

Hongkong – Shanghai – Peking

Ein Land, drei Weltstädte

Werner Breitung

Standortkonkurrenz, Globalisierung und die Öffnung Chinas – das Städtesystem Ostasiens befindet sich im Wandel. Der einmalige Standortvorteil Hongkongs als Chinas Tor zur Welt weicht dabei einem multipolaren Muster, in dem mindestens drei chinesische Städte einen Weltstadtanspruch haben. In einem praxiserprobten Rollenspiel lernen die Schüler die jeweiligen Vorteile von Hongkong, Shanghai und Peking kennen und simulieren Standortentscheidungen multinationaler Konzerne.

Als britische Kolonie im kommunistischen China hat Hongkong immer eine Sonderrolle gehabt, auf der sein Wohlstand und Wachstum basierten. Weltoffenheit, Freiheit und Kapitalismus: In Hongkong war möglich, was in der Volksrepublik nicht ging. Diese Rolle wird Hongkong so in Zukunft nicht mehr spielen können. China ist nicht mehr abgeschlossen und kommunistisch. Es ist Mitglied der Welthandelsorganisation und hat inzwischen viele Tore zur Welt. Hongkong als Sonderverwaltungsregion (vgl. Rollenkarte Hongkong) hat dabei nach wie vor viele Vorteile, muss sich aber gegen Konkurrenz behaupten.

Ausgangspunkt des Rollenspieles ist die Städtekonkurrenz zwischen Hongkong und Shanghai. Anhand einer Karikatur (M1) wird die Erkenntnis thematisiert, dass Shanghai „aufholt“. Das kann im Sinne von Lebensstandard, Infrastruktur, Wirtschaftskraft und Attraktivität für Direktinvestitionen oder Konzernverwaltungen interpretiert werden.

In dieser Unterrichtsangereicherung geht es insbesondere um das „Aufholen“ bezüglich Investitionen und Niederlassungen multinationaler Firmen (vgl. M2). Dabei

ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen Fabriken und Back-Offices, die sich an Arbeitsmarkt, Kostenstruktur und Logistikketten orientieren, und Regionalzentralen und Front-Offices, die auf attraktive und zentrale Standorte angewiesen sind. Das vorliegende Rollenspiel beschränkt sich auf Letztere.

Regionalzentralen

Regionalzentralen (regional head-quarters) sind geographisch definierte Vertretungen multinationaler Konzerne, die Leitungs- und Kontrollfunktionen über andere Büros in der Region ausüben (Yeung u. a. 2001). Nicht alle multinationalen Konzerne haben solche Regionalzentralen. Manche sind nicht regional, sondern sektoral oder kundenbezogen organisiert, andere arbeiten mit sehr autonomen Einzelniederlassungen. Meist werden Regionalzentralen aber als vorteilhaft erachtet.

Ihre Aufgaben sind im Allgemeinen:

- regionale Marktanalyse, strategische Entscheidungen
- Organisation von Netzwerken und Produktionsketten
- Mittler und Kommunikationskanal zwischen Zentrale und Mitarbeitern vor Ort
- finanzielle Kontrolle, teilweise finanzielle Verantwortung
- Kostenminderung durch Bündelung von Einkäufen
- technische Unterstützung (nach Perry u. a. 1998, Breitung 2001).

Standorte von Regionalzentralen in China

Die meisten multinationalen Konzerne beginnen mit der Etablierung einer Regionalzentrale für ganz Asien oder Ostasien. Wegen der Bedeutung und kultu-

rellen Eigenarten wird zunächst oft Japan ausgegliedert. Inzwischen sind für viele Unternehmen die Aktivitäten in China so wichtig, dass eigene Regionalzentralen Greater China oder VR China ins Leben gerufen werden. Der Rest Asiens wird dann z. B. von Singapur aus verwaltet.

Standortfaktoren

Folgende Standortfaktoren für Regionalzentralen lassen sich herausarbeiten:

- Kundennähe
- Zulieferernähe
- Informationsdichte
- globale Anbindung (Flughafen, Telekommunikation)
- Rechts- und Wirtschaftssystem
- Nähe zu politischen Entscheidungsträgern
- staatliche Hilfen
- Infrastruktur
- Lebensqualität
- Kostensituation
- Arbeitskräfte.

Branchenspezifische Unterschiede

Unternehmensbezogene Finanzdienstleister wie Investmentbanken und Börsen siedeln sich hochkonzentriert in den Finanzzentren an, da sie von sofortigen und umfassenden, auch informellen Informationen abhängig sind. Auch wegen des wenig entwickelten Marktes und der nicht konvertierbaren Währung sind Shanghai und Peking gegenüber Hongkong hier nicht konkurrenzfähig.

Kundenbezogene Finanzdienstleister wie Versicherungen und Geschäftsbanken sind vor allem auf Kundennähe angewiesen (z. B. AXA). Der Standort ihrer Regionalzentralen hängt aber von deren spezifischen Aufgaben ab.

Unternehmensbezogene Dienstleistungen sind sehr unterschiedliche Branchen wie Rechtswesen, Buchhaltung, Personalvermittlung und Software (z. B. Ernst & Young, SAP). Auch hier ist

► Das Thema im Unterricht

Anknüpfend an Themen wie „Globalisierung“, „Weltstädte“ und „Wirtschaft Chinas“ verfolgt diese Unterrichtseinheit folgende Lernziele:

Lernziele

Inhaltliche Hauptlernziele:

Die Schüler sollen ...

- den unterschiedlichen Charakter der drei Städte und insbesondere die Rolle Hongkongs als Sonderverwaltungsregion und frühere Kolonie verstehen;
- politische, ökonomische und so genannte weiche Standortfaktoren erkennen und diese branchen- und standortbezogen abwägen;
- das Engagement ausländischer Firmen in der Volksrepublik China im Rahmen von Globalisierung und Öffnungspolitik kennen lernen.

Allgemeine Lernziele:

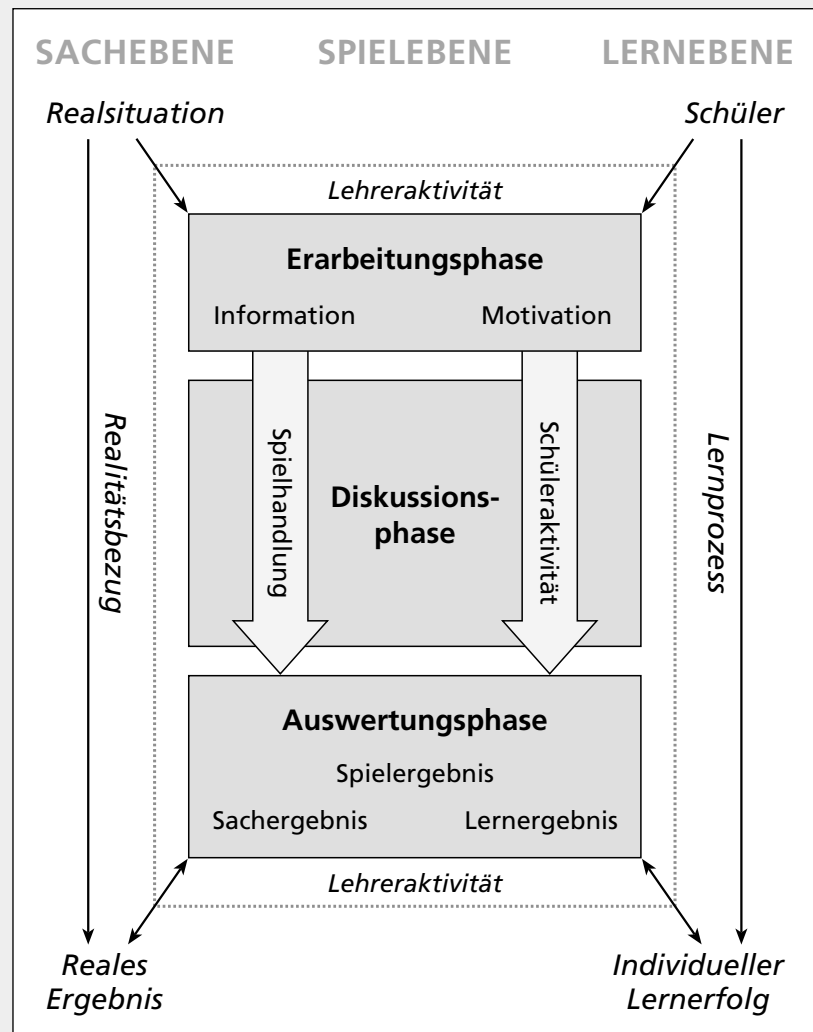
Die Schüler sollen ...

- sich Informationen aus Texten, Statistiken und Befragungen erschließen;
- sachbezogene und begründete Entscheidungen treffen;
- Ausdrucks-, Interaktions- und Teamfähigkeit verbessern.

Methode Rollenspiel

Rollenspiele sind eine handlungsorientierte Lernform, mit der sich inhaltliche und allgemeine Lernziele verfolgen lassen, und die mit relativ wenig Lehrerintervention im Unterricht auskommt.

Sie verknüpft drei Ebenen miteinander: die Spielebene (Spielhandlung), die Sachebene (Realsituation) und die Lernebene (individueller Lernprozess). Die Spielebene wird vom Lehrer konstruiert. Sie orientiert sich gleichermaßen an der Realsituation und dem angestrebten Lernprozess. Die Realsituation darf dabei modifiziert und didaktisch reduziert, nicht aber wirklich verfälscht werden. Es sollte den Schülern zum Beispiel stets möglich sein, zusätzliche Informationen aus der realen Welt (z. B. per Internet) in das Spiel zu integrieren. Der dreischichtige Charakter des Rollenspiels kommt bei der Ergebnissicherung in der Nachbereitung zum Tragen. Das Spielergebnis (die Standortentscheidungen der Schüler) darf nicht das Ende des Unterrichts sein. Es muss zum Anlass genommen werden,



Entwurf: W. Breitung

Die drei Ebenen des Rollenspiels

die realen Standortkriterien sowie den Spiel- und Lernprozess zu thematisieren. Impulse zum Ebenenwechsel könnten sein:

- Welche Rollen waren besonders schwer/leicht?
- Bewertet das Ergebnis einmal von einer neutralen Position aus, nicht mehr in eurer Rolle.
- Was habt ihr durch dieses Rollenspiel gelernt?

Spielorganisation

Es sind drei Städte- und vier Firmen- gruppen mit idealerweise je drei Schülern vorgesehen. Für größere Klassen können die Städtegruppen verstärkt, eine weitere Firma hinzugefügt (Informationen oft im Internet zugänglich) oder Beobachterrollen (z. B. Reporter) eingeführt werden.

Ablauf

1. Stunde (Erarbeitungsphase)

- Einstieg mit Karikatur (M1)
- Erarbeitung der Problematik (M2)
- Einführung in das Rollenspiel und Gruppeneinteilung
- Information der Gruppen (Rollenkarte/M2–M8)
- Hausaufgabe: Vorbereitung der Präsentation

2./3. Stunde (Diskussionsphase)

- Präsentation der Firmen (10')
- Präsentation der Städte (10')
- Diskussion (ca. 30')
- Entscheidungsfindung in den Firmengruppen (ca. 20')
- Ergebnisverkündung (ca. 10')

4. Stunde (Auswertungsphase)

- Diskussion von Spielergebnis und Spielverlauf
- Vergleich mit der Realsituation
- Sicherung der Lernergebnisse

Kundennähe ein wichtiger Faktor. Vielfach arbeiten die Zweigstellen sehr autonom und kundenbezogen. Oft wird auf Regionalzentralen verzichtet.

Bei Industriekonzernen (z. B. Siemens) spielen Regionalzentralen hingegen eine sehr große Rolle, da hier Einkäufe und Logistikketten organisiert werden müssen und weniger kundenorientiert gearbeitet wird. Großkunden sind gerade in China oft staatliche Stellen.

Städtekonkurrenz

Als Standort der Regionalzentralen dominiert bislang neben Hongkong die Hauptstadt Peking (Zhao 2003). Shanghai erhält in den Medien sehr viel Aufmerksamkeit, liegt aber zur Zeit noch weit zurück. Dies ist der Grund, weswegen das Rollenspiel alle drei Standorte einbezieht.

Die starke Rolle Pekings begründet sich in erster Linie in der Nähe zu Entscheidungsträgern. In China wird dieser Standortfaktor noch als der wichtigste angesehen (vgl. M8). Obwohl langfristig die Entscheidungsmacht der Zentralregierung durch Dezentralisierung und Privatisierung abnehmen wird und die meist in Peking ansässigen Staatsbetriebe an Bedeutung verlieren dürften, ist zunächst nicht mit einer grundlegenden Änderung zu rechnen.

Shanghai ist andererseits zur Zeit der bei weitem dynamischste Wirtschaftsstandort, mit den Schwerpunkten Finanzwesen (vgl. M4) und Technologie (Walcott 2000). Insbesondere das nationale Großprojekt Pudong (Olds 1997; Institut für Asienkunde 2002) mit sei-

nem Finanzzentrum Lujiazui macht Shanghai zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz.

Hongkong als etablierter Standort hat nach wie vor einen großen Vorsprung in den Bereichen Globalisierung, Rechtssicherheit und Finanzsystem. Im Einzelnen gehen die Vor- und Nachteile der drei Städte aus den Rollenkarten und den Materialien 2–8 hervor.

Perspektiven

Für die Bewertung der Zukunftsaussichten sind aber nicht nur die drei Städte mit ihren Leitungs- und Kontrollfunktionen, sondern auch das jeweilige industrielle Hinterland von Bedeutung. Stadt und Region stehen in enger Wechselwirkung, was für Hongkong ein Problem ist, wenn seine Grenze nicht durchlässiger wird.

Letztlich scheint allerdings bei der schnellen Entwicklung Chinas die Frage nicht eine von Gewinnern und Verlierern, sondern nur von starkem oder abgeschwächtem Wachstum zu sein. Hongkong mag sich einstweilen auf Zweites einzustellen haben. □

Werner Breitung ist Dozent an der University of Hong Kong und an der University of Macau. Werner Breitung, P. O. Box 33745, Sheung Wan, Hong Kong
E-Mail: breitung@gmx.net


Literatur

- Balfour, F./Clifford, M.:** Hong Kong under Siege. In: Business Week vom 23.07.2001.
- Breitung, W.:** Hongkong und der Integrationsprozess – Räumliche Strukturen und planerische Konzepte. Basel 2001 (= Basler Beiträge zur Geographie, Bd. 48).
- Breitung, W.:** Hongkong auf der Suche nach einer neuen Identität. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, H. 3/4, 2002, S. 246–259.
- Institut für Asienkunde:** Shanghai – Hamburgs Partnerstadt in China. Hamburg 2002. (Zusammenarbeit mit Landeszentrale für Politische Bildung Hamburg)
- Olds, K.:** Globalizing Shanghai: the „Global Intelligence Corps” and the building of Pudong. In: Cities, 2/1997, S. 109–123.
- Perry M. u. a.:** Regional office mobility: the case of corporate control in Singapore and Hong Kong. In: Geoforum, 3/1998, S. 237–255.
- Taubmann, W.:** Shanghai – Chinas Wirtschaftsmetropole. In: Gormsen, E./Thimm, A. (Hrsg.): Megastädte der Dritten Welt. Mainz 1994, S. 45–71.
- Tuan, J. u. a.:** Unternehmensbefragung Städtekonkurrenz Hongkong – Shanghai 2001–2002 (für Better Hong Kong Foundation), unveröffentlichter Bericht, Hongkong 2002.
- Walcott, S./Xiao, W. B.:** High-tech parks and development zones in Metropolitan Shanghai: from the industrial to the information age. In: Asian Geographer, H. 1/2, 2000, S. 157–179.
- Yeung, H. u. a.:** Towards a regional strategy: the role of regional headquarters of foreign firms in Singapore. In: Urban Studies, 1/2001, S. 157–183.
- Yusuf, S./Wu, W.:** Pathways to a world city: Shanghai rising in an era of globalisation. In: Urban Studies, 7/2002, S. 1213–1240.
- Zhao, S.:** Spatial restructuring of financial centers in Mainland China and Hong Kong. In: Urban Affairs Review, 4/2003, S. 535–571.

Die Angaben in den Rollenkarten der Firmen gehen überwiegend auf deren Internet-Präsentationen und Auskünfte zurück, die deren Hongkonger Mitarbeiter erteilt haben. Die genannten Überlegungen zu künftigen Standortentscheidungen hingegen sind rein hypothetisch.

Anzeige

So erreichen Sie uns:



Leser-Service


Wir beraten Sie über Unterrichtsmaterialien oder einzelne Themenhefte aus unserem umfangreichen Verlags-Programm.

Telefon: 05 11/40 00 4-150 **Fax:** 05 11/40 00 4-170
E-Mail: leaserservice@friedrich-verlag.de

Abonnenten-Service

Wir helfen Ihnen weiter, wenn Sie Fragen zu Ihrem Abonnement haben.

Telefon: 05 11/40 00 4-151, -152, -153 **Friedrich Verlag**
E-Mail: abo@friedrich-verlag.de **Postfach 10 01 50, 30917 Seelze**
Fax: 05 11/40 00 4-170



M1 Hongkong und Shanghai



Quelle: South China Morning Post vom 04.01.2003

„Sie kommen näher!“ – „Wir schauen nach vorn – lass die nur zurückblicken!“

M2 Hongkong unter Druck – Die Stadt verliert ihren Vorsprung

Ende Mai präsentierte Hongkong seine millionenschwere neue Marketingkampagne mit Drachenlogo und dem Slogan „Hong Kong – Asia's world city“. Das soll der ausländischen Geschäftswelt vermitteln, dass Hongkong keine ganz normale chinesische Stadt geworden ist. Viele der sieben Millionen Einwohner sehen darin aber eher einen Akt der Verzweiflung.

Tatsächlich ist die Regierung Tung Chee Hwa reichlich verunsichert. Die Stadt hat die Asienkrise gut überstanden, aber ihr Vorsprung bröckelt jetzt dramatisch. „China wandelt sich und wächst so schnell, da bleibt weniger Raum für uns,“ erklärt der frisch gebackene Finanzstaatssekretär Anthony Leung und ergänzt: „Die Leute sehen, dass unsere Vettern im Norden schneller vorankommen als wir.“

Der vier Jahre alten Sonderverwaltungsregion in China ist das Mutterland paradoxerweise sowohl zum Hauptpartner als auch zum Hauptkonkurrenten geworden. Während Shanghai, Peking und Shenzhen immer mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen, kommt Hongkong sein Monopol im Chinahandel abhandeln.

Die Zeichen sind deutlich: Konzerne wie Compaq oder IBM verlagern Mitarbeiter und Niederlassungen über die Grenze, Chinas Industriegiganten nehmen Geld am Shanghaier Markt statt in Hongkong auf, Umweltverschmutzung und hohe Kosten untergraben Hongkongs Attraktivität, und China macht mit Milliardeninvestitio-

nen in Häfen, Straßen und Telekommunikation seinen Infrastrukturrückstand wett.

Hongkong wird dennoch nicht untergehen. Wenn China im kommenden Jahrzehnt tatsächlich 7 % Jahreswachstum erzielt, wird Hongkongs Stück vom Kuchen vielleicht kleiner, aber immer noch beträchtlich sein. [...] Die Stadt wird weiterhin den größten Hafen beherbergen.

Die Hongkonger Börse steht im Schatten der rapide wachsenden chinesischen Finanzmärkte. Letztes Jahr wurden in der Volksrepublik 230 Firmen an der Börse notiert, auf Hongkongs großem Markt nur 43. Selbst Firmen, die auf Notierungen in Hongkong und New York verweisen können, nehmen Geld in Shanghai auf, und die Provisionen dieser Millionenabschlüsse gehen Hongkong verloren. [...]

Oft geht es nur darum, nahe am Geschehen zu sein. Die Investmentfirma CLSA Global Emerging Markets verlegte ihre Wertpapierabteilung von Hongkong nach Shanghai. „China ist jetzt offener,“ sagt ihr Vorsitzender. „Man kommt viel leichter an Informationen“ [...]. Der Asien-Pazifik Chef von Alcatel agiert seit einem Jahr von Shanghai aus. „Wir haben Shanghai gewählt, weil die Stadt die klare Vision hat, zum führenden Hightech-Zentrum zu werden,“ sagt er. Er preist die Stadt auch für die aggressive Werbung um ausländische Firmen und für die Infrastruktur.

Quelle: Balfour/Clifford; in: Business Week vom 23.07.2001 (übersetzt und gekürzt)

M3 Übersichtskarte zur Lage der drei Städte



M6 Kostenvergleich Hongkong – Shanghai (in US-\$)

	Hongkong	Shanghai
Büromiete (ft ² in guter Lage)	6,30	1,90
3-Raumwohnung (Monatsmiete)	3.500	1.000
Breitbandanschluss (pro Monat)	390	180
Chefsekretärin (Monatslohn)	3.500	500
Schulplatz (internat. Schule/Jahr)	15.000	18.000
Taxi Innenstadt – Flughafen	48	24
Mittagessen für 2 Personen	51	24

Anmerkungen: 1 ft = 1 foot = 0,3048 m / Die Lebenshaltungskosten in Peking sind nicht erfasst. Sie liegen etwas über denen in Shanghai.

Quelle: Balfour/Clifford, in Business Week vom 23.07.2001

M7 Bewertung von Hongkong und Shanghai durch Führungskräfte der Wirtschaft* (Durchschnittswerte, Skala von 1 bis 5) (2001/2002)**

	Bewertung v. Shanghai		Bewertung v. Hongkong	
	2001	2002	2001	2002
Humankapital	3,04	3,23	3,40	3,82
Unternehmergeist	2,95	3,33	3,60	3,83
Wirtschaftspolitik	3,09	3,18	3,94	3,89
Wirtschaftsstruktur	2,85	3,05	3,83	4,01
Recht u. Ordnung	2,50	2,81	4,13	4,42
Offenheit	2,34	2,97	4,17	4,27
Infrastruktur	3,12	3,21	3,87	4,11
Umweltschutz	2,84	2,76	3,17	3,53

* ca. 200 Führungskräfte, etwa zur Hälfte von internationalen Firmen, von denen 78 % (2001) bzw. 61 % (2002) in Hongkong und der Rest in Shanghai lebten

** 1 ist der niedrigstmögliche, 5 der höchstmögliche Wert

Quelle: Tuan 2003

M4 Regionalzentralen und sonstige Vertretungen der „Fortune Global 500“-Firmen* in China (2000)

	Regionalzentralen	sonstige Vertretungen	Summe
Hongkong	53	89	142
Peking	71	36	107
Shanghai	29	35	64
Guangzhou	5	15	20
Shenzhen	0	4	4
Sonstige	6	46	52

* die 500 ertragsstärksten Firmen der Welt (vgl. <http://www.fortune.com/fortune/global500/>)

Quelle: Zhao 2003

M5 Niederlassungen ausländischer Banken in der Volksrepublik China* (1998)

	Zahl der Niederlassungen
Shanghai	45
Shenzhen	23
Peking	16
Guangzhou	15
Sonstige	53

* ohne Joint Ventures; Niederlassungen in Hongkong sind nicht erfasst, Hongkonger Banken zählen als ausländisch

Quelle: Zhao 2003

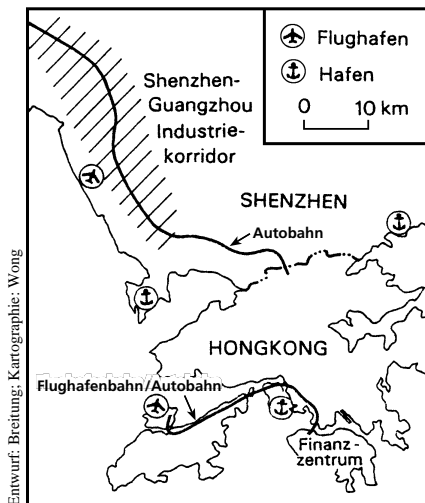
M8 Gewichtung von Standortfaktoren für Regionalzentralen ausländischer Firmen in China (2000)

	Nennungen in %
Nähe zu Entscheidungsträgern	29
örtliches Wirtschaftsklima	28
örtliche Infrastruktur, Umwelt	26
spezielle Förderregelungen	17

Datengrundlage: Stichprobe von 1 785 ausländischen Betrieben verschiedener Branchen an verschiedenen Orten Chinas

Quelle: Zhao 2003

GRUPPE 1 Hongkong



Entwurf: Breitung; Kartographie: Wong



Foto: Breitung (2003)

Hongkong und Umgebung

Das Stadtzentrum Hongkongs mit dem neuen International Finance Center

Sie vertreten Hongkong, das von 1841 bis 1997 eine britische Kolonie war, aber zu 95 % von Chinesen bewohnt wird. Seit 1997 gehört Hongkong wieder zu China, hat aber einen Sonderstatus und ist von der Volksrepublik durch einen Grenzzaun getrennt.

Hongkong hat ca. 6,7 Millionen Einwohner (2001), von denen die meisten Kantonesisch sprechen, das sich vom Peking Hochchinesisch wesentlich unterscheidet. 43 % der Bevölkerung spricht auch Englisch und 34 % Hochchinesisch (vor der Rückgabe Hongkongs an China waren es 38 % bzw. 25 %). Die meisten Kontakte mit Behörden und Dienstleistern sind in Englisch möglich, was in Shanghai und Peking noch nicht der Fall ist. Die Menschen in Hongkong lernen die Volksrepublik jetzt besser kennen, und man kann sagen, dass viele Hongkonger ideale Bindeglieder zwischen dem Westen und China sind, weil sie beide Systeme kennen. Vielen ist das Leben in der Volksrepublik inzwischen vertraut, aber es herrscht weiterhin das Gefühl vor, dass Hongkong etwas sehr Eigenes ist.

Der spezielle Status als Sonderverwaltungsregion bedeutet, dass Hongkong nicht von Peking, sondern von einer eigenen Regierung regiert wird. Es hat ein eigenes Rechts- und Wirtschaftssystem und war nie sozialistisch. Die Währung ist der Hongkong Dollar, der an den US-Dollar gebunden ist und frei ausgeführt und getauscht werden kann. Für die Währung der Volksrepublik gilt das nicht, was es Shanghai sehr schwer macht, als internationales Finanzzentrum aufzuholen. Auch die Rechtssicherheit ist ein erheblicher Vorteil Hongkongs. In der Volksrepublik wird oft beklagt, dass ausländische Firmen wenig Chancen haben, vor Gericht ihr Recht einzuklagen. Korruption und Behördenwillkür sind in Hongkong kaum ein Problem.

Der Hauptnachteil Hongkongs sind die hohen Kosten. Vor allem die Bodenpreise und Mieten, aber auch die Lohnkosten liegen erheblich über denen in der Volksrepublik. Zum Teil wird das durch höhere Effizienz und Einsparungen z. B. bei Telefonkosten ausgeglichen, aber generell bleibt die Stadt ein teurer Standort.

Neben dem Wirtschafts- und Rechtssystem ist Hongkongs Hauptvorteil die internationale Einbindung. Es ist

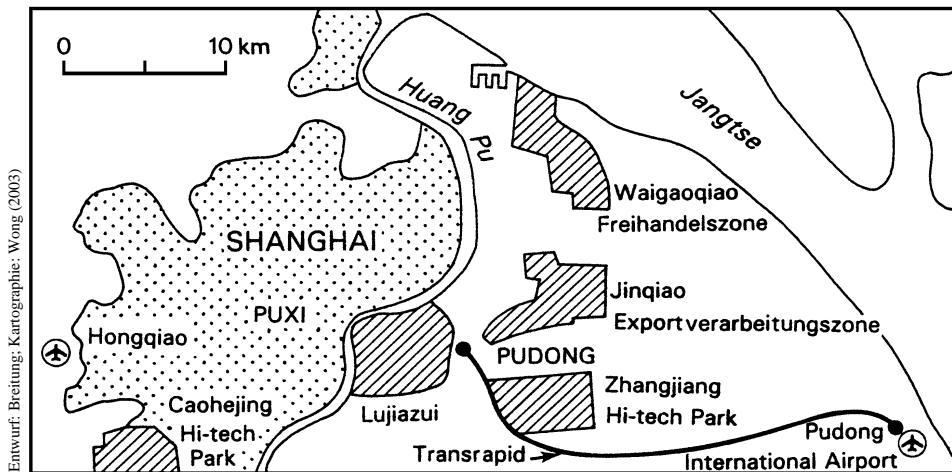
eine der bedeutendsten Drehscheiben Asiens für Telekommunikation, Luftverkehr, Medien und Finanzen. Hongkong hat eine freie Presse sowie eine große Auswahl von Flugverbindungen in alle Welt. Der Flughafen hat den weltweit größten Luftfrachturnschlag. Er ist 34 km von der Stadt entfernt, aber durch eine gute Schnellbahnverbindung in ca. 25 Minuten vom Zentrum aus erreichbar.

Die Flughafenbahn endet direkt im International Finance Center (IFC), dem neuesten und mit 88 Stockwerken höchsten Hochhaus der Stadt. Dort ist das Herz der Finanzmetropole mit der zweitwichtigsten Börse Asiens und den meisten Banken. 133 ausländische Banken haben eine Niederlassung in Hongkong, darunter 76 der 100 größten der Welt. Hongkong ist auch für Firmen aus der Volksrepublik noch der bevorzugte Ort, um Geld anzulegen oder aufzunehmen.

Neben dem Finanzwesen sind Handel und Unternehmensdienstleistungen die wichtigsten Wirtschaftszweige der Stadt. Vor allem der Handel ist überwiegend im Chinesisch tätig. Von Hongkong aus werden Waren, die in China produziert wurden, in alle Welt verschifft. Der Shenzhen-Guangzhou Industriekorridor ist heute wohl das bedeutendste Industriegebiet der Welt. Hinderlich für die Rolle Hongkongs als „Mittelsmann“ sind die Formalitäten an der Grenze, deretwegen manche Firmen es inzwischen vorziehen, direkt von China aus zu handeln. Die Wirtschaftsstruktur Hongkongs ist von kleinen und mittleren Betrieben geprägt, die sehr flexibel sind und neue Entwicklungen schnell aufgreifen. Industrie gibt es in der Stadt nicht mehr viel, insbesondere keine großen Unternehmen. Diese sind alle jenseits der Grenze in China angesiedelt.

In Hongkong gibt es sehr qualifizierte Arbeitskräfte, aber die Löhne sind hoch. Die gute Lebensqualität wird durch eine hohe Bevölkerungsdichte und Umweltbelastung gemindert. Um das Image der kommerziellen, kulturlosen Stadt loszuwerden, werden gezielt erfolgreiche Aufführungen aus aller Welt eingeladen.

GRUPPE 2 Shanghai



Shanghai



Der Transrapid verbindet ab 2003 den neuen Flughafen mit dem Zentrum von Pudong

Sie sind Vertreter von Shanghai, der mit 11,8 Mio. Einwohnern (2000) größten Stadt Chinas. Ihre Lage an der Küste, zwischen Nord- und Südchina und an der Mündung des Jangtse-Flusses als Inlandanbindung ist besonders günstig. Ihr verdankte Shanghai seine Blüte nach der Öffnung Chinas im 19. Jh. und erneut nach Beginn der Öffnungspolitik in den 1980er-Jahren. Shanghai hat eine wechselvolle Geschichte. Ab 1845 war es das Zentrum ausländischer Firmenniederlassungen und Immigration in China. Das prägt seine Erscheinung, sein Image und die Mentalität bis heute. Westliche Besucher heben im Vergleich zu Peking oft die größere Weltoffenheit und besseren Sprachkenntnisse der Bewohner hervor. In der kommunistischen Volksrepublik unter Mao brachen die meisten internationalen Kontakte ab, und Shanghai wurde anderen Landesteilen gegenüber benachteiligt. Erst als in den 1990er-Jahren mit Jiang Zemin und Zhu Rongji zwei ehemalige Shanghaier die Staatsführung übernahmen, wurde die Stadt zum Wachstumszentrum Chinas.

Seitdem entwickelt sie sich zur modernen Weltstadt. Vor allem wird in Pudong östlich des Huang Pu mit massiven staatlichen und privaten Investitionen ein über 500 km² großer neuer Stadtteil mit modernster Infrastruktur aufgebaut, der vor allem internationale Investoren anziehen soll. Kernstück ist das Finanz- und Handelsviertel Lujiazui, das einmal Hongkong an Bedeutung überholen soll. Symbole des Fortschritts dort sind der Fernsehturm, das 88-stöckige höchste Haus Chinas und der u. a. von Siemens entwickelte Transrapid zum neuen Flughafen. Wichtig für die Entwicklung Shanghais sind auch der Technologiepark Zhangjiang und der neue Hafen. Mit mehreren Technologieparks ist Shanghai einer der Hauptstandorte der boomenden Hightech-Industrie Chinas und auf diesem Feld erfolgreicher als Hongkong. Als Hafenstadt ist Hongkong führend, aber Shanghais Containerumschlag ist bereits halb so groß und wächst wesentlich schneller.

Der neue Flughafen dient dem wachsenden internationalen Verkehr. Während Auslandsflüge lange Zeit auf Peking konzentriert waren, hat Shanghai inzwischen fast gleichgezogen. Nach Deutschland gibt es jetzt sogar

mehr Flüge von dort als von Peking. Shanghais Telefonnetz ist ebenfalls modernisiert, aber Auslandstelefonate sind noch deutlich teurer als in Hongkong.

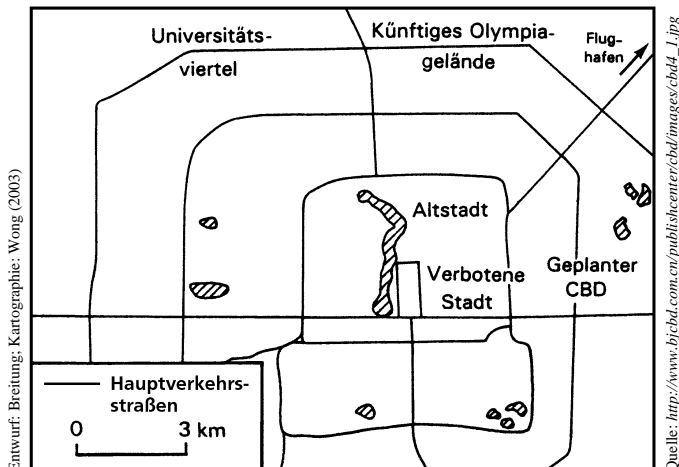
Shanghai geht bei Reformen oft voran. Dort wurde die erste Aktienbörse der Volksrepublik eingerichtet, die Privatisierung des Wohnungsmarktes ist früher als in anderen Städten eingeleitet worden und Restriktionen für Ausländer bei der Wohnungssuche wurden dort zuerst aufgehoben. Für Pudong gelten noch besondere Regelungen z. B. Steuerrabatt, größere Operationsfreiheit ausländischer Banken, Möglichkeit Land zu pachten. Generell hat Shanghai eine flexiblere Verwaltung als andere chinesische Städte, insbesondere als die Hauptstadt, und bietet ausländischen Investoren mehr Freiraum.

Ziel der Stadtregierung und der chinesischen Zentralregierung ist es, Shanghai zum internationalen Finanzzentrum Chinas auszubauen. Die Wirtschaftsstruktur wandelt sich bereits deutlich. Die Anteile ausländischer und privater Firmen sowie des tertiären Sektors wachsen. Wie in Hongkong steht der Tertiärisierung der Stadt eine steigende Bedeutung des industriellen Hinterlandes gegenüber. Die Zusammenarbeit mit der Umlandregion ist für Shanghai vielleicht leichter als für Hongkong, das nach wie vor durch eine Grenze abgetrennt ist und ein anderes politisches und wirtschaftliches System hat als sein Umland.

Durch seine Vorreiterrolle für Reformen ist Shanghai zur „Kaderschmiede“ der Zentralregierung geworden. Strategisch denkende Firmen können daher dort schon frühzeitig wichtige Kontakte knüpfen.

Die Stadt liegt zur Zeit sehr im Trend. Restaurants und Clubs aus Hongkong eröffnen Filialen und Besucher und Geschäftsleute, vor allem aus dem nahe gelegenen Taiwan, kommen in Scharen. Auch Japan liegt nur drei Flugstunden entfernt. Zahlreiche hochrangige internationale Wirtschaftskonferenzen unterstreichen das moderne, weltweite Image der Stadt. Auch die Expo 2010 (Weltausstellung) dient diesem Zweck. Die Stadtregierung misst ihr eine hohe Bedeutung bei und wird den Ausbau der Infrastruktur bis dahin weiter vorantreiben.

GRUPPE 3 Peking



Modellzeichnung des geplanten CBD im Osten Pekings

Sie sind Vertreter Pekings. Die Stadt hat 8,5 Millionen Einwohner (2000). Als Hauptstadt und Sitz der Botschaften in China ist man dort den Umgang mit Ausländern gewohnt. Sie finden viele Einrichtungen, die ihnen das Leben erleichtern. Vor allem im Nordosten, unweit des Flughafens, gibt es viele Botschaften, ausländische Firmen und Wohngebiete. Seit 2002 dürfen Ausländer aber auch andernorts in der Stadt frei Wohnungen anmieten. Die bisherige Beschränkung auf spezielle Wohngebiete hatte dazu geführt, dass die Mietkosten für ausländische Mitarbeiter weit über dem Durchschnitt liegen.

Ein wichtiger Standortvorteil Pekings ist die Nähe zu den Regierungsstellen. Sie erleichtert es, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen und auf dem Laufenden zu sein. Im Zuge der Privatisierungen und der Öffnung Chinas ändern sich die rechtlichen Bedingungen für ausländische Firmen ständig. Die Zentralregierung spielt dabei nach wie vor die entscheidende Rolle.

Auch die Zentralen der Staatsbetriebe, wie Eisenbahnen, Energieversorger und Grundstoffindustrie, sind überwiegend in Peking ansässig. Da sie für ihre Modernisierung Technologie, Software, Geld und Beratung benötigen, sind sie wichtige Kunden vieler ausländischer Firmen.

Obwohl durch Privatisierung und Dezentralisierung der Vorteil Pekings langsam abnimmt, werden die starke Rolle des Staates und damit die Dominanz der Hauptstadt wohl noch lange Bestand haben. Nach wie vor siedeln viele Firmen speziell Regionalzentralen mit strategischen Entscheidungsbefugnissen in Peking an.

Der zweite wichtige Standortvorteil ist der hohe Ausbildungsstand der jungen Fachkräfte. Peking hat die besten Universitäten des Landes. Hochschulen wie die Peking Universität und die Tsinghua Universität können sich unter Studienbewerbern aus dem ganzen Land die besten aussuchen. Sie bilden einen Großteil der politischen, technischen und wirtschaftlichen Elite des Landes aus. Entsprechend hat Peking einen Vorsprung bei der Entwicklung wirklich innovativer Technologie und Software (es ist aber nicht der wichtigste Standort für Produktion und Anwendung dieser Technologie). Vor allem im Nordwesten Pekings, wo die großen Universitäten angesiedelt sind, entstehen mehrere Technologieparks, die eng

mit den Hochschulen kooperieren. In diesem Umfeld wachsen nicht nur neue Kunden und Zulieferer für internationale Firmen heran, sondern vor allem ein großes Angebot relativ preiswerter, qualifizierter und hochmotivierter Arbeitskräfte.

Peking ist auch das unbestrittene kulturelle Zentrum Chinas. Nicht nur die Schätze der Kaiserzeit und die Altstadt tragen zur Attraktivität der Stadt bei, sondern auch die rege junge Kunstszene (Maler, Theater, Performances, Lesungen etc.). Die Stadt ist weniger einseitig kommerziell ausgerichtet als Hongkong und Shanghai. Für Firmen, die gute Mitarbeiter überzeugen wollen, nach China zu gehen, ist die Lebensqualität am Standort ein wichtiges Argument.

Die Stadtregierung sieht das reiche kulturelle Erbe als Herausforderung. Sie will den Charakter der Altstadt erhalten und gleichzeitig die Modernisierung vorantreiben, um mit Shanghai und Hongkong mithalten zu können. Unter anderem deshalb plant sie die Konzentration von Bürohochhäusern in einem neuen CBD (Central Business District) östlich der Innenstadt. Dieses Projekt folgt dem Vorbild der Pariser La Defense, um Hochhäuser aus der Altstadt herauszuhalten.

Die Hauptstadt hat bessere internationale Flugverbindungen als der Rest der Volksrepublik, allerdings längst nicht so gute wie Hongkong. Auch Shanghai holt inzwischen rasch auf. Der Flughafen liegt 28 km außerhalb Pekings. Das ist relativ nah, aber es gibt keine Schnellbahn. Der Ausbau des U-Bahnnetzes und eine Erweiterung des Flughafens sind wichtige Modernisierungsprojekte Pekings.

Eine Schlüsselrolle bei der Modernisierung der Stadt spielen die Olympischen Spiele 2008. Bis dahin soll sich Peking als moderne, saubere und weltoffene Stadt präsentieren. Ein wichtiger Aspekt ist die Verbesserung der Umweltsituation, die bisher durch Sandstürme, Luftverschmutzung und Wasserknappheit gekennzeichnet ist. Da die Olympischen Spiele mehr als die Expo 2010 in Shanghai als Aushängeschild für ganz China gesehen werden, ist Peking bei seinen Anstrengungen die Unterstützung der Zentralregierung und der Provinzen sicher.

GRUPPE 4 SAP Software



Sie vertreten die Firma SAP, eine der erfolgreichsten Software-Firmen weltweit mit etwa 29 000 Beschäftigten in über 50 Ländern. Ihre Firma entwickelt Programme und erstellt individuelle Software-Lösungen speziell für Firmen, in denen viele Menschen vernetzt mit Computern zusammenarbeiten. In diesem Sektor ist sie weltweit führend. SAP wurde 1972 in Walldorf bei Mannheim gegründet und hat dort nach wie vor seinen Hauptsitz. Die Firma operiert aber global und hat Kunden in 120 Ländern und ganz verschiedenen Branchen. Die meisten sind kleine und mittlere Unternehmen. Auch multinationale Konzerne, die ihre weltweit verteilten Zweigstellen informationstechnisch miteinander verbinden müssen, sind ein wichtiges Marktsegment. In Hongkong ist SAP seit 1992 vertreten und beschäftigt dort heute 60 Angestellte in den Bereichen Verkauf, Beratung, Schulung und Marketing. Etwa ebenso viele Firmen sind dort bisher Ihre Kunden. Sowohl die Zahl der Kunden als auch deren Branchenspektrum wächst ständig. Sie arbeiten zum Beispiel für Einzelhändler, Technologiefirmen und Energieversorgungsunternehmen. Hongkong war für Sie auch ein Sprungbrett in den chinesischen Markt. Seit 1995 haben Sie ein Büro in Peking, seit 1996 eines in Shanghai und seit 1998 ein kleines in Guangzhou (Kanton). In Peking und Shanghai arbeiten jeweils etwa 100 Mitarbeiter. In beiden Städten laufen auch Kooperationsprogramme mit Universitäten, so z. B. mit der berühmten Tsinghua Universität in Peking. Durch die wachsende Zahl von Privatfirmen und die Moderni-

sierung in China sehen Sie dort noch ein sehr großes Wachstumspotenzial. Für den chinesischen Markt erstellen Sie von den meisten Ihrer Programme chinesische Versionen. Die weltweit verbreiteten Originalversionen sind fast alle in Englisch. Für die Übersetzungen brauchen Sie Leute, die beide Sprachen gut beherrschen. Ihre Regionalzentrale, die die örtlichen Büros in wichtigen strategischen Entscheidungen unterstützt, für eine einheitliche Betriebsorganisation sorgt, die Finanzen im Auge behält und die Verbindung zur Zentrale in Deutschland hält, sitzt zur Zeit in Singapur. Sie ist für ganz Ost- und Südostasien zuständig. Mit der steigenden Bedeutung des chinesischen Marktes wäre zu überlegen, ob eine Verlegung in eine der drei chinesischen Städte sinnvoller wäre. Sie gehen daher in die Anhörung mit einem konkreten Interesse.

► Aufgabe

Analysieren Sie Ihre Situation und finden Sie Entscheidungskriterien. Stellen Sie beides auf der Anhörung dar, und machen Sie sich ein Bild, welche Stadt für Ihre Firma die besten Perspektiven bietet. Sie sollen den Vertretern der Städte Fragen stellen und sich schließlich nach kurzer Beratung entscheiden.

GRUPPE 5 AXA Versicherungen



Sie vertreten den Versicherungskonzern AXA, eine französische Firma, die heute weltweit operiert und 50 Millionen Kunden und 140 000 Mitarbeiter in über 60 Ländern hat. Etwa 60 % Ihres Geschäftes ist nach wie vor in Europa, aber Sie expandieren weltweit. 1995 hat die AXA die australische National Mutual aufgekauft, die seit 1986 in Hongkong stark vertreten war. Das Hongkonger Büro ist jetzt die Zentrale für AXA Ostasien mit etwa 2 000 Beschäftigten. Als Regionalzentrale unterstützt es alle Zweigstellen in Ost- und Südostasien in Vertrieb, Personalwesen, Informationstechnologie und Finanzen und es hält die Verbindung zum Hauptsitz in Paris und anderen Geschäftsregionen. In Hongkong selber haben Sie etwa eine Million Kunden, die vor allem Lebens- und Krankenversicherungen bei Ihnen abgeschlossen haben, darunter auch eine unbekannte Anzahl, die in der Volksrepublik lebt. Damit ist Ihre Firma der zweitgrößte Versicherungsanbieter in Hongkong. In der Volksrepublik haben Sie 1993 in Peking, 1995 in Guangzhou und Shanghai, 1997 in Wuhan und Chengdu Repräsentanzen eröffnet. Diese Repräsentanzen waren zunächst relativ kleine Büros mit jeweils einer Handvoll Angestellten, die selber keine Versicherungen verkaufen dürfen. Dies war bis vor kurzem nur inländischen Firmen erlaubt. 1999 ist die AXA ein Joint Venture mit der Minmetals Versicherung in Shanghai eingegangen (Anteile: 51 % AXA, 49 % Minmetals). Sie war damit eine der ersten ausländischen Versiche-

rungen mit einer Verkaufslizenz für China. In Shanghai haben Sie jetzt 1 500 Beschäftigte. 2003 haben Sie eine zweite Lizenz in Guangzhou bekommen und bauen auch den dortigen Standort aus. Die Zahl der Kunden und die Höhe der abgeschlossenen Versicherungen in China liegen noch weit hinter denen in Hongkong zurück, aber sie sehen ein enormes Marktpotenzial. Mit der Privatisierung von Teilen der chinesischen Wirtschaft fallen viele Menschen aus der Alters- und Krankenversorgung der Staatsbetriebe heraus und müssen sich in Zukunft privat absichern.

Sie fragen sich nun, ob Sie Ihre Regionalzentrale in Hongkong belassen oder in eine der beiden anderen Städte verlegen sollen.

► Aufgabe

Analysieren Sie Ihre Situation und finden Sie Entscheidungskriterien. Stellen Sie beides auf der Anhörung dar, und machen Sie sich ein Bild, welche Stadt für Ihre Firma die besten Perspektiven bietet. Sie sollen den Vertretern der Städte Fragen stellen und sich schließlich nach kurzer Beratung entscheiden.

GRUPPE 6 Ernst & Young Unternehmensdienstleistungen



Sie vertreten die Firma Ernst & Young, mit 110 000 Angestellten in

130 Ländern einen der führenden Unternehmensdienstleister der Welt. Sie bieten Unternehmen jeder Branche und Größe eine Vielzahl von Diensten. Zum Beispiel beraten Sie die Manager von multinationalen Unternehmen über die rechtlichen und steuerlichen Regelungen in den verschiedenen Ländern, Sie erledigen Buchhaltung und Rechnungsprüfung für andere Firmen und helfen ihnen, Investoren für ihre Projekte zu finden. Die meisten Ihrer Kunden sind international tätig und wollen weltweit nur einen Dienstleister beauftragen. Das ist Ihr großer Vorteil. Auch Staatsbetriebe nehmen Ihre Leistungen in Anspruch, um fit für Marktwirtschaft und internationalen Wettbewerb zu werden. Kleine und mittlere Betriebe dagegen wenden sich meistens an billigere lokale Anbieter. Aus Gründen der Vertraulichkeit ist in Ihrer Branche der persönliche Kontakt zu den Kunden besonders wichtig.

In Hongkong sind Sie seit 1997 etabliert. Es ist mit 1 500 Beschäftigten einer der wichtigsten Standorte in Asien für Ihre Firma. Auch der für ganz Ostasien zuständige Vorstand sitzt dort. Mit der Öffnung Chinas entsteht für Sie ein neuer, sehr interessanter Markt, da sowohl die ausländischen als auch chinesische Unternehmen einen hohen Beratungsbedarf haben. Ernst & Young war relativ früh in China aktiv. Schon 1981 haben Sie ein Büro in Peking eröffnet. 1992 durften Sie als einer der ersten ausländischen Unternehmensdienstleister ein Joint Venture

mit einer chinesischen Firma (Hua Ming, Peking) gründen und 2001 ein zweites (Da Hua, Shanghai). Inzwischen hat Ernst & Young in China sieben Büros in Hongkong, Shanghai, Peking, Shenzhen, Guangzhou, Chengdu und Macao. Die Zahl der Mitarbeiter in der Volksrepublik hat fast die in Hongkong erreicht. Die wichtigsten Standorte dort sind Shanghai (gut 600 Beschäftigte) und Peking (ca. 300 Beschäftigte). Der Vorstandsvorsitzende von Ernst & Young, der in den USA sitzt, gab Anfang 2003 bekannt, dass er in den nächsten drei bis vier Jahren die Zahl der Mitarbeiter in China von 3 000 auf 5 000 erhöhen will. Die Mehrzahl der Neueinstellungen wird auf die Büros in der Volksrepublik (ohne Hongkong) entfallen.

Es stellt sich für Sie die Frage, ob sie einen Ihrer Standorte zur Regionalzentrale für China ausbauen sollen. Im Gegensatz zu anderen Firmen haben Sie bislang keine solche Zentrale, die Marktanalyse und strategische Entscheidungen bündeln, örtliche Büros technisch unterstützen und die Finanzen im Auge behalten könnte. Dies ist ihre Motivation, in die Anhörung der drei Städte zu gehen.

► Aufgabe

Analysieren Sie Ihre Situation und finden Sie Entscheidungskriterien. Stellen Sie beides auf der Anhörung dar, und machen Sie sich ein Bild, welche Stadt für Ihre Firma die besten Perspektiven bietet. Sie sollen den Vertretern der Städte Fragen stellen und sich schließlich nach kurzer Beratung entscheiden.

GRUPPE 7 Siemens Elektroindustrie

SIEMENS

Sie vertreten die Siemens AG, eines der größten deutschen Unternehmen mit

weltweit 426 000 Mitarbeitern. Ihr Tätigkeitsbereich ist die Elektrotechnik: Sie statten z. B. Flughäfen, Fabriken, Kliniken und Hochhäuser mit Technik aus und bauen Handies, Industrieroboter, Kraftwerke, Bahnen und vieles mehr. Auch Osram (Glühbirnen) und VDO (Zulieferer der Automobilindustrie) gehören zum Siemenskonzern. Ihr Vorstandsvorsitzender ist als Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft sehr an der Zusammenarbeit mit China interessiert. Siemens hatte bereits 1904 ein bedeutendes Büro in Shanghai und 1910 eines in Hongkong, die allerdings durch den 2. Weltkrieg und die kommunistische Machtübernahme keinen Bestand hatten. Mit der Öffnungspolitik in den 1980er-Jahren knüpfte Siemens an diese Geschichte an und ist wieder stark in China vertreten. Das Unternehmen hat dort 26 Geschäftsstellen und über 21 000 Beschäftigte. Shanghai ist mit 12 000 Mitarbeitern der größte Siemens-Standort außerhalb Deutschlands. In allen seinen Geschäftsbereichen hat Siemens eine starke Marktposition in China. So ist es an der Magnetbahn in Shanghai beteiligt, baut vielerorts U-Bahnen und Kraftwerke, modernisiert die chinesischen Strom- und Telekommunikationsnetze sowie zahlreiche staatliche Betriebe. Es ist außerdem der drittgrößte Anbieter von Mobiltelefonen in China und ein wichtiger Lieferant von Lokomotiven, Signalanlagen und Krankenhaustechnik. In vielen dieser Be-

reiche sind die Auftraggeber noch staatliche Stellen, zu denen Siemens daher gute Kontakte unterhalten muss.

In Hongkong ist Siemens seit 1987 vertreten und hat seitdem eine bedeutende Position auf dem lokalen Markt erzielt. Das Hongkonger Büro ist bisher unabhängig von Siemens China, hat gute Kontakte zu örtlichen Entscheidungsträgern und beschäftigt etwa 800 Mitarbeiter. Mit zunehmender Integration Hongkongs in China ist der Gedanke aufgekommen, die zwei Geschäftsregionen Hongkong und China zusammenzulegen, um Kosten zu sparen und Entscheidungen zu vereinfachen.

Die bisherige Zentrale von Siemens China ist in Peking. Sie hilft allen Zweigstellen in der Volksrepublik bei Vertrieb, Personalwesen, Datenverarbeitung, Einkauf, Buchführung, Finanzierung, Recht und Planung. Sie müssen jetzt entscheiden, ob Sie die beiden Geschäftsregionen zusammenlegen wollen und wo der neue Hauptsitz sein soll.

► Aufgabe

Analysieren Sie Ihre Situation und finden Sie Entscheidungskriterien. Stellen Sie beides auf der Anhörung dar, und machen Sie sich ein Bild, welche Stadt für Ihre Firma die besten Perspektiven bietet. Sie sollen den Vertretern der Städte Fragen stellen und sich schließlich nach kurzer Beratung entscheiden.