

知識

Christian Strohm

Zukunftsmarkt China

Internationalisierungsstrategien der
Textil- und Bekleidungsindustrie

Reihe China
Band 9



Christian Strohm

Zukunftsmarkt China

Internationalisierungsstrategien der
Textil- und Bekleidungsindustrie

Strohm, Christian: Zukunftsmarkt China. Internationalisierungsstrategien der Textil- und Bekleidungsindustrie, Hamburg, Diplomica GmbH

Umschlaggestaltung: Elisabeth Lutz, Hamburg

ISBN: 978-3-8324-0263-1

© Diplomica GmbH, Hamburg 2007

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Der Autor

Christian Strohm, Diplom-Kaufmann (FH)

- Ausbildung zum Kaufmann im Textileinzelhandel
- Studium „Management im Handel“ an der Hochschule Bremen
- Berufstätig im Category Management eines internationalen Handelskonzerns

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	10
1. Einleitung	13
1.1. Aufbau des Buches	14
1.2. Definition und Abgrenzung	15
2. Wirtschaftsstandort VR China	19
2.1. Die Wirtschaftsentwicklung seit 1978 (Reform- und Öffnungspolitik)	19
2.2. Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts seit 1978	21
2.3. Einkommensentwicklung und -verteilung	22
2.4. Sonderwirtschaftsgebiete	25
3. Chinas WTO-Beitritt und das Auslaufen des Agreement on Textiles and Clothing (ATC)	29
4. Motive für Investitionen in der VR China	35
4.1. Absatz- und marktorientierte Motive für Investitionen	35
4.2. Kostenorientierte Investitionsmotive	39
5. Investitionsstandort VR China	43
5.1. China als Absatz- und Handelsstandort für Bekleidung	43
5.1.1. Chinas Einzelhandel und der Absatzmarkt für Bekleidung	43
5.1.2. Erfolgsfaktoren im Absatzmarkt für Bekleidung	46
5.1.3. Chinas Konsumenten	52
5.2. China als Produktions- und Beschaffungsstandort	56
5.2.1. Die Beschaffungsstrategie des Global Sourcing	57
5.2.2. Die VR China als Beschaffungsland	58
5.2.3. Herausforderungen bei der Beschaffung	65
6. Formen und Strategien der Internationalisierung	73
6.1. Außenhandel	75
6.2. Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung	76
6.2.1. Internationale Lizenzvergabe	76
6.2.2. Lohnfertigung	78
6.2.3. Franchise	81
6.2.4. Das Contractual Joint Venture	84

6.3. Kooperationen mit Kapitalbeteiligung (Direktinvestitionen)	85
6.3.1. Das Equity Joint Venture	85
6.3.2. Wholly Foreign Owned Enterprise	88
7. Markteintrittsphasen	93
7.1. Vorbereitungs- und Verhandlungsphase.....	93
7.1.1. Vorbereitungen.....	93
7.1.2. Informationsbeschaffung.....	95
7.1.3. Partnersuche	97
7.1.4. Partnerwahl.....	98
7.1.5. Vertragsverhandlungen	101
7.2. Genehmigungs- und Registrierungsphase.....	102
7.2.1. Lizenzgeschäfte	102
7.2.2. Joint Ventures und Wholly Foreign Owned Enterprises.....	103
8. Praktische Erfahrungen und Einschätzungen im China-Geschäft	111
8.1. Die Tom Tailor AG.....	111
8.2. Trend GmbH & Co. KG	115
8.3. Hugo Boss AG	118
9. Zusammenfassung und Ausblick	121
Anlagen.....	125
Literaturverzeichnis.....	141

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Abgrenzung der Textil- und Bekleidungsindustrie	17
Darstellung 2: Bruttoinlandsprodukt und Wachstum	22
Darstellung 3: Bruttoinlandsprodukt pro Kopf	23
Darstellung 4: Einfuhrwerte von Textilien und Bekleidung	59
Darstellung 5: Produktion von Bekleidung 2002	61
Darstellung 6: Die wichtigsten Exportprovinzen für Textilien und Bekleidung 2002	62
Darstellung 7: Die zehn günstigsten Produktionsländer	63
Darstellung 8: Internationalisierungsstrategien	75
Darstellung 9: Vor- und Nachteile einer Investition mit und ohne chinesischen Partner	90
Darstellung 10: Bestandteile einer Feasibility-Study in China	107

Abkürzungsverzeichnis

AHK	Außenhandelskammer
APA	Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft
ASEAN	Association of South East Asian Nations
ATC	Agreement on Textiles and Clothing
bfai	Bundesstelle für Außenhandelsinformationen
BIP	Bruttoinlandprodukt
CCFA	China Chainstore and Franchise Association
CCPIT	China Council for the Promotion of International Trade
CJV	Contractual Joint Venture
CNTAC	China National Textile and Apparel Council
COFTEC	Commission of Foreign Trade and Economic Cooperation
CGA	Customs General Administration
DIHT	Deutsche Industrie- und Handelstag
DOB	Damenoberbekleidung
EJV	Equity Joint Venture
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
HAKA	Herren- und Knabenkonfektion
HKTDC	Hong Kong Trade and Development Councils
HWF	Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung
IHK	Industrie- und Handelskammer
JVC	Joint Venture Contract
KIKO	Kinderkonfektion
KPCh	Kommunistische Partei Chinas
KSA	Beratungsunternehmen Kurt Salmon Associates
LoI	Letter of Intent
MFA	Multi Fibre Agreement
MOFCOM	Ministry of Commerce
MOFTEC	Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation
OAV	Ostasiatischer Verein e.V.
o.J.	ohne Jahresangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per anno
PLV	Passive Lohnveredelung
RMB	Renminbi
SAIC	State Administration for Industry and Commerce
SSB	State Statistical Bureau
SWZ	Sonderwirtschaftszone

TRIPS	Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprises
WTEZ	wirtschaftliche und technologische Entwicklungszonen
WTO	Welthandelsorganisation

1. Einleitung

Die Volksrepublik China (VR China) gilt als einer der wichtigsten Zukunftsmärkte weltweit. Seit der Öffnung im Jahre 1978 wächst die Wirtschaft in einem enormen Tempo, mit konstanten Wachstumsraten zwischen 7% und 9,5%. Mit Einführung der „sozialistischen Marktwirtschaft“ hat sich viel verändert im Reich der Mitte. Mittlerweile ist die VR China der Welthandelsorganisation (WTO) beigetreten und öffnet sich im Zuge dessen weiter dem Ausland. Dies bietet große Möglichkeiten für ausländische Unternehmen. Neben dem stetigen Anstieg des Bruttoinlandprodukts (BIP), lassen auch das weltweit größte Absatzpotential mit 1,3 Mrd. Menschen und die günstigen Produktionsmöglichkeiten die Herzen der westlichen Manager höher schlagen. Bei vielen Unternehmen besteht „eine gewisse Chinabesoffenheit“, so wie es der frühere Wirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff ausgedrückt hat.¹

Den wirtschaftlichen Chancen stehen allerdings auch Hemmnisse gegenüber, da bedacht werden muss, dass China vor 1978 ein System der Planwirtschaft hatte und immer noch planwirtschaftliche Elemente in der Wirtschaft verankert sind. So greift die chinesische Regierung mit radikalen Maßnahmen in die Wirtschaft ein (z.B. Verbot der Kreditvergabe an bestimmte Branchen), um die drohende wirtschaftliche Überhitzung abzukühlen. Eines der größten Probleme ist aber nach wie vor die Durchsetzung von Rechtsansprüchen, trotz der gesetzlichen Verbesserungen im Zuge des WTO-Beitritts im Jahre 2001. Hinzu kommt, dass die Konkurrenz in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft stark zunimmt. Weitere Problemfelder können die ausgeprägte Produktpiraterie sein, sowie die Unterschiede in Sprache und Kultur, die sich bspw. in den unterschiedlichen Verhandlungsgepflogenheiten äußern. Diese kurzen Ausführungen lassen die möglichen Gefahren eines China-Engagements erahnen.

Deutschland ist, hinter den USA, das zweitgrößte Importland auf dem Welttextilmarkt und Chinas wichtigster Handelspartner in Europa. Auch China hat sich mittlerweile für Deutschland zum bedeutendsten Handelspartner in Asien entwickelt. Die VR China ist einerseits, als weltgrößter Produzent und Exporteur von Textilien und Bekleidung, ein attraktives Produktions- und Beschaffungsland, andererseits bietet China auch große Chancen als Handels- bzw. Absatzstandort. Mit dem konstant schnellen Anstieg des Einkommens der Bevölkerung steigt auch das Kundenpotential rasant an.

Beide Sichtweisen sollen in diesem Buch beleuchtet werden. Zum einen aus der Sicht eines Herstellerbetriebs, für den die Produktion in China im Vordergrund steht, aber genauso für Bekleidungshändler, für die China ein Beschaffungsland darstellt. Zum anderen aus der Sicht des Handels, für den die Erschließung des chinesischen Absatzmarkts vorrangig ist.

¹ Vgl. Friemel, K. Chinesischer Forschergeist, in: Financial Times Deutschland, 03.12.2004, S. 29.

Die deutsche Textil- und Bekleidungsbranche steht aufgrund der hohen inländischen Arbeitskosten, aber auch wegen einer weitgehenden Marktsättigung in Verbindung mit einem schwachen Konsum in Deutschland, stark unter Druck.

Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, nutzen die Unternehmen das Prinzip der internationalen Arbeitsteilung, bei der die arbeits- und lohnintensiven Teile der Produktion ins Ausland verlagert werden. Durch Internationalisierung des Handels bzw. Absatzes, kann sich die Textil- und Bekleidungsbranche ein weiteres Standbein aufbauen und damit eine Risikodiversifikation und stärkere Unabhängigkeit vom deutschen Markt erreichen.

Chinas Anziehungskraft auf Unternehmen liegt darin begründet, dass es sowohl einen attraktiven Produktions- als auch Absatzstandort darstellt.

Ziel der Untersuchung ist es, die verschiedenen Internationalisierungsstrategien der Textil- und Bekleidungsbranche am Beispiel der VR China darzustellen. Dabei sollen die unterschiedlichen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für einen Markteintritt in China analysiert werden. Die Studie soll Unternehmen, die sich in China engagieren möchten, einen ersten Eindruck von den wirtschaftlichen Begebenheiten vermitteln und verdeutlichen, welche chinesischen Besonderheiten bei einem Markteintritt zu beachten sind.

Anzumerken ist, dass diese Studie, aufgrund der rasanten Entwicklungen und Veränderungen in China, keinen Anspruch auf letzte Aktualität erheben kann.

1.1. Aufbau des Buches

Nach einer begrifflichen Abgrenzung der Textilindustrie und der Bekleidungsindustrie, wird unter dem zweiten Gliederungspunkt der Wirtschaftsstandort China beleuchtet. In diesem werden zunächst die Reformen des Wirtschaftssystems und die damit einhergehende wirtschaftliche Entwicklung seit der Öffnung 1978 beleuchtet. Daran anschließend erfolgt eine Darstellung der Einkommensentwicklung der Bevölkerung unter Berücksichtigung des für China charakteristischen Ost-West- bzw. Stadt-Land-Gefälles. Dieser Abschnitt schließt mit der Beschreibung der chinesischen Sonderwirtschaftsgebiete und deren Bedeutung für die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft ab.

Der dritte Teil der Untersuchung stellt den Beitritt Chinas zur WTO dar. Beschreibt Veränderungen und Erleichterungen, die sich mit dem chinesischen Beitritt ergeben haben. Dazu wird auf das Auslaufen des für den weltweiten Textil- und Bekleidungshandel so wichtigen Agreement on Textiles and Clothing (ATC) eingegangen.

Im vierten Abschnitt sollen die bedeutendsten Motive analysiert werden, die Unternehmen dazu veranlassen, sich in der VR China zu engagieren.

Unter dem fünften Gliederungspunkt wird der Investitionsstandort China beleuchtet. Zuerst aus der Sicht eines Bekleidungsunternehmens, für welches der chinesische Absatz- und Handelsstandort Investitionsziel ist. Es werden Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die bei der Erschließung des chinesischen Absatzmarktes zu beachten sind. Darüber hinaus wird ein Bild der unterschiedlichen chinesischen Konsumentengruppen und ihren Konsumgewohnheiten gezeichnet.

Der Investitionsstandort China unter dem Aspekt der Beschaffung und Produktion von Textilien und Bekleidung schließt sich an. Die Strategie des Global Sourcing wird erläutert und China als Beschaffungsland beschrieben, indem auf die Beschaffungsregionen und die Produktionskosten eingegangen wird. In China stellen sich besondere Herausforderungen bei der Beschaffung bezüglich Lieferantenidentifikation und –bewertung, die im Folgenden, neben den damit zusammenhängenden Erfolgsfaktoren, aufgezeigt werden sollen. Abgeschlossen wird dieser Abschnitt mit den Vorzügen und den Problemen des chinesischen Beschaffungsstandortes.

Der sechste Teil der Untersuchung stellt die unterschiedlichen Formen der Internationalisierungsstrategien in China vor. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf den Kooperationen mit und ohne Kapitalbeteiligungen, wobei sowohl Strategien zur Internationalisierung der Produktion als auch des Handels beschrieben werden. Beschränkt wird sich bei den Ausführungen auf Strategien, die für die Textil- und Bekleidungsindustrie von Bedeutung sind. Die verschiedenen Formen werden aufsteigend nach ihrer Ressourcenbindung bearbeitet.

Der siebte Abschnitt behandelt die Phasen des Markteintritts, nachdem ein Unternehmen sich für eine der Internationalisierungsstrategien entschieden hat. Dabei wird auf die einzelnen Schritte der Vorbereitungs- und Anlaufphase des China-Engagements eingegangen. Die Partnerwahl steht am Ende dieser Phase, wobei die Vertragsverhandlungen mit Chinesen, aufgrund der hohen Bedeutung, nochmals explizit dargestellt werden. Anschließend folgt die Genehmigungs- und Registrierungsphase. In dieser Phase werden die chinesischen Zulassungsanforderungen an ausgewählte Internationalisierungsstrategien deutlich gemacht.

1.2. Definition und Abgrenzung

Die Textilwirtschaft umfasst „... den gesamten Produktions- und Verarbeitungsprozess von der ersten Bearbeitung des textilen Rohstoffs bis zum Absatz der fertigen Textilerzeugnisse an den Endverbraucher.“²

Es zählen dazu die Textil- und Bekleidungsindustrie, die textile Produkte herstellt und anbietet, der Groß- und Einzelhandel (mit Versandhandel) von Textilien und Bekleidung und der Endverbraucher als Nachfrager von Textilien und Bekleidung. Die Lieferanten

² Lösch, *Textilkonjunktur*, 1969, s. 133, zit. nach: Helmes, M., *Produktionsverlagerungen*, 1996, S. 4.

von Vorleistungen, Rohstoffen und Maschinen werden nicht zur Textilwirtschaft im engeren Sinne gezählt.³

Charakteristisch ist für die Herstellung von Bekleidung eine serielle Verarbeitungsfolge. Das bedeutet, dass die einzelnen Verarbeitungsschritte nur nacheinander und nicht parallel durchgeführt werden können.⁴ Deshalb spricht man von der „textilen Kette“.

Daher lassen sich die einzelnen Schritte des Wertschöpfungsprozesses relativ leicht separieren und damit auch internationalisieren.⁵ Bspw. kann die Kollektionserstellung in Deutschland stattfinden und die Fertigung wird ins Ausland verlagert.

Wie Abbildung Nr. 1 verdeutlicht, bezieht die Textil- und Bekleidungsindustrie verschiedene Vorleistungen aus anderen Branchen. Das können Rohstoffe wie Naturfasern (z.B. Baumwolle, Wolle, Seide usw.) oder Chemiefasern (z.B. Nylon, Polyester, Elasthan usw.) sein.

Am Anfang der textilen Kette steht die Aufbereitung und Verarbeitung von Fasern, aus denen Garne erzeugt werden. Das erledigen die Kämmereien und Spinnereien. Im nächsten Schritt werden die Garne zu so genannten textilen Flächen (z.B. Stoffe, Vliesstoffe usw.) verarbeitet. Dies geschieht in den Web-, Strick- und Wirkereien.⁶

Die textilen Flächen werden in der Konfektionsstufe weiterverarbeitet. Dabei werden die Endprodukte, je nach Verwendungszweck, in Bekleidung, Heim- und Haustextilien (z.B. Bettwäsche) und technische Textilien (z.B. Verpackungstextilien (Säcke), Autozubehör)⁷ unterschieden.⁸ Alle Verarbeitungsstufen vor der Konfektionierung werden der Textilindustrie zugerechnet. Die Konfektionierung hingegen, ist sowohl Bestandteil der Textilindustrie als auch der Bekleidungsindustrie. Ausschlaggebend zu welchem Zweig die Konfektion zählt, ist die Art des Fertigprodukts. Zur Bekleidungsindustrie wird nur die Herstellung von Bekleidungstextilien gerechnet, alles andere zählt zur Textilindustrie.⁹

Die textile Veredelung, also die Behandlung eines textilen Produkts (z.B. Ausrüsten, Färben, Bedrucken) kann theoretisch in jeder Stufe des textilen Herstellungsprozesses und an jedem Ort der Welt geschehen.¹⁰

³ Vgl. Tücking, E., Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung, 1999, S.12.

⁴ Vgl. Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, 1989, S. 13ff, zit. nach: Tücking, E., Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung, S.12.

⁵ Vgl. Tücking, E. Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung, S.12.

⁶ Vgl. Grömling, M.; Matthes, J., Strukturwandel S. 6.

⁷ Eine ausführliche Darstellung der Fertigprodukte der Textil- und Bekleidungsindustrie ist in der Anlage 2 zu finden.

⁸ Vgl. Tücking, E., Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung, S.14.

⁹ Vgl. Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, 1989, S. 16, 17, zit. nach: Schneider, A., Internationalisierungsstrategien, S. 95, 96.

¹⁰ Vgl. TVI, Wissen kleidet, 1991, S. 6; Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, 1989, S. 16 zit. nach: Schneider, A., Internationalisierungsstrategien, S. 95.