Tianjin (US\$ 30 Mio.) zur Herstellung von Kühlschränken, Klimaanlageanlagen u.a. Haushaltsgeräten, in Dongguan (US\$ 24,8 Mio.) zur Herstellung von Fly-Back Transformatoren und in Tianjin (US\$ 18,6 Mio.) zur Herstellung von Waschmaschinen und Mikrowellen.

Tsann Kuen begann 1978 als OEM- und ODM-Hersteller für amerikanische und japanische Hersteller. Nach rund zehnjähriger Markterfahrung, entschied sich Tsann Kuen 1988 aufgrund der niedrigen Lohnkosten und steuerlichen Anreize in China für die Gründung einer Fabrik in der Sonderwirtschaftszone in Xiamen. In der Anfangsphase wurden die Aufträge in Taiwan entgegengenommen und in Xiamen ausgeführt. Nach rund sechs Jahren in Xiamen, baute Tsann Kuen 1994 ein weiteres Werk in Shanghai. Während bisher die meisten Waren exportiert werden, will Tsann Kuen zukünftig auch auf dem chinesischen Binnenmarkt tätig werden.

3 Sampo Annual Report 1997 (forthcoming), S.6., S.19f., Interview September 1998.

3.4.1.2. Hauptaktivitäten taiwanisch-japanischer Niederlassungen in China in der Branche Elektro & Elektronik

Tabelle 3 Hauptaktivitäten taiwanisch-japanischer Niederlassungen in China in der Branche Elektro & Elektronik (Auswertung der Fallstudie Stand 1998)

Hauptaktivitäten	Anzahl der Einrichtungen													
	insg.	A	M	O	P	S	SP	TFC	TK	TNS	T	U	WL	
Montage	1				1									
Produktion	5							2		1	1	1		
Produktion / Montage, Verkauf	23	1	4	1		6			2					9
Verkauf (Repräsentanzbüro)	4		1	1			1	1						

Quelle: 12 Firmen: A Acer, M Mabuchi, O Original, P Picvue, S Sampo, SP Sumi Pac, TK Tsann Kuen, TFC Taiwan Fluorescent Lamp, TNS Taiwan Nissei Sokki, T Tungaloy, U Uchida, WL Walsin Lihwa

◆ Hauptaktivitäten von Unternehmen mit schwachem Indigenisierungsgrad

In dieser Gruppe bestimmt die Zentralfirma in Japan den Geschäftsumfang des taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China.

- Mabuchi stellt in fünf Fabriken in China Elektromotoren her und unterhält ein Verkaufsbüro in Shanghai. In Wujiang und Shanghai ist die taiwanische Seite am Management, an der Produktion und am Verkauf beteiligt.
- Taiwan Original verlagert seine gesamte Produktion nach Shenzhen. In Taiwan verbleiben die Verkaufsabteilungen und ein Lager, so daß die Belieferung wie bisher erfolgen kann. Die Niederlassung in Shenzhen übernimmt alle Funktionen von der Produktion bis zum Verkauf in China. Es gibt ein zweites Verkaufsbüro in Shanghai.
- Uchida Denshi produziert rein nach Vorgaben der japanischen Mutterfirma.

◆ Hauptaktivitäten von Unternehmen mit mittlerem Indigenisierungsgrad

- Taiwan Nissei Sokki stellt in Suzhou die gleichen standardisierten Produkte her wie in Taiwan und produziert hauptsächlich für den Export nach Japan, Europa und Amerika.
- Tungaloy Taiwan produziert seit 1977 Bohrköpfe (Micron Drills) in Taiwan und seit 1995 in China. Diese Bohrköpfe werden für die Herstellung von Motherboards von Notebooks, Mobiltelefonen und ICs benötigt. Die Produktion in Xiamen ist eng an die Auftragslage der taiwanischen Muttergesellschaft gebunden. Tungaloy Taiwan ist ein Zulieferer für den taiwanischen Computerhersteller Compec und das Electronics Department

von Nan Ya Plastics im Bereich von IC und LCD. Die Geschäftsstrategie von Tungaloy ist eine Aufteilung der Produktion zwischen beiden Produktionsstätten. Derzeit werden in Xiamen rund 700.000 Stück pro Jahr hergestellt und eine Ausdehnung ist auf eine Mio. pro Jahr möglich. Mit der Fertigstellung des zweiten Fabrikgebäudes bis Ende 1999, wird von einem drei- bis vierfachen Produktionsanstieg ausgegangen. Da die Produkte leicht sind und kaum Platz beanspruchen, können sie innerhalb von 24 bis 36 Stunden über Macao eingeflogen werden. Eine typische Geschäftssituation ist der Eingang eines Auftrags am Morgen bis ca. 10 Uhr. Innerhalb von vier Stunden können die Bohrköpfe in Xiamen hergestellt werden und dann bereits am Nachmittag auf dem Flughafen in Taipei ankommen. Nach Erledigung der Zollformalitäten in Taiwan wird diese Ware meistens erst am darauffolgenden Morgen freigegeben.

- Sumi Pac hat ein Repräsentanzbüro in China für Marketing und Verkauf von Mikrobohrern eingerichtet. Der Schwerpunkt sind Werbeaktivitäten in China.

◆ **Hauptaktivitäten taiwanischer Firmen mit hohem Indigenisierungsgrad**

- Picvue Electronics LCD Division verlagerte 1994 seine arbeitsintensive Teileproduktion von LCD nach Shenzhen. Nach einer rund dreijährigen Lernperiode wurde die Entscheidung getroffen, die arbeitsintensiven Vorprodukte nach Shenzhen auszulagern. 1998 sind in der dortigen Fabrik 500 Personen mit dem Zusammenbau von Teilen beschäftigt.
- Walsin Lihwa hat in China neun Niederlassungen gegründet, die dort verschiedene Produkte herstellen, montieren und verkaufen. So werden Telefonkabel in Shanghai, Wuhan und einem weiteren Ort in der Provinz Jiangsu hergestellt; Starkstromkabel in Shanghai und Hangzhou. Zubehör für die Kabel kommt aus Hefei. Mit der Produktion von Kupfer- und Stahldraht in Jianyin und Nanjing werden arbeitsintensive Prozesse ausgelagert. Die relativ neuen Produkte Glasfasern und dazugehörige Materialien werden in Nanjing hergestellt.

- Tsann Kuen produziert in Xiamen für den chinesischen Markt, die USA, Japan und andere Exportmärkte. Der eigentliche Verkauf, die Bearbeitung von Aufträgen wird über die Niederlassung in Hongkong abgewickelt.
- Sampo hat in China sechs Fabriken eingerichtet, die die Funktionen der Produktion, der Montage und des Verkaufs in China wahrnehmen. Diese Niederlassungen arbeiten zu den gleichen Bedingungen wie in Taiwan.

3.4.1.3. Transfer von produkt-, prozeß- und managementspezifischen Technologien nach China bei taiwanisch-japanischen Joint Ventures in der Branche Elektro & Elektronik

Tabelle 4 Transfer von produkt-, prozeß- und managementspezifischen Technologien bei taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China in der Branche Elektro & Elektronik (Auswertung der Fallstudie Stand 1998)

Technologie kommt dafür	Aus Taiwan	aus Japan
Produktliste insgesamt	Telefonkabel, Starkstromkabel, Stahldraht, Kupferdraht Zubehör für Draht Relais Bohrkopf, Mikrodrill Elektromotor Magnetspule Twisted Numerics (LCD) Fly-Back Transformer (FBT) Kommunikationsgeräte Monitor, Keyboard Waschmaschine Mikrowellengeräte Kaffeemaschine, Bügeleisen, Toaster Kleine elektrische Haushaltsgeräte	Glasfasern und dazugehörige Materialien Bohrkopf LCD Hauptkomponenten für Meßgeräte
Davon standardisierte Produkte	14	4
Davon spezifische Produkte	1	
Prozeßspezifische Technologie	6	2
Managementspezifische Tech.	7	3

Anmerkung: In dieser Tabelle werden alle Produktangaben von japanischen Niederlassungen in Taiwan und taiwanischen Firmen mit einer japanischen Beteiligung zusammengefaßt und bewertet, soweit diese vorhanden sind.

Quelle: 10 Firmen: Acer, Mabuchi, Original, Picvue, Sumi Pac, Taiwan Nissei Sokki, Tsann Kuen, Tungaloy Taiwan, Uchida, Walsin Lihwa

◆ Technologietransfer bei Unternehmen mit schwachem Indigenisierungsgrad

- Mabuchi überträgt in den siebziger Jahren die relevante Produkt- und Prozeßtechnologie an seine taiwanische Niederlassung und liefert in den folgenden Jahren aktuelle Zusatzinformationen. Die Stammfirma hat ihre Beteiligung in Taiwan von 69% (1969) auf 86% (1994) erhöht, um einen

freien Technologietransfer innerhalb der Unternehmensgruppe zu ermöglichen. In ähnlicher Weise gewährt Mabuchi Taiwan der Niederlassung in Wujiang technische Unterstützung bei der Ablauforganisation und beim Aufbau der Administration. Die in Taiwan gemachten Erfahrungen kamen dem neuen Werk zu Gute. Es gelang der taiwanischen Führung in Wujiang einige Fehler zu vermeiden, die beim Aufbau in Taiwan in der Gründungsphase Probleme bereiteten.

- Original verlagert verschiedene Standardtypen von Relais, die in Kommunikationsgeräte eingesetzt werden.

◆ **Technologietransfer von Niederlassungen mit mittlerem Indigenisierungsgrad**

Die Unternehmen in dieser Gruppe konnten im Laufe der Zeit prozeß- und managementspezifisches Wissen erwerben und dieses Know-how für die Folgeinvestition in China einsetzen. Man kann bei kleinen Firmen mit oft nicht mehr als 30 Mitarbeitern beobachten, daß es diesen gelingt, eine effiziente Organisation aufzubauen, in der das managementspezifische Wissen im Prinzip auf eine oder wenige Personen verteilt ist. In diesen Fällen ist die taiwanische Geschäftsleitung an der japanischen Niederlassung in Taiwan als persönlicher Teilhaber beteiligt und leitet in Personalunion die Niederlassung in China.

Die Stärke der taiwanischen Seite liegt im Zusammenschnüren eines neuen Direktinvestitionspaketes, in dem die mit dem japanischen Partner und auf internationalen Exportmärkten gesammelten Erfahrungen als unternehmensspezifischer Vorteil enthalten sind. Dies ist um so bedeutender, da die eigentlichen Produktkenntnisse bei den Japanern liegen. Der taiwanischen Seite fällt eine Schlüsselrolle in der Weitergabe von produktspezifischem Wissen zu, über welches sie nicht direkt verfügen.

- Bei Taiwan Nissei Sokki stammt die Kerntechnologie zur Herstellung von Meßgeräten aus Japan. Die taiwanische Seite konnte diese Technik nicht erwerben und beherrscht nur die Ablauforganisation des Zusammenbaus und die innerbetriebliche Organisation. Für das Investitionsvorhaben in Suzhou ist der lokale Unternehmer von Taiwan Nissei Sokki entscheidend.

Die Leitung des Unternehmens in Taiwan und in Suzhou bleibt in den Händen des taiwanischen Gründers und Eigentümers.

- Tungaloy Taiwan transferiert eine standardisierte Produkttechnologie nach Xiamen, die es von Toshiba 1975 erworben hat. Nach rund zwei Jahren beherrschte Tungaloy Taiwan diese Technologie. Für die Folgeinvestition besitzen die Taiwaner das relevante prozeß- und managementspezifische Wissen und können dieses Vorhaben rasch realisieren. Toshiba Tungaloy partizipiert an der erfolgreichen Umsetzung dieses Investitionsvorhabens in Form einer Gewinnbeteiligung.
- Walsin Lihwa verlagert reifere Technologien nach China (low end products). Am Beispiel von Telefonkabeln kann man einen Catching-Up Product Cycle beobachten, der erneut in China beginnt. Die Herstellung von Glasfasern und dazugehöriger Materialien in China zeigt, daß der Produktzyklus kürzer wird, und eine raschere Verlagerung nach China stattfindet.
- Sumi Pac transferiert sein managementspezifisches Wissen im Verkauf und in der Werbung nach China.

◆ **Technologietransfer taiwanischer Firmen mit hohem Indigenisierungsgrad**

- Toshiba gab 1954 seine Produktionstechnologie in Form von Maschinen und technischer Beratung an Taiwan Fluorescent Lamp (TFC) weiter. Zehn Jahre später, 1964, beherrschte TFC den Produktionsprozeß und begann mit einem Forschungsteam von weniger als zehn Personen, den Prozeß weiter zu verbessern. TFC bewies seine Fähigkeit dieses produktspezifische Wissen in Form von Erweiterungsinvestitionen im In- und Ausland in eigener Regie umzusetzen. 1973 kam eine vollautomatische Produktionsstätte für Neonröhren in Chutung hinzu. 1989 beteiligte sich TFC an einem Joint Venture mit Maspion Indonesia und an der Devine Lightning Co. (USA) zur Gründung einer gemeinsamen Forschungsabteilung. 1990 schloß TFC ein Joint Venture mit CKD Japan, um Produktionsmaschinen für Lampen herzustellen. Die Produktpalette von TFC in China umfaßt Stabneonröhren, runde Neonröhren,

Lampenkörper und verschiedene Glühbirnensorten. Dies ist das gleiche Sortiment, welches TFC von Toshiba in den fünfziger Jahren erhalten hat.

- Acer Peripheries kann 1998 auf eine rund zehnjährige Auslandserfahrung bei der Herstellung von Keyboards zurückblicken. 1988 wurden Keyboards nach Malaysia und von dort 1996 nach China verlagert. Die Herstellung von Keyboards umfaßt im wesentlichen feinmechanische Fähigkeiten, die Acer relativ rasch über eigene F&E Bemühungen erlernen konnte. Vor Ort werden hauptsächlich Einzelteile montiert, die zum größten Teil von lokalen Zulieferern stammen. Die wichtigste Aufgabe ist dabei die Materialkontrolle zur Einhaltung der Qualität. Als OEM-Hersteller steht Acer in engem Kontakt zu Hitachi, Canon, Sony und Fujitsu. In der Abwicklung dieser OEM-Aufträge sind anfangs eine Reihe von Treffen mit den Japanern notwendig, in der Ingenieure, Verkaufs- und Produktmanager auf beiden Seiten sich austauschen. Von Suzhou aus beliefert Acer auch direkt japanische Niederlassungen in China.
- Die von Acer in Suzhou hergestellten 14, 15 und 16-Inch Monitore beruhen auf einem standardisierten Verfahren, das Acer in 21 Jahren selbst entwickelt hat.
- Picvue Electronics LCD Division verlagert eine standardisierte Technologie, die für low-end products eingesetzt wird, nach Shenzhen. Die Kerntechnologie verbleibt beim taiwanischen Mutterunternehmen. Die produktspezifische Technologie kam aus den USA und der Herstellungsprozeß aus Japan. Ein Mitbegründer der Picvue Electronics LCD Division hat aufgrund seines langjährigen Aufenthaltes in den USA die Produkttechnologie für LCD von einem amerikanischen Unternehmen erhalten, das in diesem Gebiet zu den führenden in der Welt gehört. Die Japaner hatten aus Sicht von Picvue zu Beginn der neunziger Jahre die beste prozeßspezifische Technologie, um aus LCD ein Massenprodukt zu machen. Aus diesem Grund entschied sich Picvue von einem japanischen Partner⁴ die relevanten Maschinen zu beziehen und dessen Herstellungsmethode für LCD zu erlernen. Der Herstellungsprozeß für LCD umfaßt Twisted Nematics (TN), die als Flüssigkristalle in Taschenrechnern und

elektronischen Uhren eingesetzt werden, und Super Twisted Nematics. Aus der Gruppe der TN wurden einige arbeitsintensive Produkte nach Shenzhen verlagert. Nach wie vor werden die höherwertigen Super Twisted Nematics in Taiwan hergestellt.

- Sampo transferiert nach seiner neuen Firmenstrategie reife Produkte nach China, die nach dem in Taiwan bewährten standardisierten Verfahren hergestellt werden.
- Tsann Kuen setzt standardisierte Verfahren in China ein. Tsann Kuen begann 1978 als OEM- und ODM-Hersteller für amerikanische und japanische Vertragspartner, z.B. Sony und Matsushita (unter dem Markennamen Panasonic). Nach rund 10 Jahren entwickelte Tsann Kuen einfache Haushaltsgeräte, wie Kaffeemaschinen, Toaster und Bügeleisen. Diese produkt- und prozeßspezifische Technologie kommt nun in den Niederlassungen in China zum Einsatz. Aufgrund der Vielfalt an Anforderungen der ODM-Vertragspartner kann man nicht von einem standardisierten Produkt sprechen, da hier spezifische Anforderungen gestellt werden. Bei den einzelnen Arbeitsprozessen kann man von standardisierten Verfahren sprechen, die als Minipaket transferierbar sind.

3.4.1.4. Humankapitaltransfer bei taiwanisch-japanischen Niederlassungen in China in der Branche Elektro & Elektronik

Tabelle 5 Expatriates in taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China in der Branche Elektro & Elektronik (Auswertung der Fallstudie Stand 1998)

	Aus Taiwan										Aus Japan			
	insg.	A	M	O	P	SP	TFC	TNS	TK	WL	insg.	M	O	NSS
Firmenleitung	19 +	+	1	1	2	1	2	1	2	9	2		2	
Management	1			1										
Buchhaltung	1				1									
Produktion	2 +	+					+		+					
Ingenieure	6 +	+	+		3		+			3	3	2		1
Materialdispositon	2	2												
Verkauf	5 +		+	5										
Insgesamt	106	42	6*	7	6	1	11*	1	20*	12	5	2	2	1

Anmerkung: * nur die Gesamtanzahl verfügbar + Position besetzt, aber genaue Anzahl ist unbekannt

Quelle: 9 Firmen: A Acer (Monitor, Keyboard), M Mabuchi, O Original, P Picvue, SP Sumi Pac, TFC Taiwan Fluorescent Lamp, TK Tsann Kuen, TNS Taiwan Nissei Sokki + japanischer Partner: NSS Nihon Seimitsu Sokki, WL Walsin Lihwa

⁴ Der Name des japanischen Partners liegt nicht vor.

Die Tabelle zeigt, daß Firmen mit einem schwachen Indigenisierungsgrad zusätzlich Mitarbeiter aus der japanischen Zentralfirma im gemeinsamen Joint Venture in China einsetzen. Eigenständige taiwanische Firmen mit einer geringeren japanischen Kapitalbeteiligung entsenden mehr Expatriates.

◆ **Expatriates aus Unternehmen mit schwachem Indigenisierungsgrad**

- Mabuchi entsendet auf einer kurz- bis mittelfristigen Basis zwei bis drei Ingenieure nach Taiwan und in die Niederlassungen in China. Bis 1995 gab es einen verantwortlichen japanischen Verkaufsdirektor bei Mabuchi Taiwan. Dieser Posten wurde seitdem auf einen Taiwaner übertragen. Mabuchi Taiwan hat in seine Niederlassung in Wujiang sechs Mitarbeiter aus Taiwan entsandt und leitet diese Niederlassung. Diese Mitarbeiter erfüllen zusätzlich Aufgaben im Repräsentanzbüro in Shanghai.
- Uchida Denshi hat in die Niederlassung in Tianjin nur Japaner entsandt. Am ersten Projekt in Shenzhen waren Taiwaner beteiligt.

◆ **Expatriates aus Niederlassungen mit mittlerem Indigenisierungsgrad**

- Taiwan Original besetzt die Firmenleitung seiner Niederlassung in Shenzhen mit einem Taiwaner, und ein weiterer Manager ist für die Leitung der Fabrik zuständig. Aus Japan sind zwei Manager nach Shenzhen entsandt worden. In Shenzhen sind rund 5.000 Mitarbeiter beschäftigt. Im Verkaufsbüro in Shanghai arbeiten derzeit fünf bis sechs Mitarbeiter aus Taiwan. Diese übernehmen dort die Geschäftsleitung und arbeiten im Verkauf.
- Sumi Pac übernimmt die Leitung seines Repräsentanzbüros in Tianjin.
- Taiwan Nissei Sokki leitet die Niederlassung in Suzhou von Taiwan aus. Wie in der Gründungsphase von Taiwan Nissei Sokki, hilft das japanische Mutterunternehmen mit der Entsendung eines Ingenieurs beim Aufbau der Produktion in China.

◆ **Expatriates von taiwanischen Firmen mit hohem Indigenisierungsgrad**

- Taiwan Fluorescent Lamp hat in seine Niederlassung in Kunming einen Mitarbeiter als Vice President entsandt. In Zibo arbeiten zehn Taiwaner im Firmenmanagement und als Ingenieure zur Verbesserung des Produktionsprozesses.

- Zur Herstellung von Monitoren hat Acer gegenwärtig 40 Taiwaner und 10 Malaien nach Suzhou geschickt. Die Taiwaner leiten diese Geschäftssparte, überwachen die technische Qualität und bilden die lokalen Arbeitskräfte aus. Zehn malaiische Techniker bringen ihrer Erfahrung aus der dortigen Niederlassung von Acer zum Aufbau des Werkes in Suzhou ein. In der Produktionslinie Keyboards von Acer in Suzhou arbeiten zwei taiwanische Manager zur Überwachung der Materialdisposition⁵.
- Picvue Electronics, LCD Division, hat insgesamt sechs Angestellte nach Shenzhen entsandt. Zwei Taiwaner fungieren als President und General Manager. Desweiteren arbeiten dort ein Buchhalter und drei Ingenieure.
- Walsin Lihwa stellt die Firmenleitung (President oder Vice President) in den neun Niederlassungen in China. Die Zentrale überträgt dabei ihre eigenen Management-Konzepte auf die neuen Niederlassungen. Auf kurzfristiger Basis wurden ein bis zwei Ingenieure nach China entsandt, um den Aufbau zu gewährleisten.
- Tsann Kuen leitet direkt die Niederlassungen in Xiamen und Shanghai. Insgesamt sind in beiden Werken jeweils zehn Taiwaner vor Ort tätig. In der Fabrik in Xiamen arbeiten ca. 300 lokale Mitarbeiter. Das Management von Tsann Kuen realisiert in etwa 70% der Fälle taiwanische Geschäftsideen und in den übrigen Fällen amerikanische und japanische. Dies bedeutet, daß Tsann Kuen überwiegend seine eigenen Vorhaben verfolgt. Aus der Sicht eines Mitarbeiters von Tsann Kuen weichen dabei die amerikanischen Aufträge am weitesten von den taiwanischen Vorstellungen ab. In der Zusammenarbeit mit den Japanern gibt es im allgemeinen keine Probleme. Als ODM-Produzent ist Tsann Kuen auf eine reibungslose Zusammenarbeit mit ausländischen Firmen angewiesen.

⁵ Im Firmeninterview wurde dazu erklärt, daß die Ausbildung für eine solche Tätigkeit ein technisches Studium mit einem betriebswirtschaftlichen Zusatzstudiengang umfaßt.

3.4.2. Fallstudien von taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China bei Autoteilen

Tabelle 6 Ausgewählte taiwanische Firmen aus der Automobil- und Motorradbranche mit Niederlassungen in China

Firmenname	Japanischer Investor (Jahr / Kapitalanteil)	Niederlassung in China (Jahr / Ort)	Produkte in China	Transfer
CSR	Toyo Rubber Joint V. Projekt 1987 (50%)	1990 Xiamen 1996 Shanghai	Motorrad-, Fahrradreifen - u.a. für Don-Nan	Produkt, Prozeß, Management aus Taiwan
China Motor + Zulieferer	Mitsubishi Motor 1969 (28%)	Don-Nan Automobile Co 1995 Fuzhou	Delica, Verica	Prozeß, Managem. aus Taiwan
Chinfon Group San Yang 1954 + Zulieferer	Honda Technologie an Sanyang (13.5%)	1993 Xiamen	Motorrad	Prozeß aus Taiwan
Chung Kwang Rubber Goods	Kinugawa Rubber 1971 (85%)	1994 Tianjin 1998 Fuzhou	Autogummitteile - u.a. für Don-Nan - u.a. für Yulon	Produkt, Prozeß aus Taiwan
Kwang Yang 1963 +Zulieferer	Honda 1982 (22.5%)	1996 Changzhou 1996 Changsha	Motorrad	
Matsushita Electric (Taiwan) 1962	Matsushita Electric (58,8%)	1991 Xiamen	Autoradio, Mikromotor - u.a. für Don-Nan	Prozeß, Management aus Taiwan
Shihlin Electric 1955	Mitsubishi Electric 1965 Technologie- abkommen (24,2%) Mitsuba 1967 Technologie für Starter	1996 Xiamen 1997 Produktionsbeginn 1996 Changsha, 1997 Produktionsbeginn 1996 Changzhou 1998 Produktionsbeginn	Elektrische Motorradteile - für San Yang und Kwang Yang	Prozeß, Management aus Taiwan
TE	Hitachi 1974 Technical License	1993 Shanghai 1997 Changsha 1998 Fuzhou	Elektrische und elektron. Auto- Motorradteile - für Kwang Yang - für Don-Nan - für Yulon	Produkt, Prozeß, Management aus Taiwan
Taiwan Atsugi Motor Parts	Atsugi Unisia Jecs 1975 (45%)	1992 Shanghai	Kupplung - u.a. für Don-Nan - u.a. für Yulon	Produkt, Prozeß, Management aus Taiwan
Tatung Precise Meter 1960	Nippon Seiki 1960 (49%)	1996 Changzhou 1997 Produktion 1996 Changsha, Baubeginn	Tachometer für Motorräder -für Kwang Yang	Prozeß und Management aus Taiwan
Yulon	Nissan 1957 (25%)	1996 Xiamen 1998 Suzhou	Autoteile	

Anmerkung: Dem Wunsch einiger Firmen entsprechend, wird der Firmennamen nicht genannt.

Quelle: 11 Firmen, diverse Firmenbroschüren, eigene Aufstellung, Taiwan Transportation Vehicle Manufacturers' Association, Directory of the Investment of Taiwan Transportation Vehicle Manufacturers in Mainland China 1996.

3.4.2.1. Motive taiwanisch-japanischer Joint Venture in China bei Autoteilen

Bei Investitionen in der Autoteileindustrie läßt sich leichter als in der Elektroindustrie der Zusammenhang zwischen Zulieferern und Herstellern aufdecken. Einige taiwanische Auto- und Motorradhersteller wurden als

führender Investor in China tätig. In dieser Untersuchung konnten vier Initiatoren eines Großprojektes identifiziert werden, die für ihr eigenes Unternehmen wie auch für ihre Zulieferer den Standort in China ausgewählt haben. Damit gelang es ehemaligen Teileherstellern über den Schritt des Endmontage-Herstellers zu einer internationalen Firma zu werden. Ein Beispiel ist der Auto- und Motorradhersteller San Yang.

Alle hier vorgestellten Unternehmen hatten eine oder mehrere produktspezifische Technologien von Japan erhalten. Wiederum gilt es herauszufinden, ob es der taiwanischen Firma gelang, aus dem empfangenen FDI-Paket ein neues Direktinvestitionspaket zu schnüren.

Tabelle 7 Vergleich der Motive zur Gründung der ursprünglichen japanischen Niederlassungen in Taiwan mit den Motiven der Folgeinvestition des taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China bei Fahrzeugteilen (Auswertung der Fallstudie Stand 1998)

Motive	Japanische Niederlassung in Taiwan	Taiwanisch-japanisches Joint Venture in China
Niedrige Lohnkosten	3	8
Marktzugang	4	5
Niedrigere Bodenpreise, Zugang zu großen Bauflächen		4
Initiator eines Großprojektes		1
Beteiligung an Großprojekten als Zulieferer		12
Industriepolitische Anreize		1

Anmerkung: für die japanische Seite konnten nur sechs Firmen ausgewertet werden, 7 taiwanische Zulieferer sind an 12 Projekten beteiligt

Quelle: Gesamtzahl 8 Firmen: China Motor, Chung Kwang, CSR, Matsushita Taiwan, Shihlin, TE, TAMP, Tatung Precise Meter

◆ Die Motive der Fahrzeughersteller in einem Großprojekt

Die Realisierung eines Großprojektes zur Herstellung von Fahrzeugen und Motorrädern zeugt von einem hohen Indigenisierungsgrad dieser taiwanischen Unternehmen. Hierbei gelang es der taiwanischen Seite ihre Selbständigkeit gegenüber dem japanischen Kooperationspartner zu bewahren, indem sie ihre eigene Firmenstrategie entwickelte. Mit der Aufstellung eines Investitionsplanes in China zeigen die Taiwaner, daß sie eigene Managementmethoden zur Evaluierung und Durchführbarkeit eines solchen Projektes entwickelt haben. Die taiwanische Seite hat somit wesentliche Teile der Produkt- und Prozeßtechnologie des japanischen Investors absorbiert und beherrscht diese soweit, daß sie dieses Wissen an eine eigene Niederlassung in China weitergeben kann. In dieser Folgeinvestition werden standardisierte

Produkt- und Prozeßtechnologien vom taiwanischen Unternehmen erneut so verpackt, das sie transferierbar sind. Diese Fähigkeit stärkt die Position der taiwanischen Seite gegenüber dem japanischen Joint Venture-Partner. Die Taiwaner haben zusätzlich ihre eigenen Netzwerke geknüpft und können als ein kleiner Produktionsverband geschlossen gegenüber chinesischen Firmen und Behörden auftreten. Dies verbessert ebenfalls ihre Ausgangssituation für ein Investitionsvorhaben in China.

Die Vorteile daraus sind vielfältig. In einem Fall konnte das federführende taiwanische Unternehmen eine große Baufläche für sich selbst und seine Stammlieferanten reservieren. Der Fahrzeughersteller hat oft die Möglichkeit, dort eine größere Produktionsanlage als im Heimatland zu errichten. Durch die enge Kooperation mit den vertrauten taiwanischen Zulieferern kann die Qualität der Teile garantiert werden und ihre zeitgerechte Lieferung eingehalten werden. Dies senkt die Kosten des Herstellers wie auch die seiner Lieferanten. Den Zulieferern können wiederum längere Lieferverträge angeboten werden. Zusätzlich schaffen diese Projekte auf lokaler Ebene neue Arbeitsplätze und ermöglichen langfristig den Aufbau eines chinesischen Produktionsnetzwerkes. Die Einbindung chinesischer Zulieferer wird durch Local Content Rules gefordert. Die taiwanischen Fahrzeughersteller transferieren so ein Stück ihrer Organisationsform nach China, wie dies auch japanische und koreanische Firmen praktizieren.

Die Beispiele in dieser Fallstudie zeigen, daß alle taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China standardisierte Produkte dorthin verlagert haben. Bei den größeren taiwanischen Investitionsprojekten zeichnet sich die Tendenz ab, daß die Taiwaner aufgrund der noch zurückhaltenden Investitionspräsenz japanischer Mutterfirmen eine Pionierrolle spielen. Ein Beispiel dafür ist das Don-Nan-Projekt von China Motor in Fuzhou (Provinz Fujian), welche durch ein Joint Venture mit Mitsubishi Motor verbunden ist. Diese Investition dient auch als Markttest für das weitere Vorgehen von Mitsubishi Motor in China. Da Don-Nan derzeit noch keine Personenwagen herstellen darf, konzentriert man sich auf Kleinlieferwagen von Mitsubishi. China Motor vertritt die Interessen von Mitsubishi Motor auf dem chinesischen Markt.

Innerhalb dieser Untersuchung konnten drei weitere Großprojekte festgestellt werden, bei denen der taiwanische Partner die Interessen des japanischen Kernherstellers wahrnimmt: Yulon, der Kooperationspartner von Nissan, produziert seit 1996 Autoteile in Xiamen und hat seit 1998 eine Niederlassung in Suzhou. Kwang Yang stellt seit 1996 in Changzhou (Provinz Jiangsu) und Changsha (Provinz Hunan) Motorroller her. Chinfon produziert bereits seit 1993 Scooter in Xiamen. San Yang liefert die Technologie für diese Motorroller und organisierte die Beteiligung von weiteren 25 Zulieferern aus Taiwan. Die beiden Motorradhersteller haben ihre Technologie von Honda erhalten. Honda hatte erst im November 1997 mit der Übernahme der Fabrik von Peugeot in Guangzhou (Kanton) die Möglichkeit, in das Chinageschäft einzusteigen⁶.

◆ **Das Don-Nan-Projekt**

China Motor hat 1995 über seine hundertprozentige Tochterfirma Hwa-Wei mit Sitz auf den britischen Virgin-Inseln zusammen mit dem lokalen Autohersteller Fu-Chow (Fuzhou) die Don-Nan Automobile Co. als paritätisches Joint Venture mit einem Anfangskapital von US\$ 29,8 Mio. gegründet. Über eine stufenweise Kapitalerhöhung wird eine Gesamtinvestition von US\$ 100 Mio. angestrebt⁷.

Das Don-Nan-Projekt erhält eine Baufläche von insgesamt 180 ha. Davon erhält Don-Nan 67 ha, die Zulieferer 97 ha, der Dienstleistungssektor 9,5 ha und für Infrastrukturmaßnahmen stehen 7 ha zur Verfügung. Gegenwärtig produziert Don-Nan noch in der alten Fabrikanlage in Fuzhou, bis die neue Anlage im Industriegebiet Chinkou bei Fuzhou voraussichtlich 1999 fertiggestellt ist. In der alten Anlage wurden 1997 10.000 Varica und 8.000 Delica Modelle hergestellt. Für das Jahr 2000 sollen 60.000 Delica Fahrzeuge hergestellt werden⁸.

⁶ Chen, Cheng-Chern, Taiwanese Investment in China – Don-Nan Automobile Company as a Case Study, a.a.O., S.3.

⁷ Ebd., S.17.

⁸ Ebd., S.19.

◆ Die Motive von Zulieferern in Großprojekten⁹

Vergleicht man die Motive des taiwanisch-japanischen Joint Venture in China mit den ursprünglichen Motiven des japanischen Investors bzw. Kooperationspartners in Taiwan, so ergeben die Firmeninterviews, daß beide Seiten markt- und kostenorientierte Faktoren heranziehen. Für das taiwanisch-japanische Joint Venture ist der Zugang zum chinesischen Markt noch wichtiger als ehemals für die japanischen Investoren der taiwanische Markt.

Das Hauptmotiv für eine Investition in China ist aus Sicht der Zulieferer, daß sie ihren Endabnehmern aufs Festland folgen, um ihre Aufträge weiterhin erfüllen zu können. Ein zusätzlicher Anreiz besteht für die Zulieferer darin, daß sie über ihren Haupthersteller Zugang zu Investitionsobjekten erhalten. Ferner bietet ein Standort in der unmittelbaren Nähe zum Abnehmer den Vorteil kurzer Lieferwege. Im Rahmen des bestehenden Produktionsverbundes entschieden sich San Yang und Kwang Yang dafür, ihre bisherigen taiwanischen Zulieferer mitzunehmen, um so die Qualität und zeitgerechte Lieferung garantieren zu können. In den Verhandlungen mit der chinesischen Regierung konnte Kwang Yang in Changzhou ein größere Landfläche für sich und seine Teilehersteller erwerben. An jedem dieser drei Standorte soll eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten aufgebaut werden. Erst an zweiter und dritter Stelle stehen die Motive der niedrigen Lohnkosten und des Zugangs zum chinesischen Markt.

Shihlin Electric wurde 1955 als ehemaliger Staatsbetrieb privatisiert und begann mit der Herstellung von Trockenbatterien, Radios, Transistoren und Elektroventilatoren. Mit der Beteiligung von Mitsubishi Electric als Joint Venture-Partner 1965 konnte Shihlin Electric sein Produktsortiment um die Sparte Auto- und Motorradelektrik erweitern. Für Mitsubishi Electric war Shihlin Electric ein geeigneter Partner, der aufgrund seiner vielfältigen Beziehungen den Japanern den Zugang zum taiwanischen Markt öffnete. Shihlin Electric hat 1967 über Mitsuba weiteres technisches Wissen für elektrische Motorradteile erworben. Der Hauptgrund für die Folgeinvestitionen von Shihlin Electric in China liegt in der Beteiligung an den Großprojekten von

⁹ Auf dem chinesischen Markt kommt es vor, daß Konkurrenten in Taiwan für ein Großprojekt zusammenarbeiten. Dem Wunsch einiger Interviewpartner entsprechend, wird der Firmenname

San Yang und Kwang Yang. Shihlin Electric ist hier als langjähriger Lieferant vor die Wahl gestellt, seinem bisherigen Abnehmer aufs Festland zu folgen oder ggf. Aufträge in Taiwan zu verlieren. Andernfalls wäre diese Marktchance an andere taiwanische Mitwettbewerber vergeben worden. Die Taiwaner gründeten daher 1996 drei Niederlassungen in China. Shihlin Electric rechnet mit einer zukünftig wachsenden chinesischen Nachfrage nach leichten Motorrädern und -rollern. Die Firma beurteilt die gegenwärtige Qualität der chinesischen Motorräder noch weit unter dem taiwanischen Standard. Doch zeichnet sich bereits ab, daß chinesische Kunden nach zuverlässigen und langlebigen Fahrzeugen nachfragen, die sich angesichts der schlechten Straßenverhältnisse bewähren¹⁰. Zukünftig wird auch ein Bedarf an Motorrädern mit geringen Emissionswerten bestehen, nachdem die chinesische Regierung beabsichtigt, zunehmend strengere umweltpolitische Auflagen durchzusetzen. Da sich die Produktion erst in der Anfangsphase befindet, werden derzeit nur kleine Losgrößen hergestellt. Bis jetzt konnten weder Shihlin Electric noch die dortigen Hauptabnehmer San Yang und Kwang Yang in China Gewinne erzielen.

Tatung Precise Meter entstand 1960 aus einer technischen Kooperation mit Nippon Seiko, die zu 49% Teilhaberin ist. Tatung Precise Meter gehört zum großen taiwanischen Elektrogerätehersteller Tatung und ist ein langjähriger Zulieferer des Motorradherstellers Kwang Yang. Daher ist für Tatung Precise Meter der Hauptgrund für seine Investitionen in China die Verpflichtung, an den beiden Projekten von Kwang Yang in Changzhou und Changsha teilzunehmen, da andernfalls Aufträge in Taiwan verloren gehen können.

Taiwan Atsugi Motor Parts (TAMP) entstand 1975 aus einem Joint Venture mit der Japan Atsugi Motor Parts (45%). Die beiden Hauptmotive des japanischen Investors waren die niedrigen Lohnkosten und der Zugang zum taiwanischen Markt. TAMP schloß sich daher der Unternehmensgruppe Lan

nicht genannt.

¹⁰ Interview mit Shihlin Electric im Oktober 1998 und mit der Straits Exchange Foundation im September 1998. Die Straits Exchange Foundation schätzt, daß chinesische Kunden zukünftig stärker nach langlebigen und robusten Kleinfahrzeugen nachfragen werden. Ein großes Problem ist derzeit die Versorgung mit Ersatzteilen und entsprechenden Serviceleistungen. Japanische Fahrzeuge genießen aufgrund ihrer Haltbarkeit in China einen guten Ruf.

Sin an. Lan Sin ist eine zentrale lokale Handelsgesellschaft für Autoteile, zu der die Lan Sin Traffic Supplies, TAMP und drei weitere japanisch-taiwanische Joint Venture aus der Autoteileindustrie gehören: Taiwan Engine Bearing, Wu Chou Valve und Taiwan Topy Motor Wheel. Aufgrund seiner Beziehungen als Zulieferer zu einem Hersteller in Shanghai gründete TAMP 1992 dort eine Niederlassung. Die Firma partizipiert in China an zwei taiwanischen Produktionsnetzwerken. TAMP ist Lieferant für die Projekte von Yulon in China (vgl. Abb. 36) und für das Don-Nan-Projekt von China Motor in Fuzhou. TAMP stellt in Shanghai Kupplungsgehäuse her. Damit wird im Rahmen einer Folgeinvestition ein standardisiertes Produkt nach China ausgelagert. In naher Zukunft sollen dort auch Kupplungsscheiben hergestellt werden. Insgesamt transferiert TAMP nur einen kleinen Teil seiner Produkte von Taiwan nach Shanghai und behält sein Standbein in Taiwan. Das vorrangige Motiv für die Investition in China sind die niedrigeren Lohnkosten. An zweiter Stelle steht die Verpflichtung als Zulieferer, rasch und flexibel die Hauptabnehmer zu beliefern.

Der japanische Autogummiteilehersteller Kinugawa gründete 1971 die Niederlassung Chung Kwang Rubber. Als Investitionsziel gab Kinugawa an, seine Niederlassung in Taiwan zu einem Produktionsstützpunkt für China und Südostasien auszubauen. Aufgrund der steigenden Lohnkosten in Taiwan errichtete Chung Kwang Rubber 1994 eine Produktionsanlage in Tianjin und belieferte dort die Tianjin Motor Co., die seit 1984 ein technisches Kooperationsabkommen mit Daihatsu zur Herstellung von Minitrucks hat und seit 1986 das Modell Charade baut. Desweiteren erhält Chung Kwang Rubber Aufträge von Yulon in China. Seit 1998 ist Chung Kwang Rubber auch als Zulieferer am Don-Nan-Projekt von China Motor in Fuzhou beteiligt und hat dort eine eigene Niederlassung gegründet.

In einigen Fällen gelingt es den taiwanischen Zulieferern eine eigenständige Position in China aufzubauen und durch Beteiligung an verschiedenen Projekten das Risiko zu diversifizieren. Der taiwanische Reifen- und Auto-gummiteilehersteller CSR ist seit 1990 in Xiamen tätig und am Don-Nan-Projekt in Fuzhou als Zulieferer beteiligt. CSR erhielt seine Technologie von Toyo Rubber. Ein weiteres Werk befindet sich seit 1996 in

Shanghai. Das Hauptmotiv von CSR sind die niedrigeren Arbeitskosten in China, der leichtere Erwerb eines Grundstücks für Fabriken und der Zugang zum chinesischen Markt.

TE hat als Lieferant in der Automobilindustrie zunächst 1993 in Shanghai eine eigene Fabrik errichtet. Der Hauptgrund für TE sind die niedrigen Lohnkosten und neue Kunden auf dem chinesischen Festland. Desweiteren ist TE seit 1997 in Changsha, Provinz Hunan, am Projekt von Kwang Yang als Zulieferer beteiligt und seit 1998 in Fuzhou als Zulieferer für China Motor.

Eine eigenständige Position hat die taiwanische Niederlassung von Matsushita erreicht, die 1991 in der Exportförderzone in Xiamen eine Fabrik für Autoradios und elektrische Mikromotoren gründete. Die Hauptgründe für die Verlagerung nach China sind die niedrigen Lohnkosten, Befreiung von Steuern und eine günstige Infrastruktur. Das Ziel ist der Reexport dieser Produkte in die USA und nach Japan. Seit 1996 ist Matsushita Taiwan ein Zulieferer am Don-Nan-Projekt von China Motor in Fuzhou.

3.4.2.2. Hauptaktivitäten taiwanisch-japanischer Niederlassungen in China bei Autoteilen

Tabelle 8 Hauptaktivitäten taiwanisch-japanischer Niederlassungen in China in der Branche Autoteile (Auswertung der Fallstudie Stand 1998)

Hauptsächliche Aktivität	Insgesamt	Anzahl der Einrichtungen							
		CM C	CK	CS R	M	S	TE	TAMP	TPC
Montage	6 + (1)				1		3	1	1 + (1)
Produktion	5		2			3			
Produktion, Montage, Verkauf	2	1		1					
Insgesamt	13 + (1)	1	2	1	1	3	3	1	1+ (1)

Anmerkung: Angaben in Klammern: 1 Projekt im Aufbau bei Tatung Precise Meter

Quelle: 8 Firmen: CMC China Motor, CK Chung Kwang, CSR, M Matsushita Taiwan, S Shihlin, TE, TAMP Taiwan Atsugi Motor Parts, TPC Tatung Precise Meter

Das von China Motor (CMC) gegründete Joint Venture Don-Nan in Fuzhou produziert zwei Modelle eines leichten Nutzfahrzeuges für den chinesischen Markt. Aufgrund der Vorgabe der chinesischen Regierung, die derzeit nur sieben Personenwagenhersteller zulässt, darf Don-Nan nichts anderes herstellen. Das Endziel von Don-Nan ist die Produktion von Personenwagen.

CMC geht von einer zukünftig steigenden Nachfrage nach diesen beiden Lieferwagen aus, obwohl der Preis für das in China hergestellte Modell Delica mit US\$ 27.381 viel höher ist als der in Taiwan hergestellte Wagen, der je nach Ausstattung US\$ 14.242 bis US\$ 24.242 kostet¹¹.

Die meisten Zulieferer errichten Montagebetriebe für einfache und standardisierte Teile. Taiwan Atsugi Motor Parts verlagerte die Produktion von Kupplungsgehäusen nach Shanghai. Die taiwanische Niederlassung von Matsushita läßt in Xiamen Autoradios und elektrische Mikromotoren zusammenbauen. Tatung Precise Meter stellt in seinen Niederlassungen Tachometer her. TE produziert in seinen drei Niederlassungen vor allem standardisierte elektrische Motorrad- und Autoteile.

Zwei Firmen gründeten vollständige Fabriken. Chung Kwang Rubber stellt in Tianjin und Fuzhou Dichtungsgummis für Autotüren und -fenster her. CSR produziert und verkauft in Xiamen Auto- und Motorradreifen.

3.4.2.3. Transfer von produkt- und prozeßspezifischen Technologien nach China bei Autoteilen

Tabelle 9 Transfer von produkt-, prozeß- und managementspezifischen Technologien von taiwanisch-japanischen Joint Venture bei Autoteilen (Auswertung der Fallstudie 1998)

Technologie dafür kommt	Aus Taiwan	Aus Japan
Produktliste insgesamt	Dichtungsgummis für Autotüren Reifen Zünder Kupplungsgehäuse Autoklimaanlagen Autoradio Mikromotor Elektr. u. elektron. Auto- u. Motorradteile	Mikromotoren Schlüsselkomponenten für Nutzfahrzeuge
Davon standardisierte Produkte	6	2
Davon spezifische Produkte	2	
Prozeßspezifische Technologie	4	
Managementspezifische Techn.	4	

Anmerkung: In dieser Tabelle werden alle Produktangaben von japanischen Niederlassungen in Taiwan erfaßt und bewertet, soweit diese vorliegen.

Quelle: 8 Firmen: China Motor, Chung Kwang, CSR, Matsushita Electric Taiwan, Shihlin, TAMP, Tatung Precise Meter, TE

Am Don-Nan-Projekt in Fuzhou kann man den Prozeß einer Folgeinvestition bei einem standardisierten Produkt beobachten. China Motor Corp. (CMC)

¹¹ Umrechnungskurs vom 20.1.1998: US\$ 1 = NT\$ 33, US\$ 1 = 8,4 Reninbi. Siehe Chen, C.C., Taiwanese Investment in China – Don-Nan Automobile Company as a Case Study, a.a.O., S.18f.

wurde 1969 von Dr. T.L. Yen gegründet. 1970 unterzeichnete CMC einen Lizenzvertrag mit Mitsubishi Motor. 1986 wurden Mitsubishi Motor (19%) und Mitsubishi Shoji (6%) zu Joint Venture-Partnern von China Motors¹². CMC hat seitdem eine Reihe von leichten Nutzfahrzeugen und Personenwagen als Modelle von Mitsubishi und in eigener Weiterentwicklung hergestellt. CMC produziert in Fuzhou die zwei Modelle Delica und Varica, deren Technologie CMC zuvor von Mitsubishi im Rahmen des Joint Ventures erlernt hat. Zur Sicherstellung von Spill-Over-Effekten auf die heimische Wirtschaft hat die chinesische Regierung Local Content Rules erlassen, nach der 80% aller Teile und Komponenten aus heimischer Fertigung stammen sollen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat Don-Nan für 1997 bis 1999 einen Plan zur Einbindung lokaler Zulieferer aufgestellt, in dem für jedes Quartal Detailpläne aufgestellt sind.

Shihlin Electric bewertet seine gegenwärtige produktspezifische Technologie intern und extern. Die Herstellung von elektrischen Motorradteilen, insbesondere Zündung und Starter, sind aus internationaler Sicht ein standardisiertes Produkt. Aus firmeninterner Sicht sind die spezifischen Angaben des jeweiligen Motorradherstellers zu berücksichtigen. Derzeit gibt es für Starter bei Motorrädern rund hundert verschiedene Spezifikationen, die von verschiedenen Herstellern verlangt werden können. Shihlin Electric beherrscht die von Mitsuba erworbene Basistechnologie vollständig, die in den drei Niederlassungen in China und im eigenen Stammwerk eingesetzt wird.

Mit der Folgeinvestition von TAMP in Shanghai wiederholt sich der Produktzyklus bei Kupplungen. TAMP hatte 1975 diese Technologie von Atsugi erhalten und beherrschte diese Technologie nach einer Lernphase von 18 Jahren vollständig. 1992 ergriff TAMP die Initiative für die Verlagerung von arbeitsintensiven Kupplungsgehäusen nach Shanghai. Für dieses Vorhaben wurde keine Hilfe aus Japan benötigt. Die Technologie für Kupplungsgehäuse wurde vollständig an China weitergegeben. Als vorteilhaft für den Technologietransfer von Japan nach Taiwan erwiesen sich die japanischen

¹² Vgl. Chen, C.C., Taiwanese Investment in China – Don-Nan Automobile Company as a Case Study, a.a.O., S.32. Bis 1995 erhöhte sich die Beteiligung auf insgesamt 28% (Mitsubishi

Sprachkenntnisse und eine Vielzahl an Kontakten, wie auch gegenwärtig der Transfer von Taiwan nach China durch die gemeinsame Sprache erleichtert wird. Da bei der Produktion von Kupplungen die Vorgaben der Endabnehmer zu erfüllen sind, hat TAMP das Bewußtsein seiner chinesischen Belegschaft für die strikte Erfüllung von technischen Anforderungen und Einhaltung von Lieferfristen geweckt. TAMP vermittelt dieses Wissen über gezielte technische Arbeitsanweisungen.

Chung Kwang produziert in Tianjin und Fuzhou Gummidichtungen für Autotüren und -fenster sowie andere Gummiprodukte rund ums Auto. Chung Kwang hat diese Technik vollständig von Kinugawa erlernt und gibt diese Technologie an seine Niederlassung in China weiter.

Ein typisches Beispiel für die Verlagerung eines standardisierten Produktes von Japan nach Taiwan und von dort nach China sind Auto- und Motorradreifen. In der Anfangsphase der Produktion des taiwanischen Reifenherstellers CSR stammte die meiste produktspezifische Technologie aus Japan. Später kam der Kontakt mit amerikanischen Firmen zustande. 1987 gründete CSR zusammen mit Toyo Rubber ein paritätisches Joint Venture in Taiwan für elastische Gummibänder für die Aufhängung von Motorteilen, Übertragungsteilen, Kühlern. CSR dringt damit in neue Produktbereiche vor.

TE hat seit mehr als zwanzig Jahren mit Hitachi ein technisches Kooperationsabkommen, und produziert verschiedene elektrische und elektronische Auto- und Motorradteile und Autoklimaanlagen in Lizenz für Hitachi. Die Technik für die Produktion in China entspricht im Prinzip derjenigen, die in Taiwan eingesetzt wird. So ist z.B. für die Herstellung von Motorradzündern nur eine andere Energieversorgung und Aufhängung notwendig. Im Laufe der Zeit ist die technische Abhängigkeit von Hitachi zurückgegangen. Im Bereich Autoklimaanlagen und anderen elektrischen Teilen unterhält Hitachi Geschäftsbeziehungen zu jenen acht taiwanischen Autoherstellern, die mit japanischen Firmen kooperieren (vgl. Abb. 34). Mit der Weiterentwicklung von Modellen gerät TE in andere Abhängigkeitsverhältnisse. Da die Japaner ein neues Fahrzeugmodell

innerhalb eines Jahres auf den Markt bringen wollen, muß TE als Zulieferer die neuen Spezifikationen im gleichen Tempo umsetzen. In einem so kurzen Zeitraum bleibt keine Zeit für eine eigene Entwicklung des geforderten Bauteils. Um rasch auf die Kundenwünsche eingehen zu können, ist TE für die Spezifikation dieser Teile auf japanische Blaupausen und Baupläne angewiesen, die es in Lizenz herstellen kann. Im Kontakt mit europäischen und amerikanischen Firmen, werden neue Fahrzeugmodelle innerhalb von drei bis vier Jahren entwickelt. Diese Zeit reicht aus, um die geforderten Teile selbst entwickeln und herstellen zu können.

Matsushita Electric Taiwan hat seit den sechziger Jahren die produktspezifische Technologie für Autoradios und Mikromotoren von Matsushita erhalten. Die taiwanische Seite lernte das produktspezifische Wissen für Autoradios vollständig, für Mikromotoren aber nur teilweise. Dennoch kann die taiwanische Seite die Produkttechnologie für Mikromotoren zusammen mit prozeß- und managementspezifischem Wissen als FDI Paket nach Xiamen weitergeben. Das technische Know-how für Autoradios wurde komplett transferiert.

Beim taiwanischen Autohersteller Yulon stammt die Produkttechnologie des Motors, des Getriebes und weiterer wichtiger Teile von Nissan. Die Fahrzeuge haben das gleiche Design wie die bisherigen Modelle von Nissan. Die Japaner organisierten zusätzlich den Verkauf für Yulon. Während der taiwanischen Seite einige kleine Verbesserungen gelungen sind, beherrscht sie gegenwärtig noch nicht die gesamte Produkttechnologie. Die Taiwaner absorbierten den Arbeitsprozeß nach und nach und paßten ihn an ihre Produktionsbedingungen an. Teile des Managementsystems von Nissan wurden dabei übernommen. Japanische Manager haben im wesentlichen eine unterstützende und beratende Funktion bei Yulon ausgeübt.

3.4.2.4. Humankapitaltransfer bei taiwanisch-japanischen Niederlassungen in China bei Autoteilen

Die hier untersuchten taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China haben bis auf eine Ausnahme nur Mitarbeiter aus Taiwan entsandt. Dies spricht für die unternehmerische Fähigkeit und Qualität der taiwanischen Seite.

Tabelle 10 Expatriates in taiwanisch-japanischen Joint Ventures in China bei Autoteilen
(Auswertung der Fallstudie Stand 1998)

	Aus Taiwan								Aus Japan	
	insges.	CK	CM	CSR	S	TAMP	TE	TPM	insges.	K
Firmenleitung	12	2	3	1	3	1	3	1		
Management	1 +	1		+			+			
Buchhaltung	2 +	1					+	1		
Kommunikation	1							1		
Produktion	1 +						+	1		
Ingenieure	4 +	1	1	+	3		+	1		1
Verkauf	+						+			
Insgesamt	47-57	5	4	15*	6	1	10-20*	6	1	1

Anmerkung: * nur Gesamtzahl verfügbar + Position besetzt, genaue Anzahl unbekannt
Quelle: 7 Firmen: CK Chung Kwang - K Kinugawa, CM China Motor, CSR, S Shihlin Electric, TAMP, TE, TPM Tatung Precise Meter

- China Motor besetzt im Rahmen des Joint Venture-Abkommens bei Don-Nan den Posten des Vice Chairman, des Chief Executive Officer und eines weiteren General Managers, sowie die technische Leitung¹³. Mitsubishi Motor übt weiterhin Einfluß auf die Geschäftsleitung von China Motor aus, indem ein Japaner die Position des Vice President innehat und ein weiterer Ingenieur für die Produktkontrolle in Taiwan zuständig ist¹⁴.
- Shihlin Electric entsendet in seine drei Niederlassungen in China je einen Manager und einen Ingenieur. In der Niederlassung in Xiamen sind derzeit insgesamt 30 Angestellte tätig. In den beiden anderen Niederlassungen in Changsha und Changzhou sind insgesamt weniger als 30 Personen tätig.
- Tatung Precise Meter stellt den Vice President in seiner Niederlassung in Changzhou und hat einen Ingenieur sowie einen Mitarbeiter für Buchhaltung und Materialkontrolle entsandt. In dem im Aufbau befindlichen Werk in Chansha ist gegenwärtig ein Mitarbeiter für die Kommunikation mit dem Stammunternehmen und der Niederlassung in Changzhou beschäftigt. Geplant ist, daß die taiwanische Firmenleitung in Changzhou zukünftig die Leitung für das Werk in Changsha übernehmen wird.
- Chung Kwang Rubber gehört zu 85% dem japanischen Autogummiteilehersteller Kinugawa. Aus diesem Grund übernehmen die Japaner die

¹³ Chen, C. C., Taiwanese Investment in China – Don-Nan Automobile Company as a Case Study, a.a.O., S.18.

¹⁴ Interview mit China Motor, September 1998.

Firmenleitung und andere Funktionen im Management zur Aufrechterhaltung des Kontaktes mit der japanischen Stammfirma. Gegenwärtig sind sechs Japaner in Taiwan tätig. Chung Kwang Rubber, welche mit 52% an der Niederlassung in Tianjin beteiligt ist, stellt den General Manager und von Kinugawa wurde ein Ingenieur zur Überwachung der technischen Qualität beordert. Derzeit arbeiten dort insgesamt mehr als 200 Personen. In der Niederlassung von Chung Kwang Rubber in Fuzhou, welche eine hundert-prozentige Tochtergesellschaft ist, sind vier Taiwaner tätig. Ein Taiwaner leitet die Niederlassung als General Manager. Ihm stehen ein Assistent der Geschäftsleitung, ein technischer Leiter (Ingenieur) und ein Buchhalter zur Seite. Die noch im Aufbau stehende Niederlassung in Fuzhou beschäftigt derzeit 28 Personen. In Zukunft ist eine weitere Ausdehnung der Produktion und eine Erhöhung der Mitarbeiter geplant.

- Der taiwanische Reifenhersteller CSR in Xiamen hatte in der unmittelbaren Gründungsphase seiner Niederlassung in Xiamen 70 Taiwaner entsandt. Sie waren dort als General Manager, Mitarbeiter in der Administration, Techniker und Ingenieure beschäftigt. Derzeit sind noch 15 Taiwaner vor Ort tätig. In dieser Zeit wurden eine Reihe von chinesischen Angestellten und Facharbeitern ausgebildet, die in einige Positionen nachgerückt sind. Insgesamt beschäftigt CSR in seinen drei Niederlassungen 3.300 Mitarbeiter. Im Managementsystem von CSR spiegelt sich der Einfluß der amerikanischen und japanischen Partner wieder. CSR bezeichnet seinen Managementstil als ein Mischung aus taiwanischen, japanischen und amerikanischen Methoden. Für einen außenstehenden Betrachter ist der japanische Managementstil offensichtlich. Die regelmäßige Berichterstattung bei einzelnen Arbeitsschritten geht auf die japanische Seite zurück.
- TE, ein Hersteller von elektrischen Autoteilen, entsendet ca. 10 bis 20 Personen, die Positionen in der Firmenleitung, Management, Buchhaltung, Produktion und technische Beratung wahrnehmen, im Rotationsverfahren in seine drei Niederlassungen. Die oberste Firmenleitung (General Manager) obliegt einem Taiwaner. Je nach Auftragslage und

Schwierigkeitsgrad sind mehr oder weniger Taiwaner dort tätig. TE berücksichtigt auch die familiäre Situation seiner Mitarbeiter, die nicht allzulange von ihrer Familie getrennt leben wollen.

- TAMP hat einen Taiwaner als General Manager in seine Niederlassung in Shanghai entsandt. Die Niederlassung in Shanghai steht in engem Kontakt zur Zentrale in Taipei.
- Nahezu alle Techniker und Angestellte im Management von Yulon haben von Nissan ein zweimonatiges Training erhalten. Über mehrere Jahre hinweg hat Nissan dafür gesorgt, daß bei Yulon ein fester Stamm an Spezialisten ausgebildet worden ist. 1998 sind rund 25 japanische Mitarbeiter von Nissan als Ingenieure und im Management von Yulon tätig. Auf der Management-Ebene sprechen mehr als die Hälfte aller Taiwaner Japanisch und Englisch. Die meisten lokalen Manager haben Japanisch On-the-Job gelernt. Die Geschäftssprache von Yulon ist Mandarin-Chinesisch. Leider sind keine Angaben zur Personalsituation in den Niederlassungen von Yulon in China verfügbar.

3.5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Das Ziel der empirischen Arbeit ist die Untersuchung der Frage, ob und auf welche Weise japanische Direktinvestitionen in Taiwan zur Entstehung taiwanischer Direktinvestitionen in China in den Branchen Elektro & Elektronik sowie Autoteile beigetragen haben, und welches produkt-, prozeß- und managementspezifisches Wissen dabei von den japanischen Niederlassungen in Taiwan für gemeinsame Investitionsvorhaben in China eingesetzt wurde. Dazu wurden zunächst aus allgemein zugänglichen Daten der Stand der Investitionsbewegungen erfaßt.

1. Vergleich der japanischen Direktinvestitionen in Taiwan mit taiwanischen Direktinvestitionen in China

- Die Japaner haben die meisten Investitionsprojekte in Taiwan realisiert (2.991 Investitionsfälle von 1952-97). Ein Viertel des ausländischen Investitionskapitals stammt aus Japan (Investitionskapital US\$ 7,42 Mrd. von 1952-97).
- Über ein Viertel (28 %) aller japanischen Direktinvestitionen gehen in die Elektroindustrie (Investitionskapital US\$ 2,02 Mrd. von 1952-97).

- Acht von elf taiwanischen Autoendmontage-Herstellern arbeiten mit japanischen Joint Venture-Partnern zusammen.
- Die Taiwaner sind derzeit mit einem Investitionskapital von US\$ 30 Mrd. (1983-96) nach Hongkong der zweitstärkste Investor in China. Diese Investitionen sind seit Beginn der neunziger Jahre stark angestiegen.
- Die meisten taiwanischen Investitionen in China konzentrieren sich sowohl nach dem Kapital wie nach Anzahl der Fälle auf Elektronik und Elektrogeräte. (Investitionskapital US\$ 2,03 Mrd., 2.778 Investitionsfälle von 1991-97)

2. Vergleich der Hauptmotive der japanischen Investoren in Taiwan mit taiwanischen Investoren in China

Die Auswertung der Fallstudien bestätigt, daß die wichtigsten Investitionsmotive der japanischen Unternehmen in Taiwan denjenigen der taiwanischen Investoren in China entsprechen. Beide gehen von niedrigeren Lohnkosten im jeweiligen Gastland aus und beide streben den Zugang zum lokalen Markt an. Einige japanische Firmen gaben an, über ihre Niederlassung in Taiwan weitere Märkte in Südostasien und China erschließen zu wollen. Wenn sich auch hieraus noch keine speziellen Motive für Folgeinvestitionen ergeben, so bestehen auf Seiten der Japaner weiterführende Pläne, die über das Investitionsprojekt in Taiwan hinausgehen.

Übersicht: Vergleich der Hauptmotive der japanischen Investoren in Taiwan mit taiwanisch-japanischen Investoren in China (Auswertung der Fallstudien Stand 1998)

Japanische Investoren in Taiwan	Taiwanisch-japanische Investoren in China
1. Niedrige Lohnkosten	1. Niedrige Lohnkosten
2. Zugang zum taiwanischen Markt	2. Zugang zum chinesischen Markt
3. Exportstützpunkt für Südostasien und China	3. Großprojekte in der Automobilbranche

3. Firmenstruktur japanischer Niederlassungen in Taiwan

Die Fallbeispiele zeigen, daß der taiwanische Partner an der japanischen Niederlassung in Taiwan partizipieren kann.

- Japaner begnügen sich mit einem Kapitalanteil von weniger als 50%.
- Beteiligung der taiwanischen Seite am Management und an der Produktion

- In einigen Fällen gelingt den Taiwanern eine harmonische Integration der japanischen Niederlassung in einen taiwanischen Unternehmensverband (siehe Beispiel Taiwan Atsugi Motor Parts, Abschnitt 3.4.2.1.)
- Am leichtesten konnten die Taiwaner Managementkenntnisse von den Japanern erwerben. In zweiter Linie kamen dann prozeßspezifische Kenntnisse hinzu. Die Japaner waren bereit, ihre Ablauforganisation an die Taiwaner weiterzugeben. Produktspezifisches Wissen ließ sich nur bedingt erwerben. Trotz des fehlenden produktspezifischen Wissens sind Taiwaner in der Lage produktionsbegleitende Dienstleistungen anbieten zu können. Sie verfügen meist über den Zugang zu einem eigenen Kundenkreis.

4. Zur Entstehung von Folgeinvestitionen

Aus den Firmeninterviews wird deutlich, daß es der taiwanischen Seite als Joint Venture-Partner eines japanischen Unternehmens gelungen ist, stufenweise eine eigenständige Position in einem Joint Venture in China zu erlangen. Die taiwanischen Teilhaber und die Angestellten können sich mit dem von den Japanern gegründeten Unternehmen identifizieren. In allen Niederlassungen setzt mit der Absorption produkt-, prozeß- und managementspezifischen Wissens eine Taiwanisierung ein. Je geringer der japanische Anteil an der Gründung dieser Niederlassung ist, desto rascher hat die Taiwanisierung des Unternehmens stattgefunden, und desto eher wird auch eine eigene Firmenstrategie entwickelt. Dies bedeutet, daß die taiwanische Seite sich aktiv mit dem japanischen Input auseinandersetzt und auf Verwertungsmöglichkeiten für eigene Investitionsvorhaben in China prüft.

Einige der heute führenden taiwanischen Firmen, wie Acer und Sampo, begannen ursprünglich als OEM-Partner japanischer Unternehmen und als Generalagent für japanische Waren. Auch heute noch besteht eine geringe Kapitalbeteiligung der japanischen Partner an diesen Firmen. Sumitomo Trading gehört 0,5% des Stammkapitals von Acer, und Sharp 8,51% von Sampo. Die taiwanischen Firmen in dieser Gruppe absorbierten recht rasch das produkt- und prozeßspezifische Wissen und begannen ihre eigenen Produkte neben den japanischen zu entwickeln. Die technische Kooperation und die Geschäftsbeziehungen zu den Japanern ermöglichten diesen Firmen, sich ein zweites eigenes Standbein aufzubauen. In der Folgezeit konnten sie

sich mit eigenen Markennamen langsam hinter den Japanern etablieren, da sie zu deren Produktionsnetzwerken dazugehörten. Die Beziehung zum japanischen Partner ist damit nicht aufgegeben worden. Im Gegenteil, es bestehen weiterhin intensive Distributionsbeziehungen im Netzwerk. Die Marktmacht der Japaner beruht auf ihrer Bereitschaft zur Abnahme taiwanischer Waren und auf ihrer technologischen Führung bei Produktionsmaschinen und hochwertigen elektronischen Teilen. Der Geschäftserfolg beruht also teilweise auf der Zusammenarbeit mit den japanischen Stammfirmen. Dennoch ist die Eigenständigkeit der Unternehmen in dieser Gruppe groß genug, um ihre Investitionstätigkeiten in China aus eigener Initiative zu starten, und dies festigt wiederum ihre Position gegenüber den Japanern.

5. Transfer von produkt- und prozeßspezifischer Technologie nach China

- Verlagerung einfacher, standardisierter Produkte
- Die Beispielfälle zeigen, daß eine vollständige Verlagerung der standardisierten Produkte angestrebt wird. In einem Fall ist sie abgeschlossen. Die größeren Firmen behalten höherwertige Produkte in Taiwan.
- Im Falle der horizontalen Produktionsausdehnung werden in China und Taiwan die gleichen Produkte hergestellt.

6. Verbesserungen der produkt- und prozeßspezifischen Technologie beim Transfer nach China

Bei den vorliegenden Beispielfällen konnten keine Verbesserungen einer produkt- oder prozeßspezifischen Technologie festgestellt werden. Auf der Mikroebene der einzelnen Niederlassungen finden jedoch kleine Anpassungsvorgänge oder Veränderungen des Arbeitsablaufs statt. Die taiwanische Seite bemühte sich, typische Anfangsfehler, die bei der Gründung der japanischen Niederlassung in Taiwan entstanden waren, zu vermeiden.

Die Fallbeispiele bestätigen den Eindruck, daß die taiwanischen Firmen in den Branchen Elektro & Elektronik und Autoteile gelernt haben, schnell und flexibel auf Kleinaufträge zu reagieren. Zu diesem Zweck werden auch Produktionsbasen in China gegründet.

7. Auswirkung der Folgeinvestition auf das neu gegründete taiwanisch-japanische Joint Venture in China

Die Beispiele zeigen, daß in der neu gegründeten taiwanisch-japanischen Niederlassung in China ein reifes, standardisiertes Gut aus dem Sortiment der japanischen Niederlassung in Taiwan reproduziert wird. Daraus folgt, daß sich die Verlagerung dieser Produkte nach China mit dem Catching-Up Product Cycle beschreiben läßt. Die taiwanische Seite ist mit der Aufgabenstellung für die Herstellung dieses Produktes vertraut und kann ihr entsprechendes Wissen einsetzen. Sie verfügt bereits über eigene Erfahrung. Es bestehen daher Bestrebungen, typische Anfangsschwierigkeiten, die die japanische Niederlassung in Taiwan zu überwinden hatte, in China zu vermeiden. Hierbei kann insbesondere die taiwanische Seite ihr managementspezifisches Wissen einsetzen.

Besitzt das japanische Unternehmen eine starke Kontrolle über seine Niederlassung in Taiwan und damit auch Einfluß auf dessen Geschäftsführung, dann wird auch die strategische Entscheidung für eine Direktinvestition in China von der japanischen Zentrale mitbestimmt. Eigenständige taiwanische Firmen mit einer nur geringen japanischen Beteiligung haben ihr Investitionsvorhaben in China selbst entwickelt. Große taiwanische Firmen, wie Acer und Sampo, reihen sich mit ihren Investitionsvorhaben in das typische Muster großer Unternehmen ein, die einfache und standardisierte Produkte in Länder mit niedrigeren Kosten verlagern. Zu diesen Produkten zählen elektronische Teile, Peripheriegeräte und einfache Konsumgüter. Gleichzeitig behalten diese Unternehmen ihre höherwertigen Produkte im Stammland.