

# Kölner China-Studien Online

Arbeitspapiere zu Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Chinas

## Cologne China Studies Online

Working Papers on Chinese Politics, Economy and Society

No. 1 / 2007

Jens Kohlhaas

**Upgrading in der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang (VR China)**

**Upgrading of Furniture Production in Lecong and Longjiang (PR China)**

**Zusammenfassung:** Die vorliegende Studie analysiert die wirtschaftliche Stellung der chinesischen Möbelindustrie auf theoretischer und empirischer Ebene. Sie diskutiert Struktur, Stärken und Schwächen von Möbelindustrie und –handel in China, deren internationale Verflechtung und interregionale Arbeitsteilung. Die theoretischen Ausführungen stellen einen Bezugsrahmen für die Bewertung von lokalen Clustern, führenden Unternehmen in internationalen Wertketten sowie öffentlicher Governance von Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards vor. Der empirische Teil der Untersuchung konzentriert sich auf qualitative Interviews bei deutschen Verbänden der Möbelbranche, halb-standardisierte Interviews bei 14 chinesischen Möbelherstellern in 2 Kleinstädten des Perlfussdeltas sowie eine Hintergrunderhebung bei Käufern auf drei chinesischen Möbelmessen. Er überprüft die theoretischen Hypothesen zum Upgrading innerhalb eines Weltwirtschaftlichen Dreiecks.

**Schlagworte:** Möbelindustrie, Möbelhandel, lokale Clusterbildung, Export, internationale Produktionsverflechtung, Standardsicherung, Guangdong

**Autor:** Jens Kohlhaas (jens\_kohlhaas@gmx.de) ist Projektmanager im Customer Relationship Management der Transport und Logistikfirma Schüchen International.

**Abstract:** This study analyzes the economic status of China's furniture producers on the theoretical and empirical level. It discusses structure, strengths and weaknesses of Chinese furniture production and trade, their international networks and interregional division of labor. The theoretical explanations present a framework for evaluating local clusters, lead firms in global value chains and public governance of quality, environmental and social standards. The empirical part of the study concentrates on qualitative interviews with German associations of furniture producers and traders, half-standardized interviews with 14 Chinese furniture producers in 2 towns of the Pearl River Delta and a background survey of buyers at 3 Chinese furniture trade fairs. It tests the theoretical hypotheses on upgrading within a World Economic Triangle.

**Key words:** furniture producers, furniture trade, local clustering, export, international production networks, governance of standards, Guangdong

**Author:** Jens Kohlhaas (jens\_kohlhaas@gmx.de) is project manager for customer relationship management at the transports and logistics company Schüchen International.

# **Kölner China-Studien Online**

**Arbeitspapiere zu Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Chinas**

## **Cologne China Studies Online**

**Working Papers on Chinese Politics, Economy and Society**

Die Kölner China-Studien Online - Arbeitspapiere zu Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Chinas - sind eine Veröffentlichungsreihe der Modernen China-Studien, Lehrstuhl für Neuere Geschichte / Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Chinas, an der Universität zu Köln, Deutschland. Sie enthalten aktuelle Arbeitspapiere und frühere Analysen von andauernder Relevanz in deutscher oder englischer Sprache. Alle Studien sind nach dem Jahr ihrer Fertigstellung nummeriert und im Internet unter der Adresse [www.china.uni-koeln.de/papers](http://www.china.uni-koeln.de/papers) abrufbar. Soweit nicht anders angegeben, liegt das Copyright beim Autor.

Cologne China Studies Online – Working Papers on Chinese Politics, Economy and Society - is a publication series of Modern China Studies, Chair for Politics, Economy and Society of Modern China, at the University of Cologne, Germany. The series presents recent working papers and past analyses of continuing relevance in German or English language. All studies are numbered by year of completion and can be downloaded from the Internet address [www.china.uni-koeln.de/papers](http://www.china.uni-koeln.de/papers). If not stated otherwise, the copyright stays with the authors.

**Moderne China-Studien, Universität zu Köln**  
**Lehrstuhl für Neuere Geschichte /**  
**Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Chinas**  
**Prof. Dr. Thomas Scharping**  
**Albertus-Magnus-Platz**  
**50923 Köln, Germany**  
**Tel.: +49- 221- 470 5401/02**  
**Fax: +49- 221- 470 5406**  
[www.china.uni-koeln.de](http://www.china.uni-koeln.de)

Jens Kohlhaas

# Upgrading in der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang (VR China)

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>1</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>B. Die Möbelindustrie als globalisierter Wirtschaftszweig</b> .....	<b>4</b>
1. Die Möbelindustrie im Zeichen der Globalisierung: Grundlegende Brancheneigenschaften und internationale Verflechtungen .....	5
2. Die Möbelbranche in der VR China im Zeichen der Globalisierung .....	7
2.1 Globale Einbindung und wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	7
2.2 Stärken und Entwicklungschancen sowie Schwächen und Entwicklungsrisiken der chinesischen Möbelindustrie.....	10
<b>C. Theoretischer Bezugsrahmen: Upgrading und „World Economic Triangle“</b> .....	<b>13</b>
1. Upgrading - Begriff, Varianten und Implikationen .....	13
2. Determinanten des Upgradingpotentials: Das „World Economic Triangle“ .....	14
2.1 Das Konzept - Hauptaussagen, Kernbegriffe und Bedeutung für diese Arbeit .....	14
2.2 Determinanten des WET (I): Lokale Cluster .....	15
2.3 Determinanten des WET (II): Globale Wertketten .....	18
2.4 Determinanten des WET (III): Globale Standards.....	20
3. Identifikation einer Erwartungshaltung .....	21
3.1 Zusammenhänge (I): Upgrading und lokale Cluster.....	22
3.2 Zusammenhänge (II): Upgrading und globale Wertketten .....	23
3.3 Zusammenhänge (III): Upgrading, globale Standards und globale Wertketten.....	25
<b>D. Regionaler Fokus und Evolution der Möbelwirtschaft in Lecong und Longjiang</b> .....	<b>27</b>
1. Regionaler Fokus: Lecong und Longjiang als eines der Zentren der Möbelherstellung im Perlfussdelta .....	27
2. Die Evolution der Möbelwirtschaft in Lecong und Longjiang .....	29
<b>E. Empirische Untersuchung des Upgrading der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang</b> .....	<b>31</b>
1. Methodik der empirischen Untersuchung.....	31
2. Ergebnisse I: Zum Status Quo der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang.....	33
2.1 Produktupgrading .....	33
2.2 Prozessupgrading.....	35
2.3 Funktionales Upgrading .....	36
3. Ergebnisse II: Ausprägung der Determinanten des Upgrading.....	37
3.1 Cluster .....	37
3.2 Wertketten .....	40
3.3 Standards .....	44

4. Einordnung in den regionalen Wettbewerbskontext: Das Beispiel Dalingshan (Dongguan) .....	45
<b>F. Abschließende Betrachtung .....</b>	<b>47</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>51</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>58</b>
1. Leitfäden für die Unternehmensbefragungen in Lecong und Longjiang.....	58
2. Standardisierter Fragebogen für die Befragungen globaler Möbelkäufer auf den Messen.....	63

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Möbelexporte, -importe und Außenhandelssalden ausgewählter Länder ...	6
Abbildung 2: Weltmöbelexporte und Möbelexporte aus Entwicklungs- und entwickelten Ländern im Vergleich (SITC 821) .....	7
Abbildung 3: Porters Diamant der regionalen Wettbewerbsfähigkeit .....	17
Abbildung 4: Grafische Darstellung des Zusammenhangs zwischen Cluster, Wertkette, Standards und Upgrading .....	26
Abbildung 5: Lage Shundes im Perflussdelta (Provinz Guangdong) .....	28
Abbildung 6: Bedeutung von „Order Winning Criteria“ und Einschätzung chinesischer Lieferantenkompetenz durch globale Käufer .....	43

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Überblick über die befragten Unternehmen in Lecong und Longjiang .....	32
---	----

## **A. Einleitung**

„China startet Attacke auf den Möbelmarkt“<sup>1</sup> - so titelte das Handelsblatt am 07.09.2005 und spielte damit auf die von europäischen Branchenexperten schon lange kritisch beobachtete Tendenz der stark ansteigenden Möbelimporte aus der VR China in die Europäische Union an. Eben diese (angeblich) besonders aggressiv auftretende, Design stehlende und zu Dumpingpreisen fertigende chinesische Möbelindustrie ist das Thema dieser Arbeit. Fallstudienartig wird dabei ein kleiner regionaler Ausschnitt der Branche - die Möbelherstellung der beiden Marktgemeinden Lecong und Longjiang des Bezirks Shunde im Herzen des Perflussdeltas - beleuchtet. Als wichtiges Ergebnis zeigt die Arbeit eine regionale Arbeitsteilung was die bearbeiteten Märkte der Möbelproduzenten im Perflussdelta anbetrifft: Während - häufig ausländisch kapitalisierte - Großunternehmen in Dongguan und Shenzhen die lukrativen westlichen Exportmärkte bedienen, produzieren die nahezu ausschließlich volksrepublikanischen Hersteller kleiner und mittlerer Größe in Lecong und Longjiang vornehmlich für preissensible Exportmärkte im Mittleren Osten oder bedienen inländische Käufer. Darüber hinaus zeigt sich, dass eine strategische Ausrichtung auf das Exportgeschäft oft einhergeht mit niedriger funktionaler Kompetenz was Design, Markenbildung und Vertrieb angeht. Als größter Wettbewerbsnachteil trat während der Fabrikbesichtigungen in der Region die niedrige Arbeitsproduktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Produktionsprozesse zu Tage. Hier, aber auch in Bezug auf Produkte und Funktionen, gilt es für die Hersteller in Lecong und Longjiang „upzugraden“, um auch in Zukunft weiter bestehen zu können.

Eine Vielzahl von regionalwirtschaftlichen Arbeiten beschäftigt sich bereits mit dem Wachstum ländlicher Unternehmen und der Entwicklung des Perflussdeltas als einem der Konzentrationspunkte des chinesischen „Wirtschaftswunders“.<sup>2</sup> Im Gegensatz zu diesen Arbeiten, die zumeist auf sekundärstatistischem Datenmaterial beruhen, verfolgt die vorliegende Arbeit einen Methodenmix bestehend aus qualitativen und quantitativen Verfahren, um das Upgrading der lokalen Hersteller vor dem Hintergrund neuerer Clusteransätze und des Wertkettenansatzes zu untersuchen. Dazu wird zunächst in Kapitel B ein Überblick über die Entwicklung des Weltmöbelhandels gegeben und auf besondere Branchencharakteristika hingewiesen. Daran anschließend folgt ein theoretisches Kapitel C, in dem wichtige Begriffe und Konzepte definiert und vorgestellt werden und anhand theoretischer Überlegungen eine Erwartungshaltung abgeleitet wird, die die Leitlinie für die Durchführung der empirischen Untersuchungen in der Region im August 2006 bildete. Nach einer kurzen Charakterisierung der Region in Kapitel D präsentiert Kapitel E die Ergebnisse dieser Feldforschung. Eine Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen an institutionelle Akteure der Region schließen die Arbeit mit Kapitel F ab.

## **B. Die Möbelindustrie als globalisierter Wirtschaftszweig**

In diesem einleitenden Kapitel werden zunächst einige grundlegende Eigenschaften der Möbelherstellung dargestellt und ein kurzer Überblick über die Entwicklung des internationalen Möbelhandels unter besonderer Berücksichtigung der chinesischen Möbelwirtschaft gegeben. Eine Auswertung von Handelsstatistiken durch

---

<sup>1</sup> o.V. (2005), S. 14.

<sup>2</sup> Vgl. u. a. Cheng & Macpherson (1995), Unger & Chan (1999), Loo (2004), Zhuang (2006), Zhang et al. (2006).

KAPLINSKY & READMAN hinsichtlich des Innovationsverhaltens der Möbelherstellung verschiedener Länder bietet sodann einen ersten Einstieg in theoretische Aspekte dieser Arbeit.

## **1. Die Möbelindustrie im Zeichen der Globalisierung: Grundlegende Brancheneigenschaften und internationale Verflechtungen**

Die Möbelindustrie ist einer der Wirtschaftszweige, die in besonderem Maße von der Globalisierung<sup>3</sup> und der Zunahme des Welthandels beeinflusst wird. Natürlich handelt es sich auch bei Möbeln nicht um eine homogene Produktgruppe.<sup>4</sup> Im Rahmen dieser Arbeit sollen daher in Anlehnung an den BROCKHAUS unter dem Begriff Möbel alle beweglichen Einrichtungsgegenstände in Wohnungen, Geschäften oder auch im Außenbereich, die aus unterschiedlichsten Materialien oder Materialkombinationen gefertigt sein können und primär zum Sitzen, Liegen oder zur Aufbewahrung von Sachen dienen, verstanden werden.<sup>5</sup>

Aber auch für diese weit gefasste Güterdefinition lassen sich einige allgemeine Merkmale in Bezug auf Produktionsfaktoren und die Grundlagen des Wettbewerbs ableiten: Zunächst handelt es sich bei der Herstellung von Möbeln um einen klassischen arbeits- und ressourcenintensiven Low-Tech-Sektor<sup>6</sup>, in dem der Wettbewerb hauptsächlich auf den Faktoren günstige Arbeitskraft und Verfügbarkeit preisgünstiger Rohstoffe beruht. Neben niedrigen Faktorkosten sind Design- und Vermarktungskompetenzen weitere kritische Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Möbelherstellung als Low-Tech-Sektor bedeutet aber keinesfalls, dass in diesem Sektor keine Innovationen stattfinden.<sup>7</sup> Ganz im Gegenteil - gerade in einer solch wettbewerbsintensiven Branche sind Neuerungen bzgl. der Produktionsprozesse, des Designs, der Distribution und der verwendeten Materialien ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg; auch wenn das eigentliche Produkt selbst - bspw. der Stuhl - nicht neu erfunden wird.

Was die Rolle des Möbelhandels in der globalisierten Weltwirtschaft und die internationale Arbeitsteilung anbetrifft, so zeigt sich nach Daten der UNCTAD der Handel mit Möbeln - bei einer auf drei Ziffern basierenden SITC-Abgrenzung<sup>8</sup> - als der am 20-häufigsten gehandelte Sektor weltweit.<sup>9</sup> Unter den klassischen Low-Tech-Produkten

---

<sup>3</sup> Im Rahmen dieser Arbeit bezeichnet der Begriff Globalisierung, „den Prozeß der zunehmenden weltweiten Vernetzung ökonomischer Aktivitäten (Produktion, Konsum) durch die Mobilität von Gütern und Produktionsfaktoren, vor allem von Kapital und technischem Wissen“. Vgl. Schätzl (2000), S. 123.

<sup>4</sup> Die Güterheterogenität hat auch direkten Einfluss auf die statistische Erfassung der Branche. Das statistische Bundesamt beispielsweise erfasst den Wirtschaftszweig „Herstellung von Möbel“ unter der Klassifikation „36.1“ und unterscheidet zwischen der Herstellung von Sitzmöbeln, Büro- und Ladenmöbeln, Küchenmöbeln, sonstigen Möbeln und Matratzen. Vgl. Destatis (2006). Chinesische Statistiken wiederum stellen bei der Klassifikation des Wirtschaftszweiges auf die Materialart ab und unterscheiden Hersteller von Holzmöbeln, Bambusmöbeln, Metallmöbeln, etc. Vgl. CNFA (2006), S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Brockhaus (1986), S. 694ff.

<sup>6</sup> Nach einer gängigen OECD Klassifikation ist von Low-Tech-Sektoren dann zu sprechen, wenn der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung am Umsatz der Unternehmen den Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes deutlich unterschreitet. Der ZEW Innovationsreport ermittelt für den Wirtschaftszweig „Möbel, Musikinstrumente, Schmuck, Spielwaren, Sportgeräte und Recycling“ eine Innovationsintensität von 1,7 % ggü. eines Durchschnittes von 5,0 % für das Verarbeitende Gewerbe. Vgl. ZEW (2005). Für eine umfassende Diskussion der Klassifizierung von Sektoren anhand ihrer Technologieintensität vgl. Smith (2005), S. 152 ff.

<sup>7</sup> Vgl. von Tunzelmann & Acha (2005), S. 407ff.

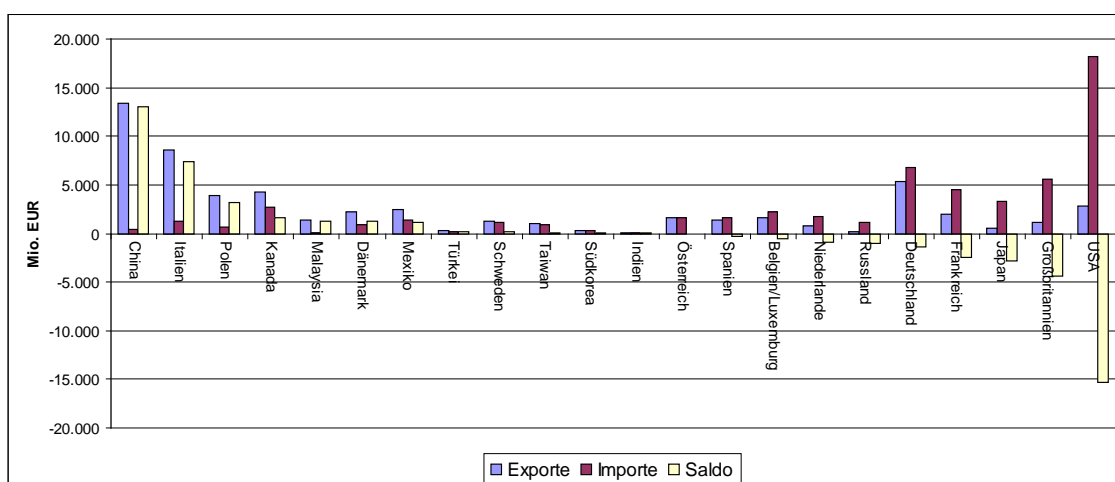
<sup>8</sup> Es handelt sich hierbei um die Standard International Trade Classification (SITC) 821 „Furniture and parts thereof“. Der Vollständigkeit halber muss an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen werden, dass unter diese

nimmt der Möbelhandel jedoch noch vor dem Handel mit Schuhbekleidung, Spielwaren und Sportartikeln den ersten Rang ein. Angesichts der ressourcen- und arbeitsintensiven Herstellung ist es erstaunlich, dass unter den zehn wichtigsten Möbelexporteurs mit China, Polen und Mexiko lediglich drei Niedriglohnländer vertreten sind, wobei auf China, Italien, Deutschland und Kanada schon rund die Hälfte der weltweiten Möbelexporte entfallen.

Was die Fließrichtungen des Welthandels angeht so erkennt XU vier Strömungen: (1.) Von Süd-/Ostasien in die USA und (in kleinerem Umfang) nach Europa; (2.) von Osteuropa nach Westeuropa; (3.) von Italien und Deutschland nach Westeuropa und Russland und (4.) von Süd-/Ostasien und Italien in den Mittleren Osten.<sup>10</sup>

Anders sieht das Bild bei der Betrachtung der relativen Zunahmen der Exporttätigkeit der Länder aus: Hier liegen eindeutig die Hersteller aus Niedriglohnregionen vorne, wie bspw. Mexiko mit einer 60-fachen Zunahme der Exporttätigkeit und der mittlerweile weltweit elftgrößten Möbelindustrie, China, Malaysia und Indonesien mit einer 20-fachen Zunahme sowie Polen mit einer Verzehnfachung der Exporte im Zeitraum 1988 bis 2001.<sup>11</sup> Wohl wissend, dass diese Zunahmen teilweise auch von sehr niedrigem Niveau aus geschahen, haben es Hersteller aus Niedriglohnregionen doch geschafft sich strategisch günstig am Markt zu positionieren, in die lukrativen Märkte der USA und der EU einzudringen und einen bedeutenden Anteil der weltweiten Möbelherstellung auf sich zu vereinen.

**Abbildung 1: Möbelexporte, -importe und Außenhandelssalden ausgewählter Länder (2004)**



**Quelle: Eigene Darstellung nach VDM (2005), S. 31.**

Die komparativen Nachteile von Hochlohnregionen bei der Produktion von Möbeln zeigen sich auch darin, dass mit Ausnahme von Italien lediglich Niedriglohnländer einen nennenswerten positiven Saldo im Möbelaußenhandel aufweisen: Die meisten entwickelten Industrienationen mit reifer Möbelbranche importieren wertmäßig betrachtet

Klassifikation jedoch auch Güter - wie bspw. Sitze für den Einbau in KFZ - entfallen, die per definitionem in dieser Arbeit nicht als Möbel verstanden werden. Die allgemein beschriebene Tendenz wird dadurch jedoch nicht beeinträchtigt. Zur Klassifikation vgl. UNSTAD (2006).

<sup>9</sup> Gemessen am Bruttowert der Exporte weltweit für das Jahr 2004. Vgl. UNCTAD (2006).

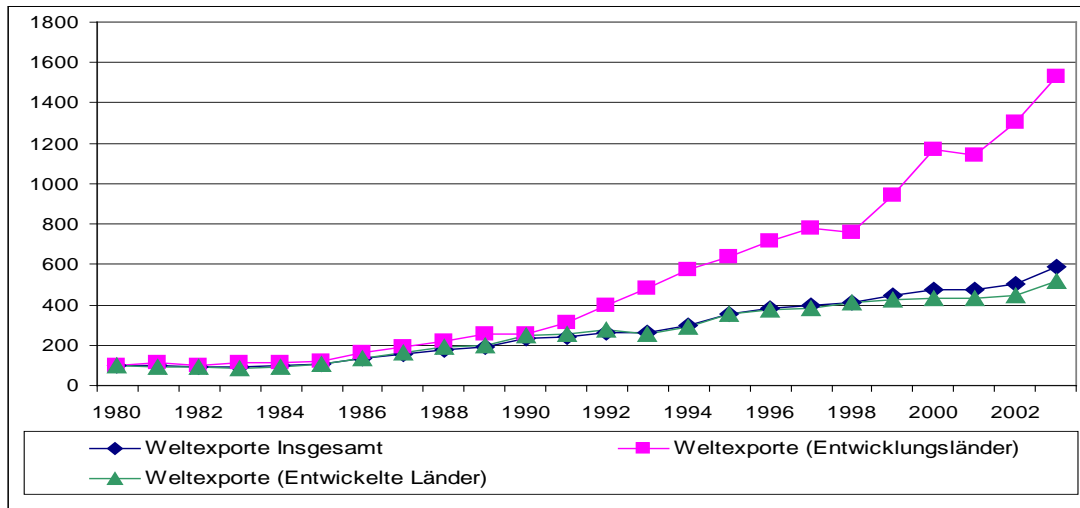
<sup>10</sup> Vgl. Xu (2004), S. 125.

<sup>11</sup> Vgl. Kaplinsky & Readman (2005), S. 685f.



mehr als sie exportieren.<sup>12</sup> Die oft diskutierte These, dass Entwicklungsländer in arbeits- und ressourcenintensiven Wirtschaftszweigen im Vorteil sind, scheint für den internationalen Möbelhandel jedenfalls zuzutreffen, wie sich an der divergierenden Entwicklung der Weltmöbelexporte ablesen lässt.

**Abbildung 2: Weltmöbelexporte und Möbelexporte aus Entwicklungs- und entwickelten Ländern im Vergleich (SITC 821)  
1980 = 100**



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten der UNCTAD.

## 2. Die Möbelbranche in der VR China im Zeichen der Globalisierung

In den folgenden Kapiteln werden zunächst die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die globale Einbindung der chinesischen Möbelwirtschaft anhand ökonomischer Kennzahlen dargestellt. Daran anschließend wird das Entwicklungspotential vor dem Hintergrund von Stärken und Entwicklungschancen bzw. Schwächen und Entwicklungsrisiken näher beleuchtet.

### 2.1 Globale Einbindung und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Für das Jahr 2005 waren nach amtlichen Statistiken in China insgesamt 25.377 möbelproduzierende Unternehmen gemeldet, die insgesamt 1,08 Mio. Menschen beschäftigten.<sup>13</sup> Von allen Unternehmen erreichten aber nur 3.025 (11,9%) einen Jahresumsatz von mehr als 5 Mio. RMB (ca. 0,5 Mio. EUR). Experten gehen davon aus, dass viele Unternehmen in Zukunft dem zunehmenden Wettbewerbsdruck nicht standhalten können und sich die Branche konzentrieren wird.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Vgl. VDM (2005), S. 30ff.

<sup>13</sup> Vgl. CNFA (2006a), S.13.

<sup>14</sup> Vgl. Xu (2005), S. 105ff; Abele (2004), S. 8.

Das Stammkapital aller Unternehmen der Branche belief sich insgesamt auf 45,736 Mrd. RMB, wobei der Großteil dieses Kapitals aus privaten Investitionen stammt (32,6%), gefolgt von Kapitaleinlagen (volksrepublikanischer) juristischer Personen (20,8%), Investoren aus Hongkong, Macao und Taiwan (20,6%) und sonstigen ausländischen Investoren (19,3%). Kapitaleinlagen durch den Staat bzw. durch Kollektive spielten dagegen mit 3,0% bzw. 3,7% nur eine untergeordnete Rolle.<sup>15</sup>

Mit einem durchschnittlichen Wachstum von 23,0% im Zeitraum von 2000 bis 2004 ist die chinesische Möbelwirtschaft stärker gewachsen als die chinesische Volkswirtschaft als Ganzes. Noch stärker als die Inlandsproduktion erhöhten sich dabei die Exporte in diesem Zeitraum mit einer durchschnittlichen jährlichen Zunahme von 31,0%. Mit einem Volumen von 10,35 Mrd. USD flossen 2004 jedoch immer noch weniger als ein Drittel des inländischen Bruttoproduktionswertes von 32,96 Mrd. USD ins Ausland, was verdeutlicht, dass die rasante Entwicklung der chinesischen Möbelindustrie nicht nur einseitig durch Exporte getragen wird.<sup>16</sup>

Was die regionale Verteilung der Exportmärkte anbetrifft, so flossen 2004 mehr als die Hälfte der Exporte nach Nordamerika (54,2%), die restlichen Exporte verteilten sich auf Regionen Asiens (27,4%), Europas (14,3%), Ozeaniens (2,8%) sowie Südamerikas und Afrikas (jeweils <1%). Der mit Abstand wichtigste Handelspartner der chinesischen Möbelindustrie waren die USA, auf die alleine 51,6% der Gesamtexporte entfielen. Wichtigste Handelspartner in Europa waren Großbritannien (4,5%), Deutschland (2,2%), die Niederlande (1,5%) und Frankreich (1,1%), in Asien Japan (8,3%) und Korea (1,3%) sowie Australien in Ozeanien (2,5%).<sup>17</sup>

Für das Jahr 2004 betrug das Verhältnis von Import- zu Exportvolumen 1 zu 14,26, was einem Außenhandelsüberschuss von 9,63 Mrd. USD entspricht. Bei einer Längsschnittbetrachtung des Außenhandels fällt auf, dass die Möbelimporte nach China deutlich langsamer wuchsen als die Exporte und sich die positive Außenhandelsbilanz wohl auch in Zukunft weiter verfestigen wird.<sup>18</sup>

Obwohl die Volksrepublik mittlerweile - gemessen an Stückzahlen und Exportvolumen - die weltweit wichtigste Möbelexportnation ist, fällt auf, dass die Exporte größtenteils Güter niedriger und mittlerer Qualität sind. So berechnet XU für die Exporte der Volksrepublik (2004) einen durchschnittlichen Wert von 1,96 EUR/kg - ein Wert der weniger als die Hälfte der etablierten Möbelwirtschaften der USA (4,80 EUR/kg), Englands (4,41 EUR/kg), Italiens (4,33 EUR/kg) und Deutschlands (3,94 EUR/kg) beträgt und nur noch über dem Polens (1,94 EUR/kg) und Malaysias (1,88 EUR/kg) liegt.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> In China ist nach wie vor die Einteilung von Unternehmen nach der Eigentumsform sehr verbreitet, die Einteilung von Unternehmen nach der Rechtsform setzt sich aber im Zuge der Wirtschaftsreformen mehr und mehr durch. Vgl. Heuser (1999), S.384ff.

<sup>16</sup> Eigene Berechnungen nach Daten der CNFA. Bei der Umrechnung von RMB in USD wurde ein Faktor von 8,2815735 verwendet. Vgl. CNFA (2004), S. 26.

<sup>17</sup> Eigene Berechnung nach Daten der CNFA. Daten in Klammern bezeichnen jeweils den Anteil an den Gesamtexporten in USD für das Jahr 2003. Vgl. CNFA (2004), S. 28ff.

<sup>18</sup> So fällt die Außenhandelsbilanz für das Jahr 2005 sogar noch positiver aus, in dem die Möbelwirtschaft einen Überschuss von 13,08 Mrd. USD erwirtschaftete. Vgl. CNFA (2006b), S. 21.

<sup>19</sup> Vgl. Xu (2006a), S. 64f.

Die regionale Verteilung der chinesischen Möbelherstellung betreffend erkennt CHEN vier Zentren der Möbelherstellung, auf die 90% der nationalen Produktion entfallen.<sup>20</sup>

- (1) Das Perlfussdelta als absoluter Konzentrationspunkt der chinesischen Möbelproduktion. Nahezu ein Drittel der nationalen Produktion und fast die Hälfte der Gesamtexporte entfallen auf die Provinz Guangdong. CHEN nennt die Existenz ausgereifter Wertketten mit entwickelten vor- und nachgelagerten Industrien als Hauptstandortvorteil. Wichtige Zentren der Möbelherstellung sind Guangzhou, Shenzhen, Dongguan, Foshan und Zhongshan.
- (2) Das Jangtsedelta als schnell wachsendes Zentrum mit den Provinzen Shanghai, Jiangsu und Zhejiang. Auch diese Region verfügt über eine entwickelte Basis im produzierenden Gewerbe und eine hohe Bevölkerungskonzentration. Wichtige Standorte sind neben Shanghai noch Hangzhou, Wenzhou und Zhaoxing in Zhejiang sowie Changzhou und Kunshan in Jiangsu.
- (3) Die Bohai-Bucht mit den Metropolen Beijing und Tianjin als Zentrum. CHEN nennt hier entwickelte Distributionsstrukturen und eine lange Möbelbautradition als Standortvorteile. Weitere wichtige Standorte sind Ningjin und Heze in der Provinz Shandong sowie Shengfang in Hebei.
- (4) Westchina als Absatzmarkt der Zukunft und hier insbesondere die Provinzhauptstädte Chengdu in Sichuan und Xian in Shaanxi.

Während die Distribution von Möbeln in entwickelten Ländern einen hohen Konzentrationsgrad aufweist, ist der Absatzmarkt in China durch eine Vielzahl von Akteuren und starke Fragmentierung geprägt. XU unterscheidet sechs wichtige Absatzkanäle für Möbel in China:<sup>21</sup>

- (1) Ausgedehnte Großhandelsmärkte (*pifa shichang*) wie der in Lecong (Stadt Foshan), Houjie (Stadt Dongguan) in der Provinz Guangdong, Xianghe (Stadt Langfang) in der Provinz Hebei und Likou (Stadt Suzhou) in der Provinz Jiangsu;
- (2) einige wenige verbundene Möbelfachmärkte (*jiaju lianxiaodian*) mit eigener Lagerhaltung, die erst langsam beginnen ein landesweites Distributionsnetz aufzubauen;<sup>22</sup>
- (3) (Exklusiv-)Lizenzvertrieb durch Händler (*zhuanmaidian*) oder Direktvertrieb der Hersteller (*zhixiao*), der entweder in unverbundenen Möbelfachmärkten (*jiajucheng*) oder herstellereigenen Ausstellungsräumen (*zhanting*) stattfindet;<sup>23</sup>
- (4) ausländische verbundene Möbelfachmärkte (*you waishang kaishe de jiaju shangdian*) wie bspw. Ikea, die seit Dezember 2004 unbeschränkten Marktzugang genießen;
- (5) Warenhäuser (*baihuodian*), Supermärkte (*chaoshi*) und Heimwerkermärkte (*zhuangxiu cailiao chaoshi*);

---

<sup>20</sup> Vgl. Chen & Liu (2006), S. 6f.

<sup>21</sup> Vgl. Xu (2006b), S. 35f.

<sup>22</sup> Bsp. für verbundene Möbelfachmärkte sind die Kinhom-Gruppe (Jinhaima-Jiaju), Hoba Home Furnishings (Haobainian Jiaju) oder China Red Star Furniture (Hongxing Jiaju).

<sup>23</sup> Besonders Anbieter hochwertiger Möbel bevorzugen den Direktvertrieb durch eigene Showrooms wie bspw. chinesische Premiumhersteller wie Qumei (Peking) oder Meike Meijia (Guangzhou), aber auch ausländische Hersteller bedienen sich dieser Distributionsform wie bspw. Hülsta-Möbel in Shanghai.

(6) zersplitterte kleine Einzelhändler und Gemischtwarenläden (*zahuodian*), die über den Großhandel (*pifashang*) beliefert werden.

Den volumenmäßig mit Abstand wichtigsten Vertriebskanal stellen dabei Lizenz- oder Direktvertriebe in den unzählbaren, unverbundenen Möbelfachmärkten dar, die häufig nach ihrer geographischen Lage bezeichnet sind (bspw. *shanghai xujiahui jiajucheng*). Die häufig städtischen Betreiber dieser Marktplätze finanzieren sich dabei ausschließlich durch die Vermietung von Standplätzen und betreiben keinen eigenen Einkauf oder Lagerhaltung. Sie übernehmen lediglich Funktionen, wie die Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen und Werbung, die Standardisierung der Verkaufsverträge und stehen als Ansprechpartner für Endkunden zur Verfügung.<sup>24</sup>

## 2.2 Stärken und Entwicklungschancen sowie Schwächen und Entwicklungsrisiken der chinesischen Möbelindustrie

### a) Stärken und Entwicklungschancen der chinesischen Möbelindustrie

Der Aufschwung der chinesischen Möbelherstellung ist in erster Linie in engem Zusammenhang mit dem enormen Bevölkerungsreichtum des Landes zu sehen, das sich einerseits in einem schier unbegrenzten Reservoir günstig verfügbarer Arbeitskräfte auf der Inputseite niederschlägt und andererseits im Zuge des Wirtschaftswachstum des Landes in einem ansteigenden Absatzpotential auf der Outputseite Ausdruck findet. Die positive Entwicklung auf den Absatzmärkten geht dabei einher mit der Ausbildung einer wohlhabenden Mittelschicht in den Städten, die großes Interesse am Thema Wohnen zeigt und bereit ist in ansprechendes Mobiliar zu investieren.<sup>25</sup>

Direkte Folge des Wirtschaftsbooms ist ebenso die hohe Anzahl an Bauprojekten besonders in den wohlhabenden Küstenstädten, aber auch der Westen des Landes und eher ländlich geprägte Regionen kommen zusehends in den Genuss wirtschaftspolitischer Fördermaßnahmen der Zentralregierung und werden als zukünftige Absatzmärkte an Bedeutung gewinnen.<sup>26</sup>

Im Zuge des WTO-Beitritts investieren mehr und mehr ausländische Hersteller in Produktionsanlagen auf dem chinesischen Festland und bringen neue Produktionsverfahren und Technologie ins Land. Hier kann die Volksrepublik von Umstrukturierungs- und Outsourcingtendenzen der reifen Möbelindustrien Westeuropas und Nordamerikas profitieren. Darüber hinaus fördern aber auch geographische und kulturelle Nähe Investitionen etablierter Hersteller aus Taiwan, Singapur und Hongkong, die über entwickelte Distributionskanäle in die lukrativen Absatzmärkte Nordamerikas und Westeuropas verfügen. Sinkende Zölle und günstige Wechselkurskonstellationen stärken die Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Möbelexporte und zwingen etablierte Hersteller aus Hochlohnregionen dazu, sich aus dem Niedrigpreissegment zurückzuziehen.<sup>27</sup>

### b) Schwächen und Entwicklungsrisiken der chinesischen Möbelindustrie

---

<sup>24</sup> Vgl. Xu (2006b), S. 35.

<sup>25</sup> Vgl. Xu (2004), S. 124ff.

<sup>26</sup> Einen Überblick über das Entwicklungsprogramm für den chinesischen Westen bietet LAI. Vgl. Lai (2002), S. 432ff.

<sup>27</sup> Vgl. Gazo & Quesada (2005), S. 4ff.

Ein bedeutender Standortnachteil der chinesischen Möbelindustrie ist die Ressourcenknappheit des Landes. Die Möbelherstellung ist in starkem Maße abhängig von Holzimporten vor allem aus Russland, Malaysia, Brasilien, Neuseeland und Burma. Aber auch die Preissteigerungen für metallische Werkstoffe und Rohöl an den internationalen Rohstoffmärkten treffen das ressourcenarme Land besonders hart.<sup>28</sup>

Für die weitere Entwicklung der Branche maßgeblich wird die Frage sein, ob es gelingt, den Mangel an ausgebildeten Fachkräften zu beheben. Den chinesischen Möbelherstellern - besonders denen kleiner und mittlerer Größe - mangelt es an Designkapazitäten und Managementexpertise, was den Übergang zu differenzierteren Wettbewerbsstrategien erschwert und das Konkurreren auf der Grundlage günstiger Preise und Imitation akzeptierter Designs als einzige strategische Wahl erscheinen lässt.<sup>29</sup> Der harte Preiswettbewerb wird dabei durch die niedrige Branchenkonzentration und blinde Investitionstätigkeit weiter entfacht. Da die chinesischen Hersteller nicht in der Lage sind, die gestiegene Inlandsnachfrage nach hochwertigen Möbel zu befriedigen, besetzen mehr und mehr Hersteller aus etablierten Möbelwirtschaften das Premiumsegment durch Importe oder Produktion direkt vor Ort.<sup>30</sup>

Auch die einseitig auf das niedrige Preissegment und die Märkte der USA ausgerichtete Exportstruktur, macht die Möbelwirtschaft des Landes anfällig für protektionistische Maßnahmen wie bspw. das seit 2004 laufende Dumpingverfahren der USA gegen chinesische Schlafzimmermöbelhersteller und trägt zur Schwächung des Images der chinesischen Möbelwirtschaft als Ganzes bei.<sup>31</sup>

Seit kurzer Zeit mehren sich zudem Anzeichen über aufkommende Arbeitskräfteknappheit insbesondere im Hauptzentrum der Möbelherstellung in Guangdong. Schlechte Arbeitsbedingungen in den Fabriken und steigende Einkommen auf dem Land führen dazu, dass immer weniger Arbeiter in die städtischen Fabriken strömen und tragen zur Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit bei. Schon heute bieten südostasiatische Staaten wie Vietnam und Thailand günstigere Löhne als die Volksrepublik. Nur durch eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität werden chinesische Hersteller ihre Wettbewerbsstellung auch langfristig aufrechterhalten können.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Xu (2004), S. 126f.

<sup>29</sup> Vgl. Abele (2004), S. 7f.

<sup>30</sup> Vgl. Chen (2006), S. 10f.

<sup>31</sup> Vgl. Zhu (2005), S. 13ff.

<sup>32</sup> Vgl. Russell (2005), S. 1, 16f.

### 3. Ergebnisse sekundärstatistischer Analysen

Worin liegt der beschriebene Bedeutungsgewinn der Niedriglohnproduzenten begründet? Dieser Frage sind KAPLINSKY & READMAN durch eine Analyse der internationalen Handelsstatistiken nachgegangen. Sie versuchen dabei zunächst globale Trends im internationalen Handel mit Holzmöbeln auszumachen und daraus Rückschlüsse auf das Innovationsverhalten der Hersteller zu ziehen. Sie beziehen sich auf Daten der EU COMEXT-Datenbank für den Zeitraum 1989 bis 2001 und teilen die Produktgruppe Holzmöbel in elf Unterkategorien.<sup>33</sup>

Neben dem bereits skizzierten Bedeutungsgewinn der Möbelhersteller aus Niedriglohnregionen konstatieren sie einen weltweiten Preisverfall für Holzmöbel um 36% in der Zeitspanne von 1989 bis 2001, die Ausbildung globaler Einheitspreise unabhängig von dem Ort der Herstellung und eine zunehmende Dispersion der Beschaffung zumindest was die Importe in die EU angeht.<sup>34</sup>

Das Innovationsverhalten der Produzenten betreffend, unterscheiden sie anhand der Indikatoren „Relative Preise pro Einheit“ und „Relativer Marktanteil“ vier Fälle:<sup>35</sup>

- (1) Produktupgrading<sup>36</sup>;
- (2) Wettbewerbsfähige Prozesse<sup>37</sup>;
- (3) fehlgeschlagenes Produktupgrading<sup>38</sup> und
- (4) Produkt- und Prozessdowngrading<sup>39</sup>

Trotz der streitbaren Aussagekraft der gewählten Indikatoren und der getroffenen restriktiven Annahmen, kommt die Studie doch zu einigen interessanten Ergebnissen was die Importe in die EU angeht: So zeichnet sich ein uneindeutiges Bild bei den Produktupgrades (53 Fälle) ab, da es vergleichsweise wenigen Produzenten gelungen ist, bei beiden Indikatoren Zuwächse zu verzeichnen und wenn, dann auch nur in wenigen Subkategorien. Auch hinsichtlich der Zusammensetzung der Gruppe zeigt sich ein gemischtes Bild aus etablierten Exportnationen und Newcomern. Der Ausreißer in dieser Gruppe ist Polen mit sechs Produktupgrades, China erreicht zusammen mit Ländern wie Ungarn, Thailand und den USA zwei Produktupgrades. Prozessupgrading oder Wettbewerbsfähigkeit der Prozesse scheint nach den Ergebnissen KAPLINSKY & READMANs der dominante Entwicklungspfad der

---

<sup>33</sup> Vgl. Kaplinsky & Readman (2005), S. 689.

<sup>34</sup> ebenda S. 685ff.

<sup>35</sup> Die Wahl der Indikatoren folgt nachstehender Logik: Unternehmen, denen ein Produktupgrade gelungen ist, werden relativ gesehen höhere Preise fordern können. Höhere relative Preise an sich, können jedoch auch auf ineffiziente Produktionsverfahren zurückgeführt werden, daher erfolgt der Gegentest anhand des Indikators relativer Marktanteil. Produzenten, die nicht wettbewerbsfähig sind, werden wahrscheinlich sinkende Marktanteile verzeichnen. Vgl. Kaplinsky & Readman, S. 681ff.

<sup>36</sup> Definiert als Zunahme des rel. Marktanteils trotz steigender rel. Preise.

<sup>37</sup> Definiert als Zunahme des rel. Marktanteils bei gleichzeitig sinkenden rel. Preisen.

<sup>38</sup> Definiert als sinkender rel. Marktanteil bei steigenden rel. Preisen.

<sup>39</sup> Definiert als Abnahme des rel. Marktanteils bei gleichzeitig sinkenden rel. Preisen.

weltweiten Möbelherstellung zu sein (103 Fälle).<sup>40</sup> China führt hier mit Ländern wie Dänemark, Österreich, Polen, Tschechien oder Brasilien die Liste an. Schließlich zeigt die Studie ein weitreichendes Produkt- und Prozessdowngrading (80 Fälle) insbesondere in den EU Kernländern mit entwickelter Möbelindustrie, wie Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und auch Italien.<sup>41</sup>

KAPLINSKY & READMAN liefern die Einschränkungen ihrer Aussagen jedoch gleich mit: Die Auswertung der Handelsstatistiken ermöglicht keine Aussagen darüber, warum bestimmte Nationen an Bedeutung gewinnen konnten und andere nicht. Auch unbeleuchtet bleibt die Frage, warum Herstellern aus bestimmten Nationen Produkt- und Prozessupgrading gelang und welche Faktoren hinter diesen Marktveränderungen stehen.<sup>42</sup> Hier sind andere Herangehensweisen und empirische Forschung gefordert, die die vorliegende Arbeit zu leisten versucht. Dazu wird in den nächsten Kapiteln zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt und daraus Forschungsfragen abgeleitet. Diese werden sodann an der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang untersucht.

### **C. Theoretischer Bezugsrahmen: Upgrading und „World Economic Triangle“**

Das erklärte Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Upgrading der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang vor dem Hintergrund der Einbindung in (globale) Wertschöpfungsketten und der Organisation lokal-regionaler Arbeitsprozesse einzuschätzen und zu erklären. Dazu wird zunächst der Begriff des Upgrading definiert und daran anschließend dessen Determinanten herausgearbeitet.

#### **1. Upgrading - Begriff, Varianten und Implikationen**

Die Einbindung in die Weltwirtschaft hat für Produzenten aus Entwicklungsländern nicht zwangsläufig Wohlstandssteigerung und Wirtschaftswachstum zur Folge. Basiert die Öffnung nach außen ausschließlich auf Faktoren wie günstige Arbeitskraft, niedrigen Sozial- und Umweltstandards und günstigen Rohstoffkosten droht im Falle eines sich verschärfenden Wettbewerbs eine Abwärtsspirale, an deren Ende die Marginalisierung aus der Weltwirtschaft und soziale und ökologische Verelendung in der Region stehen.<sup>43</sup> Um diesen Entwicklungspfad abzuwenden, müssen die regionalen Unternehmen in der Lage sein zu innovieren und permanent Prozesse, Produkte und Funktionen - sei es inkremental oder radikal - zu verbessern. Upgrading bezeichnet in diesem Zusammenhang

---

<sup>40</sup> Die Autoren räumen allerdings ein, dass diese Form des Upgrading aus den betrachteten Daten nicht zwingend auf gesteigerte Effizienz bei der Produktion zurückgeführt werden kann, da die Zunahme des Marktanteils bei gleichzeitig sinkenden relativen Preis ja grundsätzlich auch durch Einschnitte bei den Gewinnmargen erkauft werden kann. Vgl. Kaplinsky & Readman (2005), S. 691.

<sup>41</sup> Ebenda, S. 690ff. Hier muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass bspw. viele deutsche Möbelhersteller massiv in Produktionsanlagen in Polen investiert haben, so dass die Marktanteilsgewinne polnischer Hersteller zum großen Teil auf deutsche Investments in Polen zurückzuführen sind. Vgl. IGM (2004), S. 49f.

<sup>42</sup> Ebenda, S. 699ff.

<sup>43</sup> Vgl. dazu auch das von KAPLINSKY & MORRIS als „*Immiserising Growth*“ bezeichnete Phänomen, wenn eine wirtschaftliche Aktivität absolut zunimmt, die Erträge aus dieser Aktivität jedoch fallen (bspw. durch fallende Exportpreise). Vgl. Kaplinsky & Morris (2002), S. 22.

die Fähigkeit lokaler Hersteller, ihren Pool an Fähigkeiten zu erweitern und/oder Marktnischen zu erschließen, die durch Eintrittsbarrieren geschützt sind, um so dem globalen Wettbewerbsdruck entgegenzuwirken.<sup>44</sup> Diese Betrachtung muss natürlich relativ zu den konkurrierenden Akteuren geschehen, da nur im Vergleich zu anderen Wettbewerbern „höherwertigere“ Innovationen zu einer Verbesserung der strategischen Positionierung führen.<sup>45</sup>

Um das Phänomen näher untersuchen zu können, werden im Folgenden in Anlehnung an SCHMITZ und KAPLINSKY & MORRIS drei Arten von Upgrading unterschieden:<sup>46</sup>

- (1) *Produktupgrading*: Einführung neuer und Verbesserung bestehender Produkte schneller als andere Wettbewerber, um höhere Stückpreise erzielen zu können; ebenfalls hierunter fällt die Erweiterung der Produktpalette.
- (2) *Prozessupgrading*: Effizienzsteigerung bei der Input-Output-Transformation durch Reorganisation des Produktionssystems oder Einführung neuer Technologien.
- (3) *Funktionales Upgrading*: Erhöhung der Wertschöpfung durch Erschließung neuer Wertschöpfungsaktivitäten, aber auch die Aufgabe bestehender Aktivitäten.<sup>47</sup>

## **2. Determinanten des Upgradingpotentials: Das „World Economic Triangle“**

Wie entsteht Upgrading? Um diese Frage zu beantworten wird im Folgenden das Konzept des „World Economic Triangle“ von MESSNER in seinen Grundzügen vorgestellt und seine Determinanten und deren Implikationen für das Upgrading lokaler Hersteller in Entwicklungs- bzw. Transformationsländern herausgearbeitet.

### 2.1 Das Konzept - Hauptaussagen, Kernbegriffe und Bedeutung für diese Arbeit

MESSNER - aus der Entwicklungspolitik stammend - versucht durch das Konzept des „World Economic Triangle“ (WET) der Frage nach dem Handlungsspielraum von Regionen in der neuen globalisierten Weltwirtschaftsordnung nachzugehen. Er vertritt die These, dass diese eben nicht nur in lokal-regionale Governancesysteme eingebunden sind, sondern auch in globale Governancessstrukturen, die deren Handlungsspielräume beschränken und spezifische Anforderungen an deren strategische Fähigkeiten stellen. Damit erweitert er die Sichtweise der traditionellen Clusterforschung dahingehend, als er diese bewusst mit einer nach

---

<sup>44</sup> Vgl. Humphrey & Schmitz (2002), S. 1018.

<sup>45</sup> Vgl. Kaplinsky & Morris (2002), S. 37f.

<sup>46</sup> Als vierte Form des Upgrading wird in der Literatur noch Intersektorales bzw. Wertkettenupgrading unterschieden. Dieses wird in dieser Arbeit jedoch nicht behandelt. Vgl. Schmitz (2004), S. 7f; Kaplinsky & Morris (2002), S. 35ff.

<sup>47</sup> Die Frage, ob es eine Hierarchie bzw. eine deterministische Pfadbeziehung zwischen den verschiedenen Formen des Upgrading gibt, ist in der Literatur umstritten. Während manche Autoren die These des exportbasierten Lernens propagieren, kommen andere Autoren zu eher negativen Ergebnissen und nennen hohe notwendige Investitionen bspw. in Marketingkonzepte und Distributionskanäle sowie strategische Gegenmaßnahmen aus der Wertkette als Hauptgründe für das Scheitern funktionalen Upgradings. Vgl. Humphrey & Schmitz (2004a) S. 358ff; Kaplinsky & Morris (2002), S. 38f.



außen gerichteten Perspektive kombiniert und das Entwicklungspotential von Regionen im Spannungsfeld von drei - teilweise interdependenten - Kräften begreift.<sup>48</sup>

- (1) Private und/oder öffentliche Governancestrukturen in lokalen Clustern,
- (2) private Governancestrukturen in globalen Wertketten durch führende Unternehmen in den Ketten (*lead firms*) sowie
- (3) private und/oder öffentliche Governancestrukturen durch globale Standardsetzungsnetzwerke.

Als elementarer Kern des Konzepts ist somit die Idee der Governance identifiziert. Nach FUCHS ist Governance als Frage zu verstehen, wie die Steuerung bspw. in einem Unternehmen (*corporate governance*) oder in einer globalen Wertkette (*global chain governance*) erfolgt. Dabei unterscheidet sie Macht von Governance dadurch, indem sie Governance als theoretisches Konstrukt versteht, das auf das Handeln von Akteuren sowie auf Strukturen bzw. Institutionen bezogen ist. Governance wird durch diesen langfristigen und handlungsnormierenden Aspekt als institutioneller Kontext von Macht gedeutet. Natürlich handelt es sich bei Governance um kein statisches Phänomen, so dass bei der Analyse von Governance stets auch der Lernfähigkeit von Akteuren Rechnung getragen werden muss.<sup>49</sup>

Das WET-Konzept eignet sich für die Einschätzung der Determinanten des Upgradings in der Möbelherstellung in Lecong - Longjiang, da wie noch zu zeigen ist, die regionalen Unternehmen im Rahmen der stark exportorientierten chinesischen Möbelbranche ebenfalls in globale Wertketten eingebunden sind und Rezipienten globaler Standards sind. Diese nach außen gerichtete Betrachtungsweise des WET-Konzepts ist den herkömmlichen Clusteransätzen zwar nicht vollkommen fremd,<sup>50</sup> erhält jedoch durch die Verbindung mit dem Wertkettenkonzept eine neue Qualität, so dass es für die Zielsetzung dieser Arbeit besonders geeignet scheint.

In leichter Abänderung des ursprünglichen Konzepts von MESSNER, der alle drei Determinanten gleichberechtigt nebeneinander sieht, soll im Rahmen dieser Arbeit der Aspekt der Governance in globalen Standardsetzungsnetzwerken insofern vernachlässigt werden, als lediglich die Auswirkungen der Existenz von Standards auf die Governance in globalen Wertketten betrachtet wird. Eine ausführliche Analyse der Governancestrukturen in den Standardisierungsnetzwerken wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen.

Im Folgenden werden die einzelnen Determinanten des Konzepts weiter erläutert und deren Bedeutung für das Upgrading lokaler Lieferanten beleuchtet.

## 2.2 Determinanten des WET (I): Lokale Cluster

MESSNER vertritt die These, dass die Handlungsspielräume - und damit auch die Fähigkeit zum Upgrading - lokaler Akteure durch die Governance, d.h. die Art und Weise der Steuerung von Arbeitsprozessen in lokalen Clustern, determiniert werden. Welche Ansätze zur Funktionsweise regionaler Cluster gibt es nun? Und welche Vorteile ergeben sich aus diesen Ansätzen für das Upgrading lokaler Hersteller? Dazu soll nun - in gebotener Kürze

---

<sup>48</sup> Vgl. Messner (2004), S. 20ff.

<sup>49</sup> Vgl. Fuchs (2003), S. 177ff.

<sup>50</sup> Vgl. Amin & Thrift (1992), S. 175ff. Für eine frühe Kritik vgl. Markusen (1996), S. 200.

- die Evolution des Clusterbegriffs nachgezeichnet und daran anschließend ausgewählte Clusterschulen näher vorgestellt werden. Da Upgrading im Kern definiert wurde als Innovation, die - relativ zu Wettbewerbern gesehen - eine günstigere strategische Positionierung erlaubt, konzentriert sich die Darstellung lediglich auf Clusterschulen, die explizit die Beziehung zwischen räumlicher Ballung und der Entstehung von Innovationen im Zentrum der Betrachtung haben.

Erste Überlegungen zur räumlichen Clusterung können auf MARSHALL und damit auf das Ende des 19. Jahrhunderts datiert werden, aber erst ab den 1970er Jahren entstand eine Vielzahl von Arbeiten, die trotz jeweils eigener Terminologie heute den Forschungsstrang bilden, der als Clusterforschung bezeichnet wird.<sup>51</sup> Die Wirtschaftsgeographische Forschung wurde dabei ergänzt durch Ansätze u.a. aus der Soziologie, verschiedenen Teilen der Ökonomie und zuletzt mehr und mehr aus der Innovationsforschung, so dass sich eine Vielzahl von Clusterkonzepten und Clusterdefinitionen ergibt. Ganz allgemein gefasst beschreibt ein Cluster das Phänomen, der räumlichen Ballung von wirtschaftlichen Aktivitäten, wobei die einzelnen Konzepte wiederum bestimmte Aspekte der Ballung hervorheben und beleuchten.<sup>52</sup> Im Zentrum aller Clusteransätze steht dabei die Überlegung, dass die Clusterung den involvierten Unternehmen - und daraus abgeleitet auch der beheimatenden Region - positive Entwicklungspotentiale bieten kann, wodurch die überaus positive Rezeption der Konzepte in der regionalen Wirtschaftspolitik erklärt wird.<sup>53</sup>

Entstanden die ersten Clusterkonzepte noch aus regulationstheoretischen<sup>54</sup> Überlegungen heraus und thematisierten den Übergang von Fordismus zu postfordistischer-flexibler Produktion<sup>55</sup>, so entstand eine zweite Gruppe von Clusteransätzen seit den 1990er Jahren vor dem Hintergrund von Globalisierung und radikalem technischem Wandel und stellte zunehmend auf die Bedeutung von Innovation in einem globalen Wettbewerb ab.<sup>56</sup> Unter diese Ansätze fallen u.a. die Italienische Schule der Industriedistrikte, die GREMI-Schule<sup>57</sup> der Innovativen Milieus, die Clusterschule nach PORTER, die Schule der Geographie der Innovation sowie die nordische Innovationsschule.

Die *Italienische Schule der Industriedistrikte* steht in enger Beziehung zu dem klassischen Konzept der Industriedistrikte von MARSHALL.<sup>58</sup> Vor dem Hintergrund struktureller Krisen vertikal integrierter Großunternehmen und wirtschaftlicher Degeneration in etablierten Industrieregionen, entstand Vielzahl von empirischen Studien über wirtschaftlich erfolgreiche Regionen insbesondere im sog. Dritten Italien. Die Fallstudien

---

<sup>51</sup> Für einen Überblick über die Evolution des Clusterbegriffs vgl. Rocha (2004).

<sup>52</sup> Vgl. Tichy (2001), S. 183f.; Steiner identifiziert drei gemeinsame Elemente aller Clusterdefinitionen: (a) Spezialisierung durch ausgeklügelte Arbeitsteilung und Kooperation, (b) Nähe als Grundvoraussetzung für Verbindungen, Kooperation und Spezialisierung sowie (c) Spillover und Synergien als Resultat der beiden erstgenannten Elemente. Vgl. Steiner (1998), S. 3ff. Für einen Überblick über verschiedene Clusterdefinitionen vgl. Martin & Sunley (2003), S. 12.

<sup>53</sup> Vgl. Feser (1998), S. 18ff.; Für eine kritische Diskussion dieser These vgl. Sternberg et al. (2004), S. 164ff.

<sup>54</sup> Vgl. Bathelt & Glückler (2002), S. 251ff.

<sup>55</sup> Vgl. Harvey (1989), S. 46ff.

<sup>56</sup> Vgl. Rocha (2004), S. 368ff.

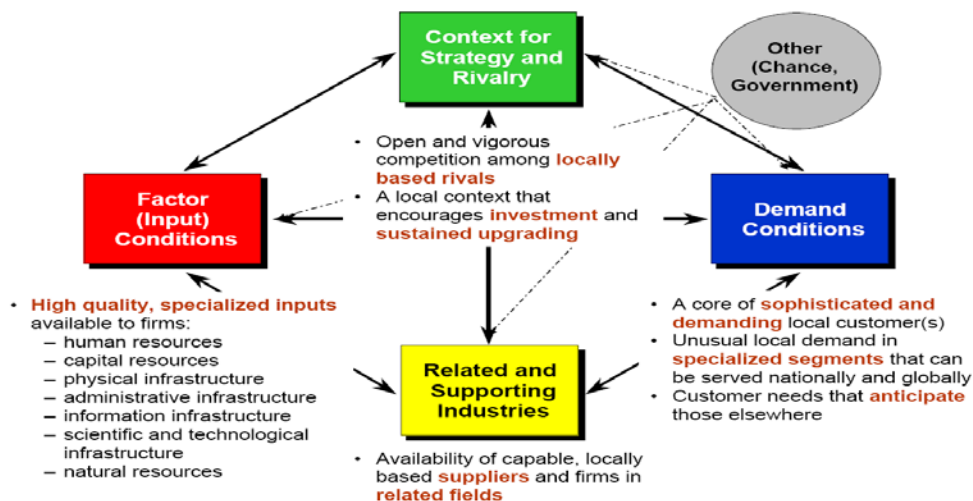
<sup>57</sup> GREMI = Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs.

<sup>58</sup> MARSHALL prägte die Überlegung, dass sich kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der gleichen oder ähnlichen Branche in räumlich geballten Industriedistrikten Effekte (Lokalisationsvorteile) erschließen, die zwar extern zu den spezialisierten KMU, aber intern zu dem Industriedistrikt als solches wirken und die die verknüpften KMU konkurrenzfähig gegenüber vertikal integrierten Großunternehmen machen. Vgl. Amin (2003), S. 149ff.

zeigten eine spezialisierte und auf kleine Losgrößen ausgelegte Produktion, die dem Konzept der flexiblen Produktion wie von PIRELLA & SABEL entworfen recht nahe kam.<sup>59</sup> Die Italienische Schule der Industriedistrikte ähnelt dem *Konzept der Innovativen Milieus* der GREMI-Schule insofern als beide die sozio-ökonomische Einbettung der Akteure in ein territorial spezifisches Umfeld für die wirtschaftliche Entwicklungsfähigkeit hervorheben. Die GREMI-Schule geht dabei explizit der Frage nach, worin die unterschiedliche Innovationsfähigkeit von Regionen begründet ist.<sup>60</sup>

PORTER - aus der Wettbewerbstheorie stammend - prägte die These, dass weite Teile der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens außerhalb der eigentlichen Unternehmensgrenzen angesiedelt sind und durch das regionale Umfeld des Unternehmens determiniert werden.<sup>61</sup> Zur Analyse dieses Umfeldes liefert er einen Analyserahmen - den sog. Diamanten - bestehend aus vier Faktorbündeln, deren günstige Konstellation die Zunahme der Produktivität und der Innovativität sowie die rasche Kommerzialisierung von Innovationen begünstigt.<sup>62</sup>

Abbildung 3: Porters Diamant der regionalen Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: Van der Linde, Porter (2002), S. 17.

Die *Schule der Geographie der Innovation* hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Zusammenhang von räumlicher Nähe und der Entstehung von Wissens-Spillovern zu klären. Dabei wird auf den informellen und personenspezifischen Aspekt des Wissens - das sog. *tacit knowledge* nach POLANY - verwiesen und daraus die räumliche Begrenztheit der Übertragung von Wissen abgeleitet.<sup>63</sup> In der Argumentation ähnlich versucht die

<sup>59</sup> Vgl. Sternberg (1995), S. 162ff.

<sup>60</sup> Die Erklärung der Innovativität eines Milieus - als ein per se nicht zwingend raumgebundenes Phänomen - wird demnach durch folgende konstituierende Faktoren begründet: (a) Kontaktnetze von Akteuren unterschiedlichster Bereiche, (b) persönliche Beziehungen als Garant eines vertraulichen Informationsaustausches und (c) Image und Selbstwahrnehmung als Ausdruck des mentalen Zusammenhaltes (Milieubewusstsein). Vgl. Fromhold-Eisebith (1999), S. 168ff.

<sup>61</sup> Vgl. Porter (2003), S. 549ff.

<sup>62</sup> Vgl. Porter (2000), S. 256ff.

<sup>63</sup> Vgl. Feldman (2000), S. 377ff.

*Nordische Schule der Innovation und des Lernens* aus institutionalistischer Sichtweise Handlungsempfehlungen für die Politik zu entwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen in einer globalen wissensbasierten Ökonomie zu stärken.<sup>64</sup> In dem aus dieser Schule hervorgegangenen Konzept der Regionalen Innovationssysteme wird besonders die Bedeutung der Interaktion von Unternehmen und öffentlicher und privater Forschungseinrichtungen für die Wissensentstehung proklamiert.<sup>65</sup>

### 2.3 Determinanten des WET (II): Globale Wertketten

Als zweiten Einflussfaktor auf das Upgrading regionaler Hersteller nennt MESSNER private Governancessstrukturen in globalen Wertketten. Durch diese wird der Zugang zu Märkten und Wissen sowie die Profitverteilung zwischen den Unternehmen determiniert. Insbesondere den führenden Unternehmen in der Kette wird eine Einflussnahme auf die Verteilung globaler Güterströme und die Art und Weise der Integration lokaler Produzenten in die Weltwirtschaft zugesprochen.<sup>66</sup> Um diese Zusammenhänge näher untersuchen zu können, soll nun zunächst der Begriff der globalen Wertkette sowie deren Entstehung und Erscheinungsformen näher erläutert werden.

In Anlehnung an KAPLINSKY & MORRIS kann eine Wertkette verstanden werden als komplette Bandbreite der Aktivitäten von der ersten Konzeption eines Produktes oder einer Dienstleistung über die verschiedenen Stufen der Produktion hinweg bis zur Entsorgung durch den Endverbraucher.<sup>67</sup> Es war GEREFFI, der das Konzept zum ersten Mal auf die globalen Verflechtungen zwischen Industrie- und Entwicklungsländern anwendete und dabei insbesondere das Phänomen der Governance in diesen globalen Wertketten thematisierte. Er unterscheidet dabei zwei Grundtypen von Ketten: Solche, in denen die Koordination durch die Käufer (Händler und Markenhersteller) geschieht („*buyer-driven commodity chains*“) und solche, in denen die Produzenten die Schlüsselrolle spielen („*producer-driven commodity chains*“).<sup>68</sup>

Es stellt sich nun die Frage, warum globale Käufer in die Governance von Wertketten investieren? Als Gegenstand der Governance in globalen Wertketten nennen HUMPHREY & SCHMITZ diesbezüglich drei elementare Themenblöcke:<sup>69</sup>

- (1) Vorgaben von *Produktparametern* die äußere Gestalt (Design) und die Zusammensetzung des Endproduktes betreffend („Was wird produziert?“).
- (2) Vorgaben von *Prozessparametern* bezüglich der zu verwendenden Produktionstechnologie und Qualitätssicherungssystemen sowie der einzuhaltenden Arbeits- und Ökostandards („Wie wird produziert?“).<sup>70</sup>
- (3) Vorgaben von *Parametern bezüglich des physischen Güterflusses* die Logistik und Produktionsplanung betreffend („Wieviel und wann wird produziert?“).

---

<sup>64</sup> Vgl. Thomi & Werner (2001), S. 202ff.

<sup>65</sup> Vgl. Asheim & Coenen (2006), S. 165ff.

<sup>66</sup> Vgl. Messner (2002), S. 29ff.

<sup>67</sup> Vgl. Kaplinsky & Morris (2002), S. 4.

<sup>68</sup> Vgl. Gereffi (1999), S. 41ff.

<sup>69</sup> Vgl. Humphrey & Schmitz (2004b), S. 96ff.

Grundsätzlich gilt, dass die Anreize der führenden Unternehmen in die Governance der Wertkette zu investieren mit dem wahrgenommenen Risiko des Lieferantenversagens steigen. Die Furcht vor Lieferantenversagen wird umso höher sein, je mehr die globalen Käufer eine Differenzierungsstrategie verfolgen, da durch den drohenden Reputationsverlust der angestrebte Wettbewerbsvorteil untergraben wird.<sup>71</sup> Aus Käufersicht steigt das Risiko des Lieferantenversagens ebenfalls mit der Ausprägung des sog. *Late-Comer-Firm* - Problems: Hiermit wird das Problem beschrieben, dass lokale Lieferanten aus Entwicklungsländern sich mit komplexen Bedürfnissen konfrontiert sehen, die qualitativ weit über denen des eigenen Landes liegen.<sup>72</sup>

Was die Form der Governance in globalen Wertketten anbetrifft, so können ausgehend von einem Kontinuum, das von rein marktlicher Koordination bis zur Hierarchie reicht, vier Typen unterschieden werden.<sup>73</sup>

- (1) *Märkte* - Nach transaktionskostentheoretischer Argumentationsweise die kostengünstigste Koordinationsform, wenn die in der Wertkette stattfindenden Transaktionen beschrieben werden können, als nicht häufig stattfindend, wenig komplex und wenn keine transaktionsspezifischen Investitionen getätigt werden müssen.<sup>74</sup> Die durchweg standardisierten Transaktionen können mit einer Vielzahl von Partnern durchgeführt werden, wobei auf beiden Seiten geringe oder keine Wechselkosten anfallen.
- (2) *Relationale Wertkette* - Hier finden komplexe Interaktionen zwischen Käufern und Lieferanten statt, wodurch gegenseitige Abhängigkeiten - etwa durch die Aufteilung von Wertschöpfungsaktivitäten - entstehen und in hohem Maße transaktionsspezifische Investitionen getätigt werden. Vertrauen als Modus der Interaktion spielt eine wichtige Rolle für das Funktionieren der Kette.
- (3) *Quasi-Hierarchie* - In dieser Art von Kette sind Lieferanten abhängig von den globalen Käufern. Charakteristisch für diese Art von Beziehungen ist die ausgeprägte Überwachung und Kontrolle der Lieferanten durch die Käufer. Das Ausmaß der Überwachung und der Kontrolle steigt dabei mit der Überlegenheit des Marktwissens des Käufers und mit dem wahrgenommenen Risiko des Lieferantenversagens.
- (4) *Hierarchie* - Gemäß transaktionskostentheoretischem Kalkül Gegenpol zur rein marktlichen Koordination. Demnach werden Käufer Eigentumsverflechtungen mit ihren Lieferanten suchen, wenn die Transaktionen höchst komplex sind, häufig stattfinden und die Transaktionen in hohem Maße spezifische Investitionen erfordern.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass in dieser Arbeit lediglich die Beziehungen zwischen Käufern und Lieferanten betrachtet werden (sog. *1st tier* - Beziehungen). Lieferanten ihrerseits können bspw. sehr wohl relationale oder marktliche Beziehungen mit ihren eigenen Lieferanten unterhalten (sog. *2nd tier* - Beziehungen), obwohl sie zu ihren Auftraggebern in quasi hierarchischer Beziehung stehen.

---

<sup>70</sup> Vgl. Humphrey & Schmitz (2002), S. 1021ff.

<sup>71</sup> PORTER unterscheidet grundsätzlich drei Typen von Wettbewerbsstrategien: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung auf ein spezifisches Branchensegment. Vgl. Porter (1985), S. 62ff.

<sup>72</sup> Hobday (1995), S. 1171ff.

<sup>73</sup> Vgl. Gereffi et al. (2005), S. 82ff. Die Autoren erwähnen hier noch einen fünften Typ der Wertkettengovernance - die modulare Wertkette nach STURGEON - die zwischen Markt und relationaler Kette angesiedelt ist. Auf diese soll aber nicht weiter eingegangen werden.

<sup>74</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 130ff.

## 2.4 Determinanten des WET (III): Globale Standards

Als letzten Einflussfaktor auf das Upgrading lokaler Lieferanten nennt MESSNER globale Standards. In Anlehnung an HAWKINS können *Standards* verstanden werden als externe Referenzkriterien, nach denen ein Gut oder eine Dienstleistung als solches, bzw. deren technische und physische Zusammensetzung oder die Umstände und Verfahren, unter denen das Gut oder die Leistung produziert oder ausgeliefert wurden, untersucht werden können.<sup>75</sup> Konformität zu Standards kann sich in *Labeln* äußern, die Endverbrauchern eine schnelle und zuverlässige Art der Information über ein Produkt bieten. Werden Standards einseitig von (globalen) Käufern oder führenden Unternehmen einer Kette vorgegeben spricht man von *Codes of Conduct*.<sup>76</sup>

NADVI & WÄLTRING entwickeln eine Typologie von globalen Standards wobei sie zwischen Qualitätsmanagementstandards und Öko- und Sozialstandards unterscheiden.

Was die Evolution der *Qualitätsmanagementstandards* angeht, so erkennen sie hier eine zunehmende Entwicklung hin zu branchen- oder gar unternehmensspezifischen Standards bzw. Codes of Conduct, wobei diese als Weiterentwicklungen und Spezifizierungen des bereits Ende der 1980er von der Internationalen Standardisierungsorganisation (ISO) formulierten ISO 9000 darstellen. Das Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 bezeichnet dabei ein Geflecht von Standards, das im Wesentlichen darauf zielt, Grundlagen für ein Qualitätsmanagement in Bezug auf Design, Produktion und Auslieferung von Produkten, Dienstleistungen und Software zu schaffen. Der ISO 9001:2000 („*Quality Management Systems - Requirements*“) als Kernstück des Standards beinhaltet dezidierte Vorschriften was die Rolle der Geschäftsleitung, des Ressourcenmanagements, der Produktrealisierung und der Qualitätskontrolle für die die Qualitätssicherung angeht.<sup>77</sup> Die Zertifizierung und Überwachung der ISO 9000 Standards erfolgt durch unabhängige Überwachungsorgane auf marktlicher Basis in regelmäßigen Abständen. Dadurch, dass die ISO 9000 Standards sich lediglich auf Qualitätsmanagementaspekte erstrecken, lässt die Zertifizierung alleine noch keine Rückschlüsse auf die Produktqualität zu, dennoch zeugt die starke Zunahme von Zertifikaten weltweit von der Relevanz des Standards, obwohl deren Aussagekraft gerade in Entwicklungsländern zunehmend auch in Zweifel gezogen wird.<sup>78</sup>

Anders gestaltet sich die Evolution der globalen *Öko- und Sozialstandards*. Ging die Entwicklung der Qualitätsmanagementstandards von einem von der ISO vorgegebenem Mindeststandard aus und wurde darauf aufbauend mehr und mehr spezifiziert, beobachten NADVI & WÄLTRING für die Öko- und Sozialstandards einen genau gegenläufigen Trend. Hier startete die Entwicklung mit unternehmensspezifischen Codes of Conduct großer multinationaler Unternehmen wie Nike, Reebok und Karstadt und ging dann über die Ausbildung branchenbezogener Labels und allgemeingültiger ökologischer Managementstandards wie den ISO 14000

---

<sup>75</sup> Vgl. Hawkins (1995), S. 1

<sup>76</sup> Vgl. Nadvi & Wältring (2004), S. 56f.

<sup>77</sup> Vgl. Tricker & Sherring-Lucas (2005), S. 108ff.

<sup>78</sup> Vgl. Krokowski (2004). S. 107.

Standards<sup>79</sup> hin zur Entwicklung generischer Mindeststandards, an deren Ausarbeitung eine Vielzahl von Akteuren wie NGOs, multinationale Unternehmen und (internationale) Behörden beteiligt sind.

Besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung der Weltwirtschaft übernehmen Standards eine Reihe wichtiger Funktionen: Auf der Beschaffungsseite senken Qualitätsmanagementstandards Such- und Kontrollkosten, da sie Unsicherheit beseitigen und Lieferanten weltweit vergleichbar machen. Auf der Absatzseite spielen Öko- und Sozialstandards angesichts des gestiegenen Öko- und Sozialbewusstseins der Konsumenten eine immer wichtiger werdende Rolle bei der Vermarktung von Produkten und bieten Markenherstellern ein probates Mittel zur Produktdifferenzierung oder zur Erschließung von Nischenmärkten. Darüber hinaus kommt globalen Standards auch eine ethische Funktion bei der „Zähmung“ des sich ausbreitenden globalen Kapitalismus zu.<sup>80</sup>

Konformität zu globalen Standards kann einerseits als Ergebnis stattgefundener Upgradingprozesse interpretiert werden, kann sich andererseits aber auch auf die Gestaltung der Wertkettengovernance auswirken. Grundsätzlich bieten sich hier zwei Möglichkeiten: Entweder kann die Standardüberwachung direkt durch die führenden Unternehmen der Kette bzw. durch die globalen Käufer geschehen (*1st Party Monitoring*), oder sie kann durch externe Akteure wie lokale NGOs oder am Markt agierende Akteure stattfinden (*3rd Party Monitoring*).<sup>81</sup> Erfolgt die Standardüberwachung durch die führenden Unternehmen der Kette, ist eine Stärkung der Wertkettengovernance und damit eine Tendenz zur Ausbildung quasi-hierarchischer Strukturen zu erwarten. Erfolgt die Standardüberwachung durch Dritte - wie NGOs oder am Markt agierende Akteure - ist eine Schwächung der Wertkettengovernance wahrscheinlicher. Welches Szenario eher eintritt, hängt auch von der Legitimationskraft der externen Akteure, dem Branchen- und Marktumfeld sowie der Komplexität der Transaktionen ab.<sup>82</sup>

### 3. Identifikation einer Erwartungshaltung

Im Folgenden sollen die Darstellungen der vorangegangenen Kapitel zusammengetragen und in Zusammenhängen (oder Forschungsfragen) formuliert werden, die die Erwartungshaltung für die empirische Datenerhebung bilden.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Das Standardgeflecht ISO 14000 ist eine Weiterentwicklung des bewährten Konzepts der ISO 9000 Standards auf ökologische Fragestellungen. Daraus folgt allerdings auch, dass sich das ISO 14000 Konzept lediglich auf Managementfragen erstreckt und aus der Konformität mit dem Standard nicht schließen lässt, dass das zertifizierte Unternehmen ökologisch nachhaltig wirtschaftet. Vgl. Morris (2004), S. 1ff.

<sup>80</sup> Vgl. Tricker & Sherring-Lucas (2005), S. 155.

<sup>81</sup> Neben 1st und 3rd Party Monitoring ist noch das 2nd Party Monitoring zu nennen, wobei die Überwachung der Standardeinhaltung an die Abnehmer einer Dienstleistung oder einer Ware weitergegeben wird. Vgl. Nadvi & Wältring (2004), S. 58.

<sup>82</sup> Vgl. Messner (2004), S. 32ff.

<sup>83</sup> Hier soll bewusst der Begriff "Hypothese" vermieden werden. Die vorliegende Arbeit folgt dem Ansatz einer gegenstandsbegründeten Theoriebildung, Ziel ist daher nicht theoretisch abgeleitete Hypothesen anhand repräsentativer Ergebnisse zu überprüfen, sondern die Entdeckung neuer Zusammenhänge. Vgl. Flick (1991), S. 56ff.

### 3.1 Zusammenhänge (I): Upgrading und lokale Cluster

Die Ansätze der Industriedistrikte und der Innovativen Milieus betonen beide die Wichtigkeit sozio-ökonomischer Einbettung für die Innovativität einer Region.<sup>84</sup> Darauf aufbauend lautet die erste Überlegung zur Beziehung zwischen Upgrading und lokaler Clusterung:

*1. Lokale Cluster wirken sich positiv auf Upgrading aus, wenn sich der Cluster auszeichnet durch ein Mindestmaß an relationaler und struktureller Einbettung.*

*Relationale Einbettung* bezieht sich dabei, auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren. So ist davon auszugehen, dass in einem Klima gegenseitigem Vertrauens und Verständnisses ein effizienterer und umfassenderer Informationsaustausch, bspw. zwischen Möbelproduzenten und Rohstoffhändlern stattfindet, der im Resultat zu gemeinsam entwickelten innovativen Problemlösungen führen kann.<sup>85</sup> *Strukturelle Einbettung* zielt auf die Gesamtheit der Beziehungen zwischen allen Akteuren. In einem gewissen Bereich besonders fähige Akteure verfügen über ein hohes Maß an Reputation, die über verschiedene Akteure hinweg in das gesamte Netzwerk getragen wird. Bei auftretenden Problemen können so schnell die richtigen Ansprechpartner gefunden werden. Die sozio-ökonomische Einbettung wird sich positiv auf alle Formen des Upgrading auswirken, da die durch relationale Einbettung zustande kommenden innovativen Problemlösungen, sowohl auf Produkte, als auch auf Prozesse und/oder Funktionen bezogen sein können. Der strukturelle Aspekt der Einbettung begünstigt sodann die rasche Verbreitung der Innovation innerhalb des Clusters.

PORTER beleuchtet durch seinen Diamanten die Relevanz günstiger Faktorkombinationen für die Entstehung von Innovationen. Dies lässt sich wie folgt formulieren:

*2. Lokale Cluster wirken sich positiv auf Upgrading aus, wenn sie*

*(a.) mit einer anspruchsvollen und fordernden Nachfrage konfrontiert werden;*

*(b.) wettbewerbsfähige und technologisch führende Lieferanten und Dienstleister sowie Inputmärkte beheimaten sowie*

*(c.) einen lokalen Kontext bieten, der Anreize zu Investitionen setzt und die lokale Rivalität nicht unterbindet.*

Schließlich unterstreichen die Geographie der Innovation und die Nordische Schule der Innovation die Bedeutung des Lernens durch Interaktion und der Existenz eines institutionellen Umfeldes bestehend aus lokalen Forschungseinrichtungen, Behörden und Verbänden:

---

<sup>84</sup> GRANOVETTER definiert Einbettung (embeddedness) wie folgt: „By ‚embeddedness‘ I mean that economic action, outcomes, and institutions are affected by actors’ [dyadic] relations, and by the structure of the overall network of relations. I refer to theses respectively as the relational and the structural aspects of embeddedness“ Vgl. Granovetter (1990), S. 98.

<sup>85</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch netzwerktheoretische Studien, die auf die transaktionskostenmindernde Wirkung des Vertrauens abstellen und innovative Netzwerke besonders in volatilen und komplexen Umwelten als überlegene Koordinationsform propagieren. Vgl. Powell (1990), S. 295ff.



3. *Lokale Cluster wirken sich positiv auf Upgrading aus, wenn sie ein lebendiges institutionelles Umfeld bieten, das dazu beiträgt*

(a.) *die strukturelle Einbettung zu stärken,*

(b.) *kollektive Aktivitäten zu organisieren und Kräfte zu bündeln sowie*

(c.) *Kontakte zu externen Akteuren aufzubauen und den Cluster nach außen zu vertreten.*

Behörden, Verbände und Forschungseinrichtungen können die strukturelle Einbettung stärken, indem sie bspw. Seminare und Workshops anbieten. Sie können dazu beitragen Kräfte zu bündeln, indem sie gemeinsame Messeauftritte oder -besuche koordinieren und organisieren und sie können den Cluster nach außen hin vertreten, dadurch, dass sie eine erste Anlaufstelle für potentielle Käufer oder Investoren bieten. Der Kontaktaufnahme zu Akteuren außerhalb des Clusters kommt dabei eine besonders wichtige Funktion zu: Negative *Lock-In-Effekte* können vermieden werden und Upgradingprozesse werden begünstigt, da durch die Kontakte neue Innovationsimpulse an den Cluster herangetragen werden, die radikalen Wandel begünstigen.<sup>86</sup>

### 3.2 Zusammenhänge (II): Upgrading und globale Wertketten

Die folgenden Überlegungen orientieren sich an HUMPHREY & SCHMITZ's Ausarbeitung zum Zusammenhang von Wertkettengovernance und Upgrading.<sup>87</sup>

4. *In quasi-hierarchischen Ketten erfahren Hersteller aus Entwicklungsländern ein zügiges Produkt- und Prozessupgrading, werden allerdings kaum funktional upgraden.*

Begründet wird dieser Zusammenhang mit der Angst der Käufer vor Lieferantenversagen, was dazu führt, dass diese in die Produktionsfähigkeiten ihrer Lieferanten investieren. Die Entwicklung neuer Funktionen auf Lieferantenseite, was bspw. Design- und Vertriebskompetenz angeht, wird allerdings durch die globalen Käufer behindert, da diese versuchen, ihre Kernkompetenzen zu schützen.<sup>88</sup>

5. *Relationale Wertketten eröffnen einen nicht determinierten, offenen Upgradingpfad, aber lokale Hersteller aus Entwicklungsländern werden sich kaum in solchen Wertketten wieder finden.*

Symmetrische Machtverhältnisse, wie sie typisch sind für relationale Wertketten, entstehen nur, wenn die Partner über komplementäre Ressourcen verfügen und es nicht lohnend ist, die knappen, wertvollen und nicht imitierbaren

---

<sup>86</sup> MESSNER weist in diesem Zusammenhang auf elementare Probleme der Netzwerksteuerung hin, die u.a. auch dann entstehen, wenn sich Akteure in einem Netzwerk gegenüber externen Einflüssen verschließen. Vgl. Messner (1994), S. 563ff.

<sup>87</sup> Vgl. Humphrey & Schmitz (2004a), S. 354ff.

<sup>88</sup> BAZAN & NAVAS-ALEMÁN beschreiben genau diese Problematik für die Schuhherstellung im Sinos Valley in Brasilien. Vgl. Bazan & Navas-Alemán (2004), S. 100ff.

Ressourcen des jeweils anderen über den Markt zu beziehen.<sup>89</sup> Solche auch als Innovationsnetzwerke bezeichneten Beziehungen bieten ein an sich sehr hohes Innovations- und Upgradingpotential. Es ist aber zu erwarten, dass Lieferanten aus Entwicklungsländern - zumindest was globale Ketten anbetrifft - nicht über solche Ressourcen verfügen, sondern, dass ihre Dienste entweder leicht auszutauschen sind, was zur Ausbildung von marktlichen Strukturen führen würde, oder aber - wenn sie weniger leicht auszutauschen sind - stark abhängig von den globalen Käufern sind, was wiederum die Ausbildung quasi-hierarchischer Strukturen begünstigt.

*6. Zunehmendes Outsourcing auf Käuferseite eröffnet lokalen Herstellern Möglichkeiten zu funktionalem Upgrading.*

Die Übernahme von Nicht-Kernkompetenzen der globalen Käufer durch lokale Lieferanten bietet diesen die Möglichkeit neue Wertschöpfungsaktivitäten für sich zu sichern und einer Vielzahl von Käufern zur Verfügung zu stellen. Die eigentlichen Kernkompetenzen der Käufer werden zwar weiter geschützt, aber ausgehend von diesem gestiegenen Kompetenzniveau steigt die Wahrscheinlichkeit auch in noch unterentwickelten Bereichen - wie bspw. im Marketing oder im Vertrieb - eigene Kompetenzen zu entwickeln.<sup>90</sup>

*7. In marktbasierter Ketten wird das Upgrading lokaler Lieferanten aus der Kette heraus weder verhindert noch unterstützt.*

Da die Güter bei gleich bleibender und standardisierter Qualität frei über den Markt bezogen werden können, besteht für die Käufer kein Anreiz in die Fähigkeiten der lokalen Hersteller zu investieren. Da so keine einseitigen Abhängigkeiten entstehen, müssen Lieferanten mit keinen Hindernissen bezüglich des Upgrading von innerhalb der Kette rechnen, aber eben auch nicht mit Unterstützung. Die Upgradingpotentiale werden dann maßgeblich von Governancestrukturen in der Region determiniert.<sup>91</sup>

*8. Integration in Wertketten unterschiedlicher Governancestrukturen eröffnet lokalen Herstellern Möglichkeiten zum funktionalen Upgrading.*

Studien zur Entwicklung der taiwanesischen Computerindustrie durch KISHIMOTO zeigen, dass lokale Hersteller trotz Integration in quasi-hierarchische Wertketten in der Lage waren, funktional aufzupgraden. Dies wird damit begründet, dass die Hersteller in der Lage waren, die Lerneffekte, die sie durch OEM (Original Equipment Manufacturing) bzw. ODM (Original Design Manufacturing) für globale Käufer gewonnen hatten, erfolgreich in andere Ketten zu übertragen, die sich mehr durch ein symmetrisches Machtverhältnis zwischen den Akteuren auszeichnen.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Das & Teng (2000), S. 36ff.

<sup>90</sup> Vgl. KISHIMOTOS Studie über die taiwanische Computerindustrie oder STURGEONS Studie über die US-Elektronikbranche. Vgl. Kishimoto (2004); S. 233ff.; Sturgeon (2002), S. 451ff.

<sup>91</sup> Vgl. NADVIs Studie über die Herstellung klinischer Geräte in Pakistan oder QUADROS Studie über die brasilianische Automobilzulieferindustrie. Vgl. Nadvi (2004), S. 297ff.; Quadros (2004), S. 265ff.

### 3.3 Zusammenhänge (III): Upgrading, globale Standards und globale Wertketten

Die Darstellungen bezüglich der Qualitätsmanagementstandards und der Sozial- und Ökostandards führen zu folgenden Überlegungen:

*9. Konformität zu globalen Qualitätsmanagementstandards (wie dem ISO 9000) erlaubt den Eintritt in globale Wertketten, begünstigt aber die Ausbildung marktlicher - und damit schwach ausgeprägter - Wertkettengovernance.*

Diese Entwicklung ist jedoch nicht unumstritten. Sie ist besonders wahrscheinlich, wenn sich die globalen Käufer auf den Vertrieb von Gütern der unteren Preisklasse im Rahmen einer Kostenführerschaftsstrategie konzentrieren, was für die chinesische Möbelindustrie gemäß der Außenhandelsstatistiken und einschlägiger Branchenstudien zu erwarten ist. Käufer können durch die Übertragung der Qualitätsüberwachungsfunktionen auf externe Agenten auf Governancestrukturen verzichten und Kosten sparen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Zertifizierung eines Betriebes den Eintritt in globale Ketten auch überhaupt erst ermöglicht, da so den Käufern ein Mindestmaß an Zuverlässigkeit und Kompetenz suggeriert wird.

Zwei Argumente sprechen jedoch gegen dieses Szenario und für eine Stärkung der Wertkettengovernance trotz der Konformität zu globalen Qualitätsmanagementstandards: Zum einen eine aus Käufersicht nur schwach ausgeprägte Legitimität der lokalen Akkreditierungsorgane - wie dies bspw. NADVI für die Herstellung chirurgischer Instrumente in Pakistan und QUADROS für die brasilianische Automobilzulieferindustrie feststellen.<sup>93</sup> Zum anderen der Trend hin zur Spezifizierung durch Codes of Conduct bzw. branchengebundene Standards wie von NADVI & WÄLTRING beobachtet, da für Überwachung und Durchsetzung externe Agenten nur schwer und unter großen Kosten beauftragt werden können.

*10. Konformität zu globalen Sozial- und Ökostandards begünstigt die Ausbildung quasi-hierarchischer - und damit eine Stärkung der - Governancestrukturen, da bisher kaum global akkreditierte externe Agenten mit der Überwachung und der Durchsetzung der Standards beauftragt werden können.*

Globale Sozial- und Ökostandards spielen - anders als Qualitätsmanagementstandards - eben auch eine wichtige Rolle bei der Vermarktung von Produkten.<sup>94</sup> Es ist davon auszugehen, dass globale Käufer, die sich in einem eher hochpreisigen Marktsegment bewegen, versuchen werden durch die Betonung ökologischer und sozialer Aspekte ihrer Produkte, Marktnischen zu erschließen und sich von anderen Wettbewerbern zu differenzieren. Diese globalen Käufer bedienen ein besonders kritisches Kundenklientel, das bereit ist, für ein ihren ethischen Ansprüchen entsprechendes Produktimage einen Aufpreis zu zahlen. Für die globalen Käufer steigt somit die Gefahr von Reputationsverlusten durch Lieferantensagen, was die Ausbildung quasi-hierarchischer Wertkettengovernance zur Folge hat. Dazu kommt, dass die Zertifizierung und Überwachung globaler Sozial- und Ökostandards - ähnlich wie bei den spezifizierten Qualitätsmanagementstandards - durch marktliche Instanzen noch nicht so weit

---

<sup>92</sup> Vgl. Kishimoto (2004).

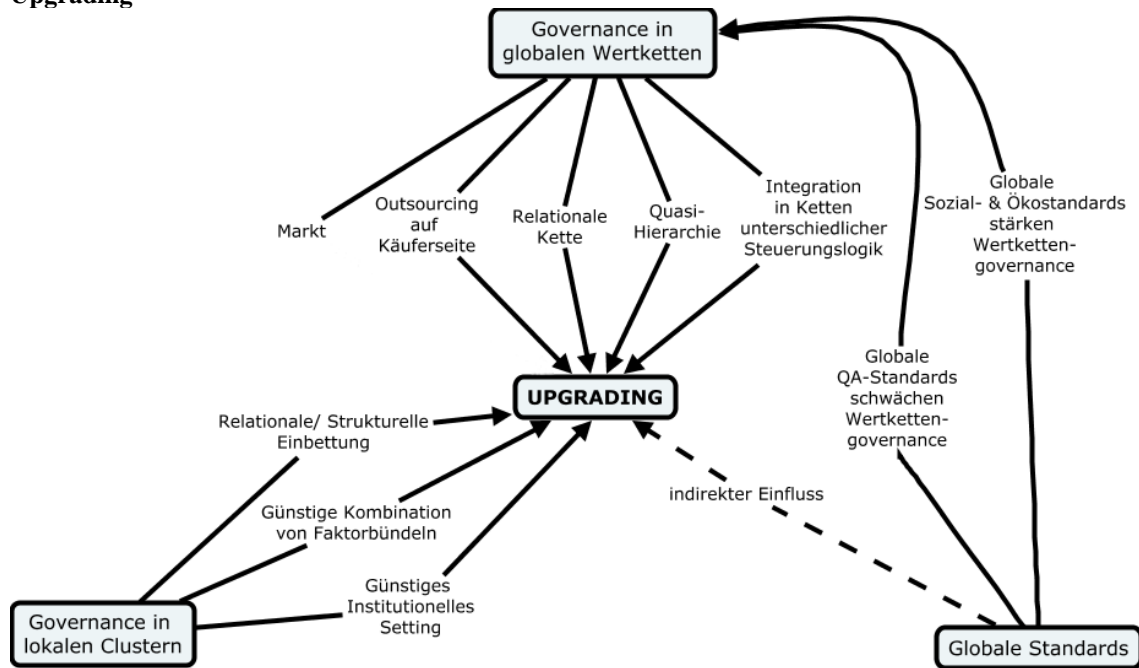
<sup>93</sup> Vgl. Nadvi (2004); Quadros (2004).

<sup>94</sup> Vgl. UNCTAD (1999).

fortgeschritten ist. Den globalen Käufern bleibt somit keine andere Möglichkeit als selbst in das Prozess- und Produktupgrading lokaler Lieferanten zu investieren, um Verlusten durch Imageschäden vorzubeugen.

Einen Überblick über die Zusammenhänge zwischen Cluster, Wertketten, Standards und Upgrading gibt die folgende Abbildung:

**Abbildung 4: Grafische Darstellung des Zusammenhangs zwischen Cluster, Wertkette, Standards und Upgrading**



Quelle: Eigene Darstellung.

## D. Regionaler Fokus und Evolution der Möbelwirtschaft in Lecong und Longjiang

In den folgenden Kapiteln wird die Zielregion der Untersuchungen zunächst anhand einschlägiger Indikatoren kurz vorgestellt und wirtschaftsgeographisch eingeordnet. Anschließend sollen die Entstehung der Möbelwirtschaft in Lecong und Longjiang knapp umrissen und wichtige Entwicklungsetappen aufgezeigt werden.

### 1. Regionaler Fokus: Lecong und Longjiang als eines der Zentren der Möbelherstellung im Perflussdelta

Die Zielregion der empirischen Untersuchungen befindet sich im Zentrum des Perflussdeltas<sup>95</sup> in der Provinz Guangdong in Südostchina. Das Perflussdelta umfasst ein Gebiet von 41.700 km<sup>2</sup> (23,4% der Provinzfläche) und beheimatet 23,65 Mio. Menschen und damit 42% der Provinzbevölkerung. Die Region gehört heute zu den wirtschaftlich leistungsfähigsten der gesamten Volksrepublik und erwirtschaftet rund 80% des gesamten BIP der Provinz - was in etwa 10% des nationalen BIP entspricht. Darüber hinaus stammen rund ein Drittel der Gesamtexporte des Landes aus der Region.<sup>96</sup>

Als Initialzündung für den wirtschaftlichen Aufschwung des Perflussdeltas ist die Einrichtung von drei der ersten vier Sonderwirtschaftszonen in der Region - Shenzhen, Zhuhai und Shantou - im Jahre 1980 zu sehen, wodurch es gelang in hohem Maße ausländische Direktinvestitionen insbesondere aus Hongkong, Taiwan und Macao anzulocken und die Exportwirtschaft zu stimulieren.<sup>97</sup> Im Laufe der Wirtschaftsreformen wurden diese frühen Sonderwirtschaftszonen durch die „Vier Kleinen Tiger Guandong“ (*guandong si xiao hu*) - Dongguan, Nanhai, Shunde und Zhongshan - ergänzt.<sup>98</sup> Neben den ausländisch-kapitalisierten Unternehmen spielt für das Wirtschaftswachstum der Region in den letzten Jahren auch zusehends die aufstrebende inländische Privatwirtschaft eine wichtige Rolle.<sup>99</sup>

Eine speziell aus wirtschaftsgeographischer Sicht interessante Besonderheit der wirtschaftlichen Entwicklung der Region liegt in der Ausbildung sogenannter „Spezialisierter Marktgemeinden“ (*zhuan ye zhen*), in denen das Wirtschaftswachstum vor allem durch eine Vielzahl monosektoral-spezialisierter Privatunternehmen kleiner und mittlerer Größe getragen wird. Auch die im Zentrum dieser Arbeit stehende Möbelherstellung der Marktgemeinden (*zhen*) Lecong und Longjiang fällt unter diesen Typus.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Im Rahmen dieser Arbeit soll unter dem Begriff Perflussdelta die folgenden Städte subsumiert werden: Guangzhou, Shenzhen, Zhuhai, Foshan, Jiangmen, Zhongshan, Dongguan, Huizhou, Zhaoqing, Gaoyao, Sihui sowie die Kreise Huiyang, Huidong und Boluo. Vgl. Zhuang (2006), S. 121.

<sup>96</sup> Vgl. Zhuang (2006), S. 121ff.

<sup>97</sup> Vgl. Loo (2004), S. 133.

<sup>98</sup> Vgl. Taubmann (2003), S. 682f.

<sup>99</sup> Vgl. Zhang & Zhang (2006), S. 34ff.

<sup>100</sup> Neben der Möbelwirtschaft in Lecong und Longjiang nennen ZHANG & ZHANG in diesem Zusammenhang u.a. noch die Herstellung von Ton- und Porzellanwaren in Shiwan und Nanzhuang, die Spinn- und Webwirtschaft in Xiqiao, die Herstellung von Aluminiumwerkstoffen in Dali, die Lampenherstellung in Guzhen, etc. Vgl. Zhang & Zhang (2006), S. 39f.

Abbildung 5: Lage Shundes im Perflussdelta (Provinz Guangdong)



Quelle: Eigene Darstellung mit Regiograph (verändert).

Administrativ betrachtet unterstehen dabei sowohl Lecong als auch Longjiang als zwei der insgesamt zehn untergeordneten Verwaltungseinheiten dem Bezirk (*shixiaqu*) Shunde, der wiederum seit 2003 der Stadt (*dijishi*) Foshan einverleibt wurde.<sup>101</sup> Laut Angaben der Bezirksverwaltung umfasst das Gebiet Shunde eine Fläche von 806 km<sup>2</sup> und beheimatet (inkl. Wanderbevölkerung<sup>102</sup> (*liudong renkou*)) rund 2 Mio. Menschen (2002). 1993 wurden der (damaligen) Stadt die Rechte einer Sonderwirtschaftszone zugesprochen und seitdem wandelt sich die ehemals landwirtschaftlich geprägte Region mehr und mehr zu einem Zentrum der industriellen Fertigung und dient als Musterbeispiel für den von der Zentralregierung propagierten Entwicklungspfad der „Marktgemeindischen Wirtschaft“ (*zhen ban jingji*). Shunde ist heute insbesondere für die Herstellung von Haushaltselektronik aber auch von Möbeln und Blumen bekannt und ist der Stammsitz von bekannten Unternehmen wie Midea, Rongsheng und Kelong.<sup>103</sup>

Der auf Marktgemeinden konzentrierte Entwicklungspfad Shundes spiegelt sich insbesondere in der dezentralen Wirtschaftsstruktur des Bezirks wider, wobei sich die meisten der ökonomischen Zentren an den beiden Nationalstraßen 105 und 325 befinden, die den Bezirk durchkreuzen. Longjiang und Lecong befinden sich am nord-westlichen Rand Shundes und werden durch die von Süden nach Norden verlaufende Nationalstraße 325 miteinander verbunden, wobei der Shunde-Kanal (*shunde shuidao*) die natürliche Grenze zwischen den beiden

<sup>101</sup> Zur Logik der administrativen Gebietsgliederungen in China vgl. v. Mende & Holbig (2003), S. 456ff.

<sup>102</sup> Vgl. Scharping (2003), S. 840ff.

<sup>103</sup> Vgl. Shunde Peoples Government (2006).

Verwaltungsgebieten bildet. Nach Behördenangaben umfassen beide Gebiete jeweils eine Fläche von rund 78 km<sup>2</sup> und beheimaten je circa 180.000 Einwohner (inkl. Wanderbevölkerung).

Von Foshan kommend wird schon bei der Einfahrt nach Lecong die Spezialisierung der Kleinstadt deutlich. Entlang der Nationalstraße 325 reiht sich auf einer Strecke von rund 6 km ein Möbelfachmarkt an den nächsten. Lecong rühmt sich mit einer gesamten Ausstellungsfläche von 3 Mio. m<sup>2</sup> und rund 3.500 Ausstellern weltweit der größte Umschlagplatz für Möbel zu sein. Neben den - besonders an der Nationalstraße - überall präsenten Möbelmärkten ist die Region aber zugleich noch ein bedeutender Umschlagplatz für Stahl und Kunststoffe, die ebenfalls auf einer Gesamtfläche von 1,8 Mio. m<sup>2</sup> bzw. 0,5 Mio. m<sup>2</sup> gehandelt werden. Die industrielle Struktur der Marktgemeinde ist neben der Herstellung von Möbeln mit rund 1.000 (registrierten) Unternehmen geprägt durch die Druckereiwirtschaft, die Herstellung von KFZ-Teilen und sonstiger Metallveredelung.<sup>104</sup>

Folgt man der Nationalstraße 325 und überquert die Longjiang-Brücke (*longjiang daqiao*) wird allmählich der Unterschied zwischen den beiden Marktgemeinden deutlich. Die Möbelfachmärkte entlang der Straße weichen herstellereigenen Ausstellungsräumen und bald werden die großen Möbelwerkstoffmärkte Longjiangs sichtbar. Ist Lecong auf den Umschlag von Fertigprodukten spezialisiert, so steht in Longjiang die Möbelherstellung im Vordergrund. Die rund 1.500 (registrierten) Möbelproduzenten erwirtschaften in etwa ein Drittel des industriellen Gesamtoutputs der Kleinstadt und werden ergänzt durch 800 Produzenten von Möbelwerkstoffen sowie entwickelten Marktstrukturen für Zwischenprodukte, Verarbeitungsmaschinerie und unterstützende Dienstleistungen. Weitere wichtige Industriezweige Longjiangs sind die Herstellung von Kunststoffen, Textilien und Heimelektronik sowie die Brauereiwirtschaft.<sup>105</sup>

## 2. Die Evolution der Möbelwirtschaft in Lecong und Longjiang

Die Entwicklung der Möbelwirtschaft in Lecong wird durch ZHAO et al. beschrieben, die drei Entwicklungsphasen unterscheiden:<sup>106</sup>

### (1) Entstehungsphase - Einfache Straßenmärkte (1978-1983)

Die Entstehung der Möbelwirtschaft ist in engem Zusammenhang mit der chinesischen Reformpolitik im Zeichen der „Vier Modernisierungen“ (*si ge xiandaihua*) zu sehen.<sup>107</sup> Im Zuge der Einführung des Selbstverantwortungssystems (*chengbao zerenzhi*) seit 1979 wurde der ländlichen Bevölkerung erstmals wieder erlaubt, überplanmäßig produzierte Waren in begrenztem Maße zu veräußern.<sup>108</sup> In Lecong entstanden zu dieser Zeit erste ländliche Familienbetriebe (*xiangzhen qiye*), die die aus der Landwirtschaft freigesetzten Arbeitskräfte absorbierten und sich auf die Herstellung zumeist einfacher Tische und Stühle spezialisierten. Besonders während

---

<sup>104</sup> Vgl. Lecong Peoples Government (2006).

<sup>105</sup> Vgl. Longjiang Peoples Government (2006). Die entwickeltere industrielle Struktur Longjiangs zeigt sich auch in dem deutlich höheren industriellen Output: Während die Industrie Lecongs 2003 ein Produktionsvolumen von 6,54 Mrd. RMB erwirtschaftete, wurden in Longjiang Güter im Wert von 9,46 Mrd. RMB hergestellt.

<sup>106</sup> Vgl. Zhao (2005), S. 53f.

<sup>107</sup> Gemeint ist die Modernisierung der Industrie, der Landwirtschaft, der Verteidigung sowie der Wissenschaft und Technik. Vgl. Breslin (2003), S. 812ff.

<sup>108</sup> Vgl. Heuser (1999), S. 426f.

der Mußezeit in der Landwirtschaft wurden die Waren noch an Ort und Stelle der Produktion an einfachen Verkaufsständen (*qian dian hou chang*) entlang der Nationalstraße 325 angeboten. Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des Möbelmarktes spielten somit die lokalen Behörden, da sie dessen Entstehung nicht verhinderten und stillschweigend tolerierten.<sup>109</sup>

(2) Wachstumsphase - Ballung einfacher Verkaufsstände (1984 - 1998)

Beschleunigt wurde die Entwicklung der Leconger Möbelwirtschaft mit der umfassenden Entkollektivierung der Landwirtschaft und der vollständigen Öffnung ländlicher Märkte.<sup>110</sup> In Kooperation mit etablierten Herstellern aus den nahegelegenen Sonderwirtschaftszonen wurden erste professionell geführte Möbelfabriken gegründet, die eine Vielzahl von Nachahmern anzogen. Nachdem die Region 1993 für ausländische Investoren geöffnet wurde, entstanden die ersten großflächigen Möbelfachmärkte entlang der Nationalstraße 325, was allmählich eine räumliche Trennung von Herstellung und Verkauf der Möbel in Gang setzte. Dieser Prozess wurde begleitet von einer graduellen Erschließung nationaler Absatzmärkte durch die regionalen Produzenten, gleichzeitig strömten aber auch Hersteller aus anderen Regionen Chinas in die neu entstandenen Möbelmärkte.

(3) Reifephase - Intern. Ausstellungszentrum und Möbelmesse (1999 - heute)

Die dritte Entwicklungsphase der Möbelwirtschaft in Lecong ist geprägt durch eine zunehmende Internationalisierung der lokalen Möbelwirtschaft besonders nach dem WTO-Beitritt der Volksrepublik im Jahre 2001.<sup>111</sup> Die Internationalisierung zeigt sich dabei besonders in zwei Entwicklungen: Einerseits im Bau des „Internationalen Leconger Möbelzentrums“ (*lecong guoji bolan zhongxin*) im Jahre 1999 und andererseits in der Durchführung der „Internationalen Leconger Möbelmesse“ (*lecong guoji bolanhui*) erstmalig seit März 2001.<sup>112</sup> Nach Angaben des Betreibers stellt das Internationale Leconger Möbelzentrum mit einer Grundfläche von 120.000 m<sup>2</sup> auf insgesamt sechs Stockwerken, den weltweit größten Möbelfachmarkt und einen Anlaufpunkt für Kunden aus aller Welt dar.

Eng verknüpft mit der Entwicklung des Möbelmarktes in Lecong ist das Wachstum der Möbelwirtschaft in Longjiang. Sichtbares Ergebnis des Wachstums ist der Aufbau der verschiedenen Werkstoffmärkte entlang der Nationalstraße 325, die sich mittlerweile auf eine Gesamtfläche von rund 3 Mio. m<sup>2</sup> addieren.<sup>113</sup> Ein wichtiger

---

<sup>109</sup> Vgl. Zhang (2006), S. 176.

<sup>110</sup> Vgl. Naughton (1996), S. 1ff.

<sup>111</sup> Der WTO-Beitritt Chinas begünstigt einerseits die chinesische Möbelexportwirtschaft, den Import von Rohstoffen und Technologie, führt jedoch auch zu einer Zunahme der Wettbewerbsintensität durch in den Markt strömende ausländische Hersteller, die mit überlegenem Know-How das hochpreisige Segment besetzen und eigene Distributionskanäle aufbauen. Vgl. Yao (2001), S. 5ff.

<sup>112</sup> Die Internationale Möbelmesse in Lecong wurde bisher insgesamt sechs Mal durchgeführt, das letzte Mal im Oktober 2004. Danach wurde die Möbelmesse in Lecong abgelöst durch ein Möbelkulturfest (*zhongguo jiaju wenhua jie*), wobei nach Angaben des Leconger Möbelverbandes dies aber nicht als endgültiges Einstellen der Messeaktivitäten verstanden werden soll. Vgl. Wang (2005), S. 43f.

<sup>113</sup> Größere Bauprojekte zu Beginn dieses Jahrzehnts waren bspw. der Haojun Werkstoffmarkt (*Haojun Cailiao Cheng*) im Mai 2001 mit einer Gesamtfläche von 200.000 m<sup>2</sup>, der Longshan Möbelwerkstoffmarkt (*Longshan Jiaju Cailiao Cheng*) im Juni 2003 mit einer Gesamtfläche von 180.000 m<sup>2</sup>, der Yatai Internationaler Holzmarkt (*Yatai Guoji Muye Cheng*) im August 2003 mit einer Gesamtfläche von 150.000 m<sup>2</sup> sowie als letztes großes Projekt das Asia International Furniture Material Trading Center (*Yazhou Guoji Jiaju Cailiao Jiaoyi Zhongxin*) im Oktober 2004 mit einer Gesamtfläche von rund 650.000 m<sup>2</sup>. Vgl. Longjiang Peoples Government (2006).



Meilenstein zur Internationalisierung der lokalen Möbelwirtschaft war die Fertigstellung des Shunde Qianjin Exhibition Centers (*shunde qianjin huizhan zhongxin*) zu Beginn des Jahres 2001, in dem seitdem zweimal jährlich die Dragon Excellent Furniture Fair (*longjiang jiaju bolanhui*) stattfindet. Die Möbelmesse wird ergänzt durch die Shunde Furniture Material and Fittings Fair (*shunde jiaju cailiao ji peijian zhanlanhui*) sowie die Shunde International Surface Processing and Paint Industry Fair (*guoji biaomian chuli, tuzhuang ji diandu zhanlanhui*), wobei erstgenannte seit 2005 mit der Möbelmesse zusammengefasst ist.<sup>114</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Möbelwirtschaft Lecongs und Longjiangs weitestgehend endogen und nicht etwa durch massive ausländische Direktinvestitionen wie an anderen wichtigen Standorten der Möbelindustrie im Perflussdelta oder durch staatliche Investitionen gewachsen ist. Wichtige Wachstumstreiber waren - neben makroökonomischen Faktoren wie der einsetzenden Reformpolitik seit 1978, einer steigenden Inlandsnachfrage im Zuge des Wirtschaftswachstum seit den 1980er Jahren und der Öffnung der chinesischen Volkswirtschaft nach dem WTO-Beitritt Chinas im Jahre 2001 - endogene Faktoren wie die günstige geographische Lage mit vorteilhaften Verkehrsanbindungen an wichtige Zentren der Region<sup>115</sup>, die Freisetzung von Arbeitskräften aus der Landwirtschaft im Zuge der Entkollektivierung, eine freizügige Kreditvergabe besonders in der Wachstumsphase ab Mitte der 1980er Jahre sowie vergleichsweise günstige Bodenpreise für die Errichtung der großflächigen Möbel- und Werkstoffmärkte. Warum sich in beiden Marktgemeinden entlang der Nationalstraße 325 ausgerechnet die Möbelwirtschaft derart entfalten konnte, kann letztlich aber nur durch Nachahmer- bzw. Zirkuläreffekte erklärt werden, da beide Gebiete historisch betrachtet über keine ausgeprägte Holzverarbeitungswirtschaftstradition verfügen.<sup>116</sup>

## **E. Empirische Untersuchung des Upgrading der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang**

### **1. Methodik der empirischen Untersuchung**

Um den derzeitigen Stand des Upgradings der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang sowie dessen Determinanten im Rahmen des WET-Konzepts bestimmen zu können, wurde ein Methodenmix bestehend aus quantitativen und qualitativ-interpretierenden Verfahren verwendet.<sup>117</sup>

Für einen ersten Einstieg wurden zunächst in Deutschland leitfadengestützte Gespräche mit Vertretern des Bundesverbandes des deutschen Möbelhandels (BVDM) und des Verbandes der deutschen Möbelindustrie (VDM) geführt. Ziel dieser Gespräche war es, tiefergehende Einblicke in die Funktionsweise des Möbelhandels und die

---

<sup>114</sup> Vgl. Shunde Qianjin Exhibition Center (2006).

<sup>115</sup> Lecong und Longjiang grenzen direkt an den FoKai-Expressway, der 1997 fertig gestellt wurde. Die Entfernung nach Guangzhou beträgt 35 km, nach Zhuhai 70 km, nach Macao 80 km, nach Shenzhen 85 km und nach Hongkong 118 km. Vgl. Huang & Chen (2001), S. 153f.

<sup>116</sup> ZHAO et al. nennen Ma Ronghong als Gründungsvater des heutigen Leconger Möbelmarktes, der 1983 einen Möbelfabrikanten aus Shenzhen kennen lernte und mit dessen Hilfe eine - von der Arbeitsbrigade genehmigte - Gemeinschaftsfabrik eröffnete, die rasch Nachahmer anzog. Vgl. Zhao et al. (2005), S. 53.

<sup>117</sup> Vgl. Flick (2000), S. 9ff.

internationale Arbeitsteilung in der Möbelherstellung zu bekommen. Darüber hinaus wurden zwei rund 60-minütige Leitfadengespräche mit Repräsentanten bzw. Handelsvertretern chinesischer Möbelhersteller aus Dongguan geführt. Die Ergebnisse flossen wiederum in die Entwicklung der Leitfäden und der standardisierten Fragebögen für den Forschungsaufenthalt in China ein.

Der Hauptteil der empirischen Untersuchungen fand in der Zeit vom 07.08.2006 bis zum 23.08.2006 im Rahmen eines vom DAAD geförderten Auslandsaufenthaltes in der eigentlichen Zielregion in Südostchina statt. Während dieser Zeit wurden insgesamt 14 möbelherstellende Betriebe sowie eine Handelsagentur in Lecong und Longjiang besichtigt und ausführliche - rund 90-minütige - Leitfadengespräche mit Unternehmensvertretern geführt.<sup>118</sup> Regional teilt sich die Stichprobe auf in vier produzierende Unternehmen aus Lecong (zzgl. einer Handelsagentur) und zehn aus Longjiang, wobei der Großteil der Unternehmen kleiner und mittlerer Natur ist und nur zwei Unternehmen mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigten. Grob nach Geschäftsfeldschwerpunkten aufgeteilt, setzt sich die Stichprobe zusammen aus fünf Büromöbel-, vier Sofa- und drei Betten-/Matratzenherstellern sowie jeweils einem Unternehmen, das hauptsächlich Mobiliar für öffentliche Gebäude (bspw. Reihensühle o.ä.) und einem Unternehmen, das schwerpunktmäßig Gartenmöbel herstellt.<sup>119</sup>

**Tabelle 1: Überblick über die befragten Unternehmen in Lecong und Longjiang**

<i>Name</i>	<i>Felder</i>	<i>Umsatz [Mio. RMB]</i>	<i>Mitarbeiter</i>	<i>Exportquote [% des Umsatzes]</i>	<i>Gründung</i>
Laiyitianjiao	Betten / Matratzen	5	60	< 25	2001
Zhongtian	Betten / Matratzen	50	400	25 bis < 50	1995
Fulaidisi	Betten / Matratzen	15	180	< 25	1998
Angang	Büromöbel	10	110	50 bis < 75	2001
Milestone	Büromöbel	30	150	< 25	1986
Yonglong	Büromöbel	20	230	25 bis < 50	1997
Yutang	Büromöbel	50	500	50 bis < 75	1985
Huaya	Büromöbel	30	220	50 bis < 75	1999
Qianjian	Gartenmöbel	10	100	25 bis < 50	1992
Henglong	Öffentliche Gebäude	100	650	25 bis < 50	1986
Pinyuan	Sofa	5	60	< 25	2000
Jinyibao	Sofa	7,5	75	≥ 75	2000
Yingfubao	Sofa	7,5	75	≥ 75	2002
Yuxin	Sofa	10	100	25 bis < 50	1986

**Quelle: Eigene Erhebungen / Unternehmenspräsentationen**

Um die Ergebnisse der Unternehmensleitfadengespräche einordnen zu können und das Verhalten globaler Möbelkäufer besser zu verstehen, wurden im Rahmen der Möbelmessen in Guangzhou, Dongguan und Shunde

<sup>118</sup> Im Vorfeld der Forschungsreise wurden rund 70 Möbelhersteller aus Lecong und Longjiang aus der Internetdatenbank [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com) ausgewählt und per Email um ihre Unterstützung gebeten. Die zusagenden Unternehmen wurden dann komplett für die Befragungen und Besichtigungen ausgewählt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass zu jedem Unternehmen bereits ökonomische Eckdaten und Profile bekannt waren, auch wenn sich diese teilweise als unkorrekt herausstellten. Als wichtig bleibt anzumerken, dass durch diese Auswahl lediglich Unternehmen erfasst wurden, die entweder schon ein Exportgeschäft betreiben, bzw. dieses gerade aufbauen.

<sup>119</sup> Zwar sind wegen der unbefriedigenden statistischen Erfassung der Unternehmensstruktur der Möbelbranche in Lecong und Longjiang keine Aussagen darüber möglich, inwiefern die Stichprobe die Grundgesamtheit, d.h. alle möbelproduzierenden Unternehmen der Region vertritt, aufgrund der qualitativ-interpretierenden Natur dieses Teils der Untersuchungen soll dieser Anspruch jedoch auch nicht erhoben werden.

(Longjiang) standardisierte Befragungen (n=76) durchgeführt.<sup>120</sup> Der Großteil der Stichprobe entfiel dabei auf die Messe in Guangzhou, wobei nach Angaben der Veranstalter rund 1% der gesamten ausländischen Messebesucher zufällig ausgewählt und befragt wurden.<sup>121</sup> Insgesamt wurden vier Themenkomplexe abgedeckt: Zunächst wurde eine allgemeine Einordnung der Käufer nach Geschäftsfeldern und strategischer Ausrichtung vorgenommen, danach das Einkaufsverhalten der Käufer im allgemeinen sowie deren Einschätzung des Potentials chinesischer Lieferanten erfragt und schließlich noch Angaben bezüglich der Käufer-Lieferanten-Kontaktausprägung sowie der Bedeutung von Standards erbeten.

Damit die Performance der Produzenten in Lecong und Longjiang in den regionalen Wettbewerb eingeordnet werden kann, wurde ein mehrstündiges Experteninterview mit einem Vertreter des Möbelverbandes der Provinz Guangdong geführt. Ergänzend wurden zahlreiche lokale Möbel- und Werkstoffmärkte besichtigt sowie Gespräche mit Angestellten dort geführt.

## **2. Ergebnisse I: Zum Status Quo der Möbelherstellung in Lecong und Longjiang**

Die Einschätzung des Status Quo des Upgrading orientiert sich im Wesentlichen an Indikatoren wie sie von KAPLINSKY & MORRIS vorgeschlagen werden.<sup>122</sup> Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Unternehmensbefragungen zusammengefasst.

### **2.1 Produktupgrading**

Um die Fähigkeit einzuschätzen, schneller als Wettbewerber neue Produkte entwickeln bzw. bestehende verbessern zu können, wurden die Unternehmen gebeten, den Prozess der Produktentwicklung zu beschreiben. Die Auswertung der Ergebnisse folgt der Überlegung, dass die Fähigkeiten zum Produktupgrading umso höher sein müssen, je mehr Kapazitäten für die Entwicklung neuer Produkte abgestellt werden. Erfolgreiches Produktupgrading wiederum drückt sich in hohen relativen Preisen und einer breiten, sich komplementär ergänzenden Produktpalette aus.

Was den Umfang der Produktpaletten der besichtigten Hersteller angeht, offenbaren die Sofahersteller die geringste Breite. Dies kann teilweise auf das relativ geringe Alter (Gründungsjahre 1986, 2000 (2x) und 2002) der Gruppe, teilweise aber auch durch die geringe Kapitalintensität der Sofaherstellung erklärt werden, da nahezu keine spezifischen Investitionen in Maschinerie und Werkzeug für die Sofaherstellung erforderlich sind. Von allen untersuchten Geschäftsbereichen ist die Sofaherstellung die mit den niedrigsten Eintrittsbarrieren und folglich auch die mit der höchsten Wettbewerbsintensität. Die Hersteller reagieren auf das besonders aggressive

---

<sup>120</sup> Damit wurden drei der vier im Perflussdelta parallel stattfindenden Möbelmessen abgedeckt, lediglich die Messe in Shenzhen wurde aus zeitlichen Gründen nicht besucht. Besucht wurden die International Famous Furniture Fair in Dongguan (17. - 21.8.06), die China International Furniture Fair in Guangzhou (18. - 21.8.06) sowie die Dragon Excellent Furniture in Shunde (19. - 22.8.06).

<sup>121</sup> Nach SCHNELL et al. ist eine Stichprobe repräsentativ, wenn sie nach dem Prinzip der Zufallsauswahl gebildet wurde, was bei der vorliegenden Stichprobe der Fall ist. Inwiefern, die Stichprobe auch ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit, d.h. aller ausländischen Messebesucher, darstellt, darüber kann aufgrund fehlender statistischer Daten seitens des Messeveranstalters keine Aussage getroffen werden. Vgl. Schnell et al. (2005), S. 304ff.

<sup>122</sup> Im Laufe der Befragungen erwiesen sich jedoch bald die zumeist auf finanzwirtschaftlichen Größen basierenden Performanceindikatoren aufgrund mangelhafter mikro- und makroökonomischer Datenlage als nur eingeschränkt praktikabel. Vgl. Kaplinsky & Morris (2002), S. 76ff.

Wettbewerbsumfeld, indem sie versuchen, Exportmärkte zu erschließen, da dieser Bereich zumindest durch ein Minimum an Know-How in Form von Fremdsprachenkenntnissen bzw. Kenntnissen des internationalen Handels geschützt ist. Zudem kommen in diesem besonders arbeitsintensiven Segment der Möbelherstellung die Lohnkostenvorteile der Hersteller besonders zur Geltung. Die Exportorientierung hat jedoch den Nachteil, dass der Aufbau eigener Designkompetenzen behindert wird, da die Produzenten nahezu ausschließlich nach Design- und Materialvorgaben der Käufer fertigen und somit lediglich als „verlängerte Werkbänke“ fungieren.

Die im Vergleich zur Gruppe der Sofahersteller ältere Gruppe (Gründungsjahre 1985, 1986, 1997, 1999 und 2001) der Büromöbelhersteller ist mit Ausnahme des jüngsten Unternehmens durch relativ breite Produktpaletten gekennzeichnet. Alle Hersteller begannen mit der Herstellung einfacher Stühle und weiteten dann ihre Produktpalette sukzessive auf Bürotische, -sofas und Möbel für Sitzungsräume aus. Besonders der älteste der Hersteller ist bemüht, potentiellen Kunden einen One-Stop-Shopping-Service bieten zu können und stellt in seinem dreistöckigen Schauraum neben klassischen Bürotischen und -stühlen, noch eine Vielzahl von Sitzen und Tischen aus Glas, Metall und Kunststoff zur Verwendung in Ess- und Wohnräumen aus.

Ein insgesamt hochwertiges Produktprogramm bieten zwei Unternehmen der Herstellergruppe „Betten und Matratzen“. Beide Unternehmen starteten mit der Herstellung sogenannter „Weichkörpermöbel“ (*ruanti jiaju*) - worunter im Westen wenig verbreitete, mit Stoff bezogene und gepolsterte Bettkonstruktionen verstanden werden. Die Hersteller erweiterten ihr Produktsortiment systematisch und bieten nun komplette Schlafzimmerlösungen inkl. Bettwäsche, Matratzen, Nachttischen und Schlafzimmersofas an. Eines der Unternehmen beschäftigt allein rund 20 Mitarbeiter, die sich um die Entwicklung neuer Produkte kümmern, was sich in ausgeklügelten Schlafzimmerlösungen, teilweise mit integrierten TV- und HiFi-Anlagen, widerspiegelt.

Eine ebenfalls sehr breite Produktpalette bietet der Ausstatter für öffentliche Gebäude. Als eines der ältesten Unternehmen der Stichprobe hat das Unternehmen früh eine lukrative Nische besetzen können und bedient seitdem (häufig behördliche) Aufträge für Schulen, Flughäfen, Theater oder auch Kinos. Seit kurzem produziert der Hersteller auch Möbel für Büros und Sitzungsräume.

Eine Art „Möbel-Gemischtwarenladen“ stellt der Hersteller von Gartenmöbeln dar. Schwerpunktmäßig produziert das Unternehmen zwar Möbel für den Außenbereich, ergänzt wird die Produktpalette jedoch durch Bürosofas aus Leder sowie Stühle und Tische aus Holz bzw. Aluminium der niedrigeren Preisklasse.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Hersteller – mit Ausnahme der beiden Bettenproduzenten – keine Mitarbeiter für wirklich eigene Produktentwicklung abstellen. Zwar geben die Unternehmen an, spezielle Designkräfte zu beschäftigen, auf Nachfragen stellte sich jedoch schnell heraus, dass diese lediglich mit der Übernahme etablierter Designs zumeist ausländischer Markenhersteller betraut sind. Was das Preisniveau anbetrifft, so bedienen der Großteil der Hersteller – wiederum mit Ausnahme der Bettenproduzenten – überwiegend ein mittleres bzw. niedriges Preisniveau. Bezeichnend für die Wettbewerbssituation in der Region ist der Umstand, dass alle Unternehmen aussagen, in den letzten zwei Jahren keine wesentlichen Preissteigerungen mehr durchgesetzt zu haben. Bei gleichzeitig ansteigenden Kosten für Rohmaterialien und Arbeit deutet dies auf ein de facto Produktdowngrading und *Immersion Growth* hin, obwohl die sinkenden Margen teilweise durch steigende Absatzmengen aufgefangen werden konnten.

## 2.2 Prozessupgrading

Um einen Eindruck darüber zu gewinnen, inwiefern die Hersteller die Fähigkeit besitzen Effizienz erhöhende Prozessinnovationen vornehmen zu können, wurden – neben der Besichtigung der Produktionsstätten – Auskünfte über geplante Investitionen in neue Maschinerie, über den Ausbildungsstand der Arbeiter und über die Umsetzung von Qualitätsmanagementverfahren (bspw. im Rahmen einer ISO 9000 Zertifizierung) eingeholt.<sup>123</sup> Auch die Ausstattung mit EDV in der Unternehmensverwaltung wurde als Indikator für den Effizienzgrad der Prozess- und Auftragsplanung in Betracht gezogen.

Wieder sind es die Sofahersteller, die hier den schwächsten Eindruck hinterlassen. Zwei der vier Hersteller sind nicht in Besitz eines ISO 9000 Zertifikats, die übrigen beiden scheinen die Grundsätze des Standards nicht in den Produktionsprozess übertragen zu haben. Für den Bau der Sofas werden einfache Arbeitsmittel wie Hammer, Schraubenzieher und Elektrotacker zur Befestigung des Stoff- oder Lederbezuges bzw. für die Montage der Holzunterkonstruktionen verwendet.

Wesentlich kapitalintensiver gestaltet sich die Fertigung der Büromöbel. Zwar lassen sich viele der verwendeten Rohmaterialien aus Holz oder Metall direkt von den Werkstoffmärkten beziehen, allerdings verfügen die meisten der Hersteller über hydraulische Pressen und Fräsen zur Metallverarbeitung, bzw. über elektro-mechanische Sägen zum Zuschnitt der Sitzflächen oder Rücklehnen der Bürostühle. Bis auf den jüngsten der Hersteller besitzen alle Produzenten ein ISO 9000 Zertifikat, die Umsetzung der Leitlinien in den Produktionsprozess kann aber auch hier in keinem der Fälle überzeugend vermittelt werden.

Auch was die Fähigkeit zum Prozessupgrading anbetrifft, stellen wieder die beiden Unternehmen aus der Gruppe der Matratzen- und Bettenhersteller die „Stars“ der Stichprobe dar. Zwar dominiert auch in dieser Gruppe die Handarbeit in der Produktion, beide Unternehmen können aber die Umsetzung von Qualitätsmanagementrichtlinien nachweisen.<sup>124</sup>

Der Ausstatter von öffentlichen Gebäuden ist durch einen hohen vertikalen Integrationsgrad gekennzeichnet. Die Herstellung der Möbel verteilt sich auf insgesamt drei Werke – eines für Holz- und Metallverarbeitung, eines für den Zusammenbau der Einzelteile und eines für den Bezug der Oberflächen und für die Versandvorbereitung. Das Unternehmen hat die Grundsätze des Qualitätsmanagement ebenfalls weitestgehend implementiert.

Eine Mischform stellt der Hersteller von Gartenmöbeln dar. Bei der Herstellung der Gartenmöbel aus Kunststoffmaterialien dominiert die Handarbeit, die Herstellung der Tische und Stühle verläuft ähnlich wie bei den Herstellern der Büromöbel teilmechanisiert.

Insgesamt haben rund ein Drittel der befragten Unternehmen in den letzten zwölf Monaten in neue Fertigungskapazitäten investiert, bzw. planen eine Investition innerhalb des kommenden Geschäftsjahres. Allerdings

---

<sup>123</sup> Ein Qualitätsmanagementverfahren nach ISO 9001:2000 orientiert sich an insgesamt acht übergeordneten Grundsätzen, wie bspw. Kundenorientierung, Implementierung eines auf Prozessen basierenden Managements und Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Daten. Zur Erreichung dieser Grundsätze werden allgemeinverbindliche Prozesse definiert und in einem Qualitätshandbuch schriftlich festgehalten. Vgl. Tricker & Sherring-Lucas (2005), S. 43ff.

<sup>124</sup> Nach jedem Produktionsschritt wird in beiden Unternehmen eine Qualitätsprüfung durchgeführt und dokumentiert. Bevor die Qualitätsprüfung eines Produktionsloses nicht von mindestens zwei Arbeitern abgezeichnet wird, sind die Zwischenprodukte für die Weiterbearbeitung nicht freigegeben.

handelt es sich bei all diesen Vorhaben um eine bloße additive Erweiterung der Kapazitäten bzw. einfache Flächenvergrößerungen. Keines der Unternehmen plant die Anschaffung komplexer Produktionsanlagen, um die Arbeitseffizienz zu erhöhen. Was die Ausbildung der Arbeiter anbetrifft, so handelt es sich ausschließlich um ungelernete Wanderarbeiter, zumeist aus den weiter im Landesinneren gelegenen Provinzen (Hunan, Jiangxi, Hubei, Anhui und Henan). Die überwiegend recht jungen Arbeiter (< 40 Jahre) verfügen über nur geringe Schulbildung, d.h. maximal den Abschluss der sechsjährigen Grundschule, und werden je nach Tätigkeit für vier bis sechs Wochen eingearbeitet. Die Bezahlung der Arbeiter erfolgt in allen Unternehmen überwiegend leistungsabhängig, wenngleich die Akkordlöhne häufig durch fixe Gehaltskomponenten ergänzt werden. Als durchschnittliches Gehalt werden in etwa 1.000 bis 1.200 RMB angegeben: Einsteiger verdienen kaum mehr als 600 RMB, erfahrene Spitzenkräfte können je nach Auftragslage aber bis zu 2.000 RMB monatlich erhalten. Von dem Lohn abgezogen werden noch Beteiligungen für die Unterkunft bzw. in manchen Fällen die betriebliche Verpflegung (circa 150 RMB). Die Arbeitszeit beträgt an sechs Tagen pro Woche jeweils 8-10 Stunden. Verwaltende Tätigkeiten wie bspw. die Kundenbetreuung in den Exportgeschäften übernehmen junge Universitätsabsolventen, die häufig nicht aus der Region stammen. Nach circa dreimonatiger Einarbeitungszeit verdienen die jungen Fachkräfte kaum mehr als 1.500 RMB. Keines der Unternehmen verwendete spezielle Produktionsplanungssoftware oder EDV-gestützte Warenwirtschaftssysteme, die Anwendung von EDV in der Unternehmensverwaltung beschränkt sich auf die gängigen MS-Office Anwendungen.

### 2.3 Funktionales Upgrading

Betrachtet man hochpreisige Möbelanbieter wie Rolf Benz oder Ligne Roset stellt man bald fest, dass ein Großteil der Wertschöpfung durch Branding, d.h. die Bewerbung und Bekanntmachung einer Marke, sowie den zum Markenimage passenden Distributionsmix, sei es über ein eigenes Verkaufnetz oder Kooperationen mit ausgewählten Möbeleinzelhandelsketten, erwirtschaftet wird. Um die Fähigkeiten der Möbelhersteller in Lecong und Longjiang in diesen hoch rentablen Funktionen bewerten zu können, wurden die Unternehmen nach ihren Distributionsstrukturen und Markenstrategien befragt.

Die vergleichsweise recht ausgeprägte Exportorientierung der untersuchten Sofahersteller hat den Nebeneffekt, dass diese kaum eigene Distributionsnetze im chinesischen Heimatmarkt unterhalten. Zwar haben alle Hersteller eine eigene Marke eintragen lassen, allerdings werden die Produkte in den Exportgeschäften fast ausschließlich als No-Name-Produkt oder als OEM-Produktion unter der Markenbezeichnung des Käufers ausgeliefert.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den Büromöbelproduzenten ab. Hier muss allerdings angemerkt werden, dass der Anteil der Wertschöpfung, der auf Branding und Vertrieb fällt deutlich unter dem der klassischen Volksmöbel (*minjian jiaju*) liegt. Dies ist auf die grundsätzliche Unterschiedlichkeit der Kaufentscheidungsprozesse und der Zielmärkte zurückzuführen: Während bspw. der Kauf eines Sofas häufig die Entscheidung eines einzelnen Endverbrauchers ist, stehen hinter den Entscheidungen zur Ausstattung eines Bürogebäudes unternehmerische, häufig kollektive Entscheidungsprozesse. Spielen bei Endverbraucherentscheidungen Anmutungsfaktoren und die Identifikation mit dem Produkt eine wichtige Rolle, folgen gewerbliche Entscheidungen primär finanziellen Gesichtspunkten. Eine Möglichkeit neue Wertschöpfungsaktivitäten zu erschließen, besteht für Büromöbelhersteller aber grundsätzlich in der Übernahme planerischer bzw. raumgestalterischer Funktionen oder in der Übernahme praktischer Aufbauarbeiten. Diese Serviceleistungen bietet aber keiner der Hersteller an.

Die höchste Vermarktungskompetenz zeigen wieder die beiden Bettenhersteller. Aufgrund der relativ geringen Exportpotentiale der Kernprodukte der Unternehmen sind beide Hersteller auf den Inlandsmarkt angewiesen und unterhalten daher ein ausgeprägtes Netzwerk von (Exklusiv-)Lizenzhändlern (*zhuanmaidian*) in nahezu allen einkommensstärkeren Städten des Landes. In die Markenentwicklung investieren beide Hersteller, indem sie den Lizenznehmern einheitliches Werbematerial zur Verfügung stellen, bzw. diese bei der Ausstattung der Filialen finanziell unterstützen. Nach Angaben eines Herstellers erhalten die Lizenznehmer für die Renovierung der Geschäftsräume 70 RMB/m<sup>2</sup>. Darüber hinaus wird in regelmäßigen Abständen Werbematerial zur Verfügung gestellt bzw. werden Werbeaktionen bezuschusst und koordiniert. Je nach Stellung des Lizenznehmers werden noch vergünstigte Zahlungskonditionen bzw. Produktrückgaberechte eingeräumt.

Die Aussagen über Büromöbelhersteller sind grundsätzlich auch auf den Ausstatter von öffentlichen Gebäuden übertragbar. Da die Kaufentscheidungen häufig von Behörden gefällt werden, sind gute Kontakte zu Entscheidungsträgern ein wichtiger Bestandteil der Vermarktungsstrategie.

Die schwächsten Branding- und Vertriebskompetenzen bietet der Gartenmöbelhersteller. Die Gartenmöbel - als Kernprodukt des Herstellers - sind überwiegend für den Export bestimmt, in den Exportmärkten kann der Hersteller seine Marke gegenüber globalen Käufern aber nicht durchsetzen. Die übrigen Produkte des Herstellers sind so allgemeiner und gewöhnlicher Natur, dass diese sich ebenfalls nur schwer über den Großhandel als Markenprodukt vertreiben lassen. Der Hersteller verfügt über kein Lizenzhändlernetz.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass alle Hersteller im Besitz einer eigenen, eingetragenen Markenbezeichnung sind. Die Befragungen zeigen jedoch, dass die Hersteller in den Exportmärkten nicht in der Lage - und häufig auch gar nicht bemüht - sind, die Marke in den Auslandsmärkten zu etablieren. Hohe funktionale Kompetenzen in Bezug auf Vertrieb und Branding fallen in der Stichprobe daher zumeist mit einer niedrigen Exportaktivität und hoher Bedeutung des inländischen Marktes zusammen.

### **3. Ergebnisse II: Ausprägung der Determinanten des Upgrading**

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, ist das Fähigkeitspotential der untersuchten Hersteller - mit zwei Ausnahmen - als gering einzustufen und dies bei allen drei Formen des Upgrading. Im Folgenden soll auf der Grundlage der Überlegungen zum WET eine Erklärung für die schlechte Performance der Hersteller gefunden werden.

#### **3.1 Cluster**

Die erste Überlegung zum positiven Einfluss regionaler Cluster auf das Upgrading der Hersteller bezieht sich auf relationale und strukturelle Einbettung. Dieses - schwer messbare - Phänomen wurde in den Befragungen beleuchtet, indem die Herkunft der Unternehmensgründer, der Prozess der Unternehmensgründung, das Wissen über die regionale Marktlage und die Verflechtungen in der Region angesprochen wurden.

Ein eindeutiges Ergebnis ergibt sich bezüglich der Herkunft der Gründer: Bis auf eine Ausnahme sind alle Unternehmen Gründungen von Personen unmittelbar aus Lecong oder Longjiang.<sup>125</sup> Zwar gibt es nicht aus der Region stammende Gründer an, dass ihm durch seine Herkunft bisher keine geschäftlichen Nachteile entstanden seien, allerdings wurde in mehreren Gesprächen das Beispiel eines koreanischen Möbelherstellers genannt, der sein Investment in Longjiang aufgeben musste, da er wiederholt von Lieferanten übervorteilt wurde. Viele der überwiegend recht jungen (< 40 Jahre) Unternehmer haben vor der Betriebsgründung Erfahrungen auf den Verkaufsmärkten in Lecong sammeln können und geben an, Bekannte und Verwandte zu haben, die ebenfalls im Möbelgeschäft tätig seien. Zwischen den Unternehmern herrscht zumeist ein offener und freundlicher Umgangston<sup>126</sup> und in einigen Fällen leiten sich befreundete Unternehmen Kundenaufträge weiter, bzw. unterstützen sich bei Kapazitätsengpässen. Der Hersteller von Gartenmöbeln schilderte ein Phänomen, das die hohe strukturelle Einbettung sozio-ökonomischer Beziehungen in der Region verdeutlicht: Für bestimmte, selten vorkommende und nur schwer durchzuführende Arbeitsschritte (wie bspw. das S-förmige Biegen von Metall) unterhält der Unternehmer keine eigenen Maschinen. Bei Bedarf bedient er sich spezialisierter Arbeitskräfte, die diese Tätigkeit beherrschen und per Telefonanruf aktivierbar sind, bzw. selbst um Arbeit anfragen. Die Weitergabe der Telefonnummern, bzw. Informationen darüber, in welcher Fabrik gerade welche Fachkräfte benötigt werden, geschieht dabei ausschließlich auf informellen Wegen.

Die zweite Überlegung zum positiven Zusammenhang zwischen regionaler Clusterung und Upgrading basiert auf PORTERs Diamanten. Die Befragungen bezüglich der vier von PORTER hervorgehobenen Faktorbindel führen zu folgenden Ergebnissen:

Der lokale Großhandelsmarkt spielt für rund die Hälfte der Unternehmen eine wichtige Rolle, da sie in den Möbelmärkten Lecongs eigene Verkaufsräume unterhalten und dort große Teile ihrer Umsätze erzielen. Mit rund 30.000 Besuchern täglich bieten die Möbelmärkte entlang der Nationalstraße 325 ein enormes Absatzpotential, da auch viele Großhändler aus dem In- und Ausland die Märkte aufsuchen, um abseits der großen Möbelmessen neue Lieferanten zu erschließen.<sup>127</sup> Bei der Besichtigung der Möbelmärkte ist der hohe Anteil von Käufern aus dem Mittleren Osten, Indien und Afrika auffällig, Europäer und Nordamerikaner sind jedoch kaum anzutreffen. Dies deckt sich auch mit den Aussagen der Unternehmen, die die erstgenannten Regionen in der Regel als Hauptexportregionen angeben.

Was die Verfügbarkeit materieller Inputfaktoren anbetrifft, zeigen sich alle Unternehmen mit der Versorgung in Lecong und Longjiang sehr zufrieden. Jedes der Unternehmen gibt an, den Großteil aller benötigten Materialien und Rohstoffe innerhalb kürzester Zeit auf den weitflächigen Werkstoffmärkten besorgen zu können.<sup>128</sup> Lediglich die beiden Hersteller der höherpreisigen Betten importieren einen Teil der verwendeten Rohstoffe aus Italien, da

---

<sup>125</sup> Zwei andere Unternehmen gaben in der Internet Firmenvorstellung an, mit Hongkonger Kapital gegründete Unternehmen (*gangzi qiye*) zu sein. Auf Nachfragen stellte sich aber heraus, dass zum Zeitpunkt der Gründung, die Gründer in der Region ansässig waren, erst nach erfolgreicher Gründung ließen sich diese in Hongkong nieder.

<sup>126</sup> Dies zeigte sich besonders bei einem Unternehmer, der sich den ganzen Tag frei nahm, um den Verfasser bei seinen Gesprächen zu begleiten. Keines der in der Folge besuchten Unternehmen verwehrte dem Konkurrenten Zutritt oder weigerte sich Fragen zu beantworten.

<sup>127</sup> Zhu (2000), S. 11f.

<sup>128</sup> Ein Sofahersteller versicherte, innerhalb von 30 Minuten alle Materialien, die er zur Herstellung eines 40-Fuß-Container-Auftrages benötige, besorgen zu können.



insbesondere hochwertige Lederstoffe in China kaum erhältlich seien. Was den Inputfaktor menschliche Arbeitskraft anbetrifft, so zeigen die Befragungen keinen Hinweis auf akute Angebotsengpässe. Allerdings beklagen viele der Hersteller die rasche Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit und beziffern den jährlichen Anstieg der Lohnkosten auf 10-15 %. Die sich abzeichnende Verknappung des Faktors Arbeit drückt sich auch in hohen Fluktuationsraten der Belegschaften aus, da Arbeitsverträge nicht durchgesetzt werden können und Arbeiter auf der Suche nach besseren Erwerbsmöglichkeiten kurzfristig ihren Arbeitgeber wechseln.

Im Zuge des Wachstums des Leconger Möbelmarktes und dem Aufbau der Werkstoffmärkte in Longjiang haben sich eine Vielzahl von verwandten Branchen, wie Außenhandelsagenturen, IT-Dienstleistern, Werbeagenturen, Logistikern und Anbietern von Verarbeitungsmaschinen in der Region angesiedelt. So ist bspw. im Leconger International Furniture Exhibition Center ein umfassendes Logistikzentrum untergebracht. Bei den Anbietern der Verarbeitungsmaschinen handelt es sich jedoch meistens um Handelsvertretungen chinesischer Hersteller, die eigentlichen Produzenten haben ihren Sitz kaum in der Region.

Als letztes Faktorbundle wurden die Hersteller bezüglich der regionalen Wettbewerbssituation befragt. Alle Wettbewerber beklagen die hohe Wettbewerbsintensität, wobei immer wieder die Bezeichnung „ruinöser Wettbewerb“ (*exing jingzheng*) fiel. Aufgrund der entwickelten Infrastruktur an Inputmärkten, den niedrigen Eintrittsbarrieren in Teilen der Möbelherstellung und der hohen Dichte an angelernten Arbeitern ist die Gründungsintensität in der Region außerordentlich hoch. Der Geschäftsführer eines Unternehmens berichtete - sich über die hohe Wettbewerbsintensität beklagend -, dass bereits eine Investition von 5.000 RMB und zwei fachkundige Arbeiter ausreichen würden, um eine eigene primitive Sofafabrik zu gründen. Unternehmensvertreter schätzen die Zahl der tatsächlich vorhandenen Möbelunternehmen in Lecong und Longjiang auf ein Vielfaches der offiziell angegebenen Zahl und beziffern allein die nicht registrierten auf rund 5.000 Betriebe, die sich mit der Herstellung von Bauteilen oder einfachen Möbelstücken über Wasser halten und deren Inhaber so mehr Gewinn erzielen können als durch eine abhängige Beschäftigung. Die Behörden haben mittlerweile auf diesen Umstand reagiert und übernehmen nun - im Gegensatz zu den 1980/90er Jahren - nur noch selten Bürgschaften für Kredite.

Der dritte Zusammenhang zwischen Upgrading und regionaler Clusterung zielt auf das institutionelle Setting des Clusters. Als wichtiger institutioneller Akteur ist im Fall von Lecong und Longjiang zunächst der regionale Ableger der Möbelbranchenvereinigung (*lecong jiaju xiehui*) zu nennen, der 1997 gegründet wurde. Unter seine Aufgaben fallen u.a. die Unterstützung der Mitglieder durch Übersetzungsdienste und Rechtsberatung, das Aufbringen von Mitteln bspw. für die Organisation von Messebesuchen und -auftritten und die allgemeine Vertretung der Region nach außen.<sup>129</sup> Trotz dieser harten Vorsätze ist die tatsächliche Akzeptanz der Vereinigung - zumindest was die besuchten Unternehmen anbetrifft - als eher gering einzustufen. Lediglich zwei Unternehmen pflegen nach eigenen Angaben gute Kontakte zur Branchenvereinigung und nutzen deren Angebote regelmäßig. Der Großteil der Stichprobe steht der Vereinigung passiv bis kritisch gegenüber und vier der befragten Unternehmen beklagen sich offen über Vetternwirtschaft und Korruption im Zusammenhang mit von der Vereinigung organisierten Messeauftritten. Interessant ist die Aufwertung regionaler Aspekte durch die Branchenvereinigung bzw. der Versuch Clusteransätze in die regionale Wirtschaftspolitik zu tragen, was sich nicht zuletzt in einer Fülle von Publikationen und der Entwicklung von Ehrenbezeichnungen für bedeutende regionale Möbelwirtschaften (*jiaju hangye tese quyue*

---

<sup>129</sup> Vgl. LCFA (2006)

*rongyu chenghao*) niederschlägt.<sup>130</sup> Seit 2003 wurde die Ehrenbezeichnung bisher sechsmal vergeben, 2004 erhielt Lecong den Preis für seine Möbelmärkte und darf sich von nun an als „Hauptstadt des Möbelhandels in China“ (*zhongguo jiaju shangmao zhi bu*) bezeichnen; Longjiang erhielt die Ehrenbezeichnung 2005 und gilt jetzt als „Schwerpunktmarktgemeinde der Möbelherstellung“ (*jiaju zhizao zhongzhen*) bzw. als „Hauptstadt der Möbelwerkstoffe in China“ (*zhongguo jiaju cailiao zhi bu*).<sup>131</sup> Um der Knappheit an spezialisierten Fachkräften zu begegnen und die Designkapazitäten zu stärken, hat der Möbelverband der Provinz Guangdong an der Entwicklung eigener Ausbildungsgänge an den relevanten höheren Bildungseinrichtungen der Region in Guangzhou (*huanan nongye daxue xuelin xueyuan*), Shunde (*shunde zhiye jishu xueyuan*) und Shenzhen (*shenzhen jiaju yanfayuan*) mitgewirkt. Zusätzlich werden während der bedeutenden Möbelmessen der Region Exponate junger chinesischer Designer ausgestellt und prämiert.<sup>132</sup> Als weiteren Versuch das regionale Gemeinschaftsbewusstsein zu stärken, ist die Eintragung der Marke „Longjiang Möbel“ (*longjiang jiaju*) durch die Lokalverwaltung zu sehen, was von den befragten Unternehmen jedoch nicht genutzt wird. Auch der Lokalverwaltung in Lecong wird in der Literatur ein großer Anteil an dem wirtschaftlichen Aufschwung der Region beigemessen.<sup>133</sup> Diese Schilderungen werden durch die Befragungen vor Ort jedoch nicht bestätigt.

### 3.2 Wertketten

Bei der Analyse der Wertketten ist zwischen den Inlands- und den Exportketten zu unterscheiden. Nationale Ketten werden tendenziell eher durch die Produzenten gesteuert (*producer driven chains*), internationale Ketten sind eher marktlich koordiniert, wobei ausländische Käufer in manchen Fällen Material-, Gestaltungs- und Prozessvorgaben machen (*producer driven chains*).

Der Absatz der Möbel der befragten Unternehmen im Inland erfolgt grundsätzlich über drei Kanäle: Lizenzierte Fachhändler, Großhändler oder als Direktvertrieb.

Besonders die Hersteller der Gebrauchsmöbel (Sofa- und Bettenproduzenten) bedienen sich des Vertriebes über lizenzierte Fachhändler. Grundsätzlich gilt, dass Netzwerke lizenzierter Fachhändler umso entwickelter sind, je höher der Anteil der inländischen Umsätze an den Gesamtumsätzen des Unternehmens ist. Die Lizenznehmer vertreiben auf Grundlage eines Lizenzvertrages exklusiv die Produkte des herstellenden Unternehmens je nach Vertragsgestaltung ausschließlich an Endabnehmer bzw. auch an interessierte Einzel- oder Großhändler. Im

---

<sup>130</sup> Die Maßnahmen (*banfa*), nach der die Vergabe der Ehrenbezeichnung erfolgt, beruhen auf einer Initiative des Verbandes der chinesischen Leichtindustrie (*zhongguo jingongye lianhehui*) und verfolgen das Ziel die Wettbewerbsfähigkeit und ausgeglichene Entwicklung der chinesischen Möbelregionalwirtschaften zu fördern und die Konzentration der Branche zu stärken [§1]. Für die Vergabe wird ein umfassender Kriterienkatalog aufgelistet, über die tatsächliche Vergabe des Titels entscheidet dann eine Fachkommission des nationalen Möbelverbandes. Vgl. CNFA (2005), S. 166f.

<sup>131</sup> Neben Lecong und Longjiang wurden noch die Marktgemeinde Dayong der Stadt Zhongshan für ihre Mahagoniemöbel, der Kreis Anji in Zhejiang für seine Stuhlherstellung, der Kreis Ninjin in Shandong für seine Tisch- und Stuhlherstellung, der Bezirk Wuhou der Stadt Chengdu als Schwerpunkt des Möbelhandels in Westchina und Langfang und Shengfang in Hebei für ihre Metall- und Glasmöbelproduktion ausgezeichnet. Vgl. Chen & Liu (2006), S. 7f.

<sup>132</sup> Vgl. Sun (2002), Sun (2003) und Sun (2004) über die Designwettbewerbe auf der Leconger Möbelmesse.

<sup>133</sup> ZHANG lobt in diesem Zusammenhang die enge Verbundenheit der Verwaltung mit der lokalen Wirtschaft und spricht von einer entwicklungsorientierten Verwaltung (*fazhanxing zhengfu*). Vgl. Zhang (2006), S. 175f.

Gegenzug zur Exklusivbindung erhalten die Lizenznehmer materielle und finanzielle Unterstützung für den Vertrieb der Produkte. Dies bietet für das herstellende Unternehmen den Vorteil, dass diese direkten Einfluss auf die Art der Produktpräsentation, die Preisfestsetzung und die angebotenen Serviceleistungen nehmen können. Durch diese Maßnahmen ist eine einheitliche Produktvermarktung garantiert, was den Wiedererkennungswert der Produkte erhöht und zur Stärkung der Marke beiträgt. Die Art der Governance in diesem Kettenabschnitt schwankt je nach Verhandlungsstärke des Lizenznehmers zwischen Quasi-Hierarchie und relationaler Kette. Insbesondere wenn der Lizenznehmer hohe Umsätze erwirtschaftet, kann von einer gleichberechtigten Beziehung gesprochen werden, bei der beide Partner in die Beziehung investieren und der Lizenznehmer das herstellende Unternehmen über wichtige Marktentwicklungen und Nachfragetrends informiert.<sup>134</sup>

Marktlicher Natur sind die Beziehungen zu Großhändlern, die die Produkte wiederum an Einzelhändler der jeweiligen Region bzw. Einzelhandelsketten vertreiben. Diese Distributionsform hat den Vorteil, dass zumeist größere Produktmengen pro Bestellungen abgenommen werden. Allerdings ist es für das produzierende Unternehmen ungleich schwieriger eine einheitliche Produktvermarktung bzw. seine Markenbezeichnung durchzusetzen. Die Hersteller der Büromöbel, der Gartenmöbelhersteller und der Ausstatter für öffentliche Gebäude bedienen sich dieser Vermarktungsform.

Die Vorteile des Lizenzvertriebes gelten grundsätzlich auch für den Direktvertrieb, haben jedoch den Nachteil, das Verkaufspersonal eingestellt und Ausstellungsflächen gemietet werden müssen, was den Fixkostenanteil der Hersteller erhöht. Dennoch unterhalten fast alle Hersteller eigene Verkaufsräume, entweder entlang der Nationalstraße 325 oder direkt an der Fabrik.

Was die internationalen Ketten angeht, so finden sich nach Auswertung der Herstellerleitfadengespräche keine Hinweise darauf, dass die Governance nicht marktlicher Natur ist. Keiner der Möbelhersteller gibt an, größere Umsätze ausschließlich mit einem einzelnen ausländischen Käufer zu erwirtschaften. Auch der Informationsfluss beschränkt sich auf die Weitergabe von standardisierten Auftragsmodalitäten. Bestellt der Käufer bereits existierende Designs des Herstellers, stehen Preisverhandlungen und ggf. spezifische Materialvorgaben im Zentrum des Austausches. Zumindest bei den stark exportorientierten Sofaherstellern handelte es sich häufig um OEM-Aufträge, bei denen der Käufer ein Bild oder eine technische Zeichnung des Möbelstückes zur Verfügung stellt. Auf Grundlage dieser Informationen fertigt der Hersteller innerhalb einer Woche ein Musterstück, was dann durch den Käufer geprüft wird. Erteilt der Käufer schließlich den Auftrag ist eine 40%ige Anzahlung zu leisten, nach deren Erhalt das Unternehmen mit der Produktion beginnt. Um einen 40-Fuß-Container-Auftrag erfüllen zu können, benötigen die Sofahersteller beispielsweise rund 30 Tage, der Kaufpreis enthält dann die Lieferung der Ware bis zum Hafen in Shenzhen (*Free on Board* (FOB)).

Im Verlauf der Untersuchungen wird deutlich, dass alle Hersteller ihre Hauptexportumsätze im Mittleren Osten erzielen, ferner werden mit deutlichem Abstand Zielregionen in Afrika, Ozeanien, Südostasien und Europa genannt. Überraschenderweise gibt keines der Unternehmen an, bedeutende Umsätze in Nordamerika zu erwirtschaften, was angesichts der Außenhandelsstatistiken zu erwarten gewesen wäre. Die Hersteller nennen als Hauptschwierigkeit bei der Erschließung der lukrativen westlichen Exportmärkte, nur schwer die geforderten Stückzahlen und die nachgefragte Produktqualität liefern zu können. Zudem seien die stark konzentrierten Möbelimportmärkte der USA

---

<sup>134</sup> Insbesondere einer der Betten- und Matratzenhersteller war sehr um die Kommunikation mit den Lizenzhändlern bemüht und lud diese komplett auf die Möbelmesse in Guangzhou ein.

und Europas bereits seit Jahren durch taiwanesischen oder Hongkonger Hersteller besetzt, die seit Mitte der 1990er verstärkt in Produktionsanlagen auf dem chinesischen Festland insbesondere in Dongguan und Shenzhen investierten. Bisher können sich die nahezu ausschließlich volksrepublikanischen Hersteller in Shunde gegen diese kapitalstärkeren, etablierten Konkurrenten nicht durchsetzen. Dennoch streben besonders die jüngeren Unternehmen in die Exportmärkte, wobei als Motivation hinter diesen Bemühungen die höheren Stückzahlen der Exportaufträge genannt werden, wenn die durchschnittlichen Exportpreise teilweise aber auch unter den vergleichbaren Inlandspreisen liegen. Die meisten der Unternehmen gaben zwar an, langfristige Beziehungen mit ihren ausländischen Kunden zu pflegen, beklagen sich jedoch über den massiven Preisdruck, den besonders die Käufer aus dem Mittleren Osten auf die Hersteller ausübten, wobei diese „gar noch härter als Chinesen feilschen“ („*jiang jia bi zhongguoren hai lihai*“).

Die Ergebnisse der Leitfadengespräche sollen nun vor dem Hintergrund der standardisierten Befragungen der globalen Käufer auf den Möbelmessen betrachtet werden. Mit jeweils rund einem Drittel der 76 Befragten stellen Käufer aus Asien (26 Fälle (34%)) und Europa (25 Fälle (33%)) die größten Gruppen der Stichprobe. Die übrigen Käufer verteilen sich auf die Regionen Afrikas, Nordamerikas (je 8 Fälle (11%)), Ozeaniens (7 Fälle (9%)) sowie Südamerikas (2 Fälle (3%)). Um die Beweggründe des Einkaufsverhaltens der Käufer zu verstehen, wurden diese zunächst gebeten, ihre wettbewerbliche Positionierung selbst einzuschätzen.

Die meisten der globalen Möbelkäufer sind demnach der Meinung, dass die Qualität ihrer Produkte besser sei, als die ihrer Wettbewerber. Die Bedeutung des Wettbewerbsvorteils „Höhere Produktqualität“ ( $\bar{X}$  5,25) ist dabei statistisch signifikant höher als die der anderen Auswahlmöglichkeiten „Niedrigere Preise“ ( $\bar{X}$  4,39), „Überlegenes Design“ ( $\bar{X}$  4,63) und „Ökologische Nachhaltigkeit“ ( $\bar{X}$  4,13).<sup>135</sup>

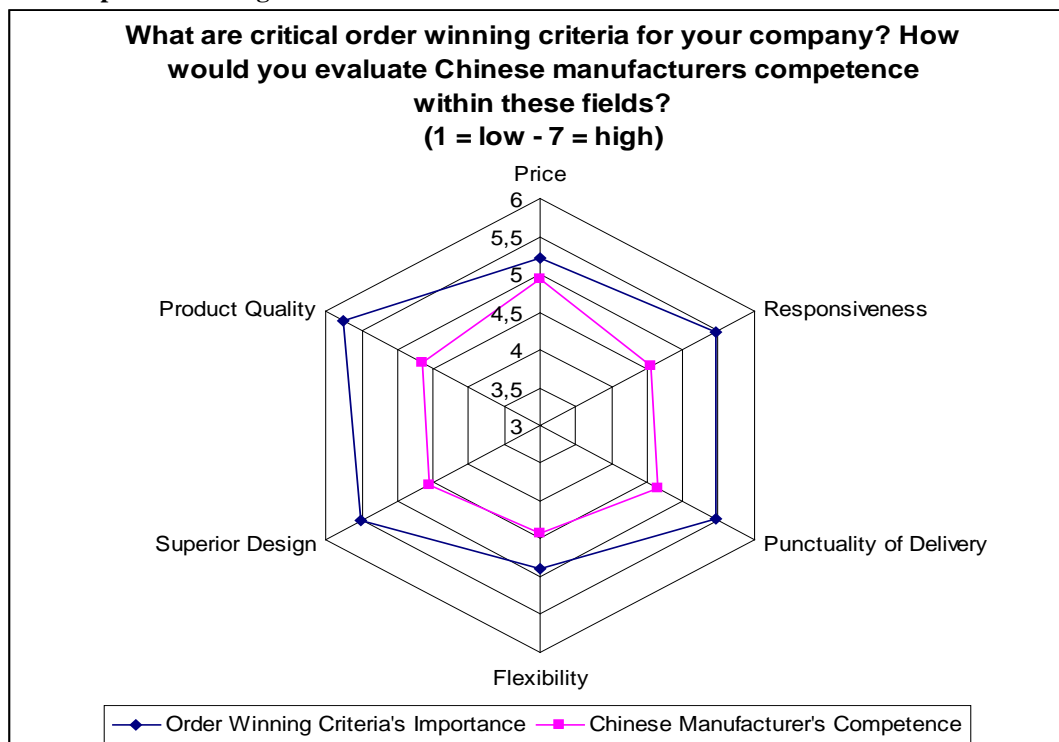
Diese strategische Ausrichtung auf Produktqualität spiegelt sich auch im Einkaufsverhalten der Käufer wieder, da als wichtigstes Kriterium zur Auswahl eines Lieferanten (*order winning criteria*) „Hohe Produktqualität“ ( $\bar{X}$  5,75) noch vor den Kriterien „Ansprechendes Design“ ( $\bar{X}$  5,51), „Lieferspünktlichkeit“, „Responsivität“ (im Sinne einer zügigen Auftragsabwicklung) (beide  $\bar{X}$  5,47), „Preis“ ( $\bar{X}$  5,22) und „(Bestellmengen-) Flexibilität“ ( $\bar{X}$  4,90) genannt wird. Der auch in Lecong und Longjiang zu beobachtende harte Preiswettbewerb zwischen den Herstellern, zeigt sich in den durch die Käufer wahrgenommenen Kompetenzen der Lieferanten: Am ehesten wird den chinesischen Herstellern bescheinigt günstige Preise bieten zu können. Auffallend ist auch, dass die wahrgenommenen Lieferantenkompetenzen - mit Ausnahme der Kompetenz „Preis“ - statistisch signifikant niedriger eingeschätzt werden, als deren relative Wichtigkeit.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> One Sample T-Test mit 95%igen Konfidenzintervall.

<sup>136</sup> One Sample T-Test mit 95%igen Konfidenzintervall.

**Abbildung 6: Bedeutung von „Order Winning Criteria“ und Einschätzung chinesischer Lieferantenkompetenz durch globale Käufer**



**Quelle: Eigene Erhebung**

Die in Lecong und Longjiang gewonnene Vermutung, dass asiatische Käufer besonders preisbasierte Kaufentscheidungen treffen, wird durch die Käuferbefragungen jedoch nicht gestützt. Die Gruppe der asiatischen Käufer unterscheidet sich weder was die strategische Positionierung, noch was die Bedeutung der Kaufkriterien betrifft, signifikant von dem Rest der Stichprobe. Teilweise bestätigt wird die aus BAZAN & NAVAS-ALEMÁN bekannte Tendenz des geringen Preisdrucks, der von europäischen Käufern ausgeht:<sup>137</sup> Zumindest was die strategische Positionierung anbetrifft, stellen die europäischen Käufer der Stichprobe signifikant weniger auf den Preis ab als der Rest der Gruppe (Ø 4,76 vs. Ø 3,68).<sup>138</sup>

Ein weiteres Ziel der Käuferbefragungen ist es, Aufschlüsse über die Art der Wertkettengovernance zu erhalten. Auch hier unterscheiden sich die Eindrücke aus Lecong und Longjiang mit den Angaben der Käufer: Während die Lieferanten durchwegangaben breit gefächerte Absatzmärkte zu bedienen, scheinen die Käufer doch von einer Abhängigkeit ihrer Lieferanten auszugehen: Immerhin 18% der Käufer schätzen den Anteil ihrer Aufträge an den Gesamtumsätzen ihres wichtigsten Lieferanten auf >80% ein, 16% auf 60-80%, 21% auf 40-60%, 30% auf 20-40% und nur 15% auf <20% der Gesamtumsätze. Auch der Anteil der Käufer, die zu ihren Lieferanten in permanentem persönlichem Kontakt durch ein lokales Büro stehen, ist mit 24% deutlich höher als dies durch die Befragungen in

<sup>137</sup> BAZAN & NAVAS-ALEMÁN stellen in ihrer Analyse der Schuhherstellung im Sinos-Valley in Brasilien fest, dass europäischer Käufer im Vergleich zu amerikanischen mehr auf Qualität, längerfristige Beziehungen achten und auch bereit sind höhere Preise zu zahlen. Vgl. Bazan & Navas-Alemán (2004), S. 116.

<sup>138</sup> One Sample T-Test mit 95%igen Konfidenzintervall. Auch die Bedeutung des Kaufkriteriums (*order winning criteria*) liegt mit Ø 4,86 unter dem Wert der übrigen Käufer (Ø 5,38). Dieser Unterschied ist aber statistisch nicht signifikant.

Lecong und Longjiang zu erwarten gewesen wäre.<sup>139</sup> Wenngleich auch hier der Großteil der Käufer (56%) anführt, mit ihren Lieferanten lediglich mehr oder minder regelmäßig (1-3x im Monat) per Telefon, Fax oder Email in Kontakt zu treten, was die Möglichkeiten eines Know-How-Transfers durch die Wertkette unwahrscheinlich erscheinen lässt. Erstaunlich ist ebenfalls, dass die Entwicklung von Produktdesigns als wichtigste von den Lieferanten übernommene Leistung genannt wird (37 Nennungen), gefolgt von der Entwicklung von Qualitätsstandards (29 Nennungen), der Auswahl von Rohmaterialien (27 Nennungen) und der Übernahme logistischer Aktivitäten (20 Nennungen). Dies bedeutet aber auch, dass rund die Hälfte der Käufer (46% bei n=69) über eigene Designkapazitäten verfügen und die Lieferanten in China lediglich mit der Fertigung der Produkte beauftragen. Eindeutig bestätigt finden sich die Bedeutung des Weltmöbelhandels im Allgemeinen und der Anstieg der chinesischen Möbelexporte im Speziellen. 59% der befragten Käufer geben an, dass zwischen 60-100% ihrer vertriebenen Produktpalette importiert und nicht aus nationaler Fertigung stammen. In 67 Fällen (94% bei n=71) ist der Anteil der aus China importierten Waren in den letzten fünf Jahren gestiegen.

### 3.3 Standards

Ein ernüchterndes Bild zeigt sich bei der Relevanz der Qualitätsmanagementstandards für das Upgrading bzw. auf die Wertkettengovernance. Zwar verfügen nur vier der insgesamt 13 Unternehmen (2 Sofa-, 1 Betten-/Matratzenhersteller sowie 1 Hersteller von Büromöbeln) nicht über ein ISO 9000 Zertifikat, aber auch bei den Unternehmen, die die Zertifizierung bereits durchlaufen haben, kann von der bloßen Existenz des Zertifikats nicht automatisch auf eine Umsetzung der Qualitätsmanagementrichtlinien in die betrieblichen Prozesse geschlossen werden.

Bei den vier - überwiegend recht jungen (Gründung 1986, 2001 (2x) und 2002) - Unternehmen, die kein ISO 9000 Zertifikat besaßen, kann dies teilweise auf bewusste unternehmerische Entscheidungen zurückgeführt werden. Am deutlichsten spricht der Hersteller von Büromöbel der Zertifizierung jeden Nutzen ab: Ein Zertifikat sei bereits für wenige Tausend RMB zu haben, ohne dass die zertifizierende Institution auch nur einmal die Produktion des Unternehmens besichtige, geschweige denn eine Schulung abhalte. Da seine Kunden das Zertifikat nicht nachfragten, sehe er keinen Grund darin, dieses Geld „sinnlos“ auszugeben. Diese Sichtweise wurde - unter vorgehaltener Hand - auch von vielen bereits zertifizierten Unternehmen geteilt, die angeben, das Zertifikat lediglich als Marketinginstrument einzusetzen.

Dieser Eindruck deckt sich mit den Ergebnissen vergleichbarer Studien über die tatsächliche Relevanz von Qualitätsmanagementstandard wie bspw. durch QUADROS. Die Aussagekraft der Standards wird auch im Fall von Lecong und Longjiang durch den Umstand untergraben, dass die Zertifizierung über am Markt agierende Institutionen vollzogen wird. Der starke Wettbewerb, in dem diese Institutionen untereinander stehen, bewirkt, dass in vielen Fällen der schnelle Profit einer gründlichen Vermittlung der Qualitätsmanagementgrundsätze vorgezogen wird. Der Hersteller von Gartenmöbeln - der während des Gespräches gleich mehrfach von zertifizierenden Institutionen angerufen wurde - bezifferte die Preisspanne der Angebote für eine erstmalige Zertifizierung von 5.000 RMB bis zu 70.000 RMB.

---

<sup>139</sup> Dies mag durch eine Stichprobenverzerrung hin zu bereits in China vertretenen Käufern erklärt werden, da für diese weniger Kosten für den Besuch der Messen anfallen und sie daher überproportional vertreten sein dürften.

Aber nicht in allen Unternehmen findet sich dieses negative Bild bestätigt. In immerhin drei Unternehmen - zwei Matratzen-/Bettenherstellern und dem Ausstatter für öffentliche Gebäude - konnte die Umsetzung der Qualitätsmanagementstandards - wie bspw. eine durchgängige Qualitätskontrolle während des gesamten Fertigungsprozesses - bei der Unternehmensbesichtigung glaubhaft vermittelt werden. In diesen Unternehmen finden auch regelmäßig Fortbildungen im Rahmen der ISO 9000 Umsetzung statt. Hier kann die Zertifizierung dann auch tatsächlich als Ergebnis eines erfolgreichen Prozessupgradings interpretiert werden.

Ebenfalls aus anderen Studien bekannt ist die ambivalente Einstellung von globalen Käufern gegenüber Qualitätsmanagementstandards wie dem ISO 9000. Zwar misst fast die Hälfte aller Käufer (45,7% bei n=70) der Konformität zu Qualitätsmanagementstandards eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu (Bewertungen > 5 auf einer Skala von 1 - 7) (Gesamtdurchschnitt 4,54 (bei n=70)), die tatsächliche Umsetzung dieses Anspruches an die Lieferanten sieht jedoch anders aus: Nicht mal ein Fünftel der Käufer (18,1% bei n=72) wissen sicher, dass alle ihre Lieferanten ein ISO 9000 Zertifikat besitzen. Bezüglich der Bedeutung von Qualitätsmanagementstandards lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen regionalen Untergruppen feststellen. Auch die Überlegung, dass Käufer, die im Rahmen einer Differenzierungsstrategie eine eigene Marke vertreiben, Konformität zu ISO 9000 Kriterien höher einschätzen, wird durch die Stichprobe nicht gestützt: Zwar betrachten diese im Durchschnitt eine Zertifizierung wichtiger als diejenigen Käufer, die keine eigene Marke vertreiben (Ø 4,89 (bei n=34) vs. Ø 4,29 (bei n=35)), aber auch dieser Unterschied ist statistisch nicht signifikant.

Erwartungsgemäß weniger relevant sind Öko- und Sozialstandards. Von den 14 besichtigten Unternehmen in Lecong und Longjiang besitzen lediglich zwei - ein Betten-/Matratzenhersteller und der Ausstatter für öffentliche Gebäude - ein ISO 14000 Zertifikat, wobei sich aber keines der Unternehmen als sonderlich ökologisch nachhaltig wirtschaftend präsentiert. Alle anderen besuchten Unternehmen sind an einer Implementierung ökologischer und sozialer Standards auch mittelfristig nicht interessiert und versicherten, dass diese nie nachgefragt worden seien.

Bei den Käufern zeigt sich auch was die Relevanz von sozialen und ökologischen Standards anbetrifft, die schon bei den Qualitätsmanagementstandards zu beobachtende Ambivalenz: Wieder spricht rund ein Drittel der Befragten (31% bei n=70) der Konformität zu sozialen und ökologischen Standards eine sehr hohe Bedeutung zu (Bewertungen >5 auf einer Skala von 1 -7) (Ø 4,51), die tatsächliche Relevanz hinkt aber auch diesem Anspruch hinterher: Zwar geben mehr als zwei Fünftel der Befragten (43% bei n=70) an, dass ihre Lieferanten sozialen und ökologischen Standards entsprächen, den tatsächlichen Standard benennen können aber nur zwölf Käufer, wobei der ISO 14000 mit zehn Nennungen deutlich verbreiteter erscheint als der SA 8000 mit lediglich zwei Nennungen. Die niedrige Wertschätzung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte deckt sich mit der wettbewerblichen Positionierung der Käufer: Auch hier erhält der Wettbewerbsfaktor „Ökologische Nachhaltigkeit“ die niedrigste Bewertung.

#### **4. Einordnung in den regionalen Wettbewerbskontext: Das Beispiel Dalingshan (Dongguan)**

Der Upgradingbegriff unterscheidet sich von dem der Innovation dadurch, dass ersterer eine wettbewerbliche Komponente erhält. Aus diesem Grund wird im Folgenden in gebotener Kürze auf den regionalen Wettbewerbskontext im Perflussdelta eingegangen. Exemplarisch wird dazu der Möbelproduktionscluster in der Marktgemeinde Dalingshan der Stadt Dongguan vorgestellt.

Dalingshan befindet sich östlich des Perlflusses zwischen dem Stadtbezirk von Dongguan und Shenzhen. Ähnlich wie Lecong und Longjiang umfasst das Gebiet eine Fläche von 110 km<sup>2</sup> und beheimatet rund 190.000 Menschen (inklusive Wanderbevölkerung).<sup>140</sup> Die wirtschaftliche Entwicklung in Dalingshan setzte später ein als die in Lecong und Longjiang und ist zu weiten Teilen regionsexogen induziert worden. Der wirtschaftliche Aufschwung in der vormals landwirtschaftlich geprägten Marktgemeinde begann mit der Fertigstellung der Verkehrsverbindung von Dongguan Stadt (*dongguan shiqu*) bis zur Marktgemeinde Changan im Jahre 1992, die das Gebiet von Nord nach Süd auf einer Strecke von rund 15 km durchkreuzt. Als erstes möbelproduzierendes Unternehmen siedelte sich ebenfalls 1992 der größte Produzent von Holzmöbel in Asien, die taiwanische Taisheng Möbelgruppe (*taisheng jiaju jituan*) in Dalingshan an. Im Zeitraum von 1992 - 1995 folgten ein Vielzahl weiterer taiwanischer Möbelproduzenten dem Beispiel des Branchenprimus und verlagerten ihre Produktionsstätten nach Dalingshan. Die Ansiedlung ausländischer Möbelproduzenten wurde dabei aktiv durch die lokale Verwaltung gefördert, die die Herstellung von Möbeln seit 1996 zum Entwicklungsschwerpunkt machte und durch Investitionen in die lokale Infrastruktur, steuerliche Subventionen, Messeaktivitäten, Kooperationen mit in- und ausländischen Forschungseinrichtungen sowie die Förderung von vor- und nachgelagerten Branchen unterstützte.<sup>141</sup>

Dalingshan beheimatet heute rund 320 Möbelproduzenten größeren Formats, von denen 20 ein Stammkapital von mehr als 100 Mio. RMB aufweisen und drei an den Börsen in Hongkong, Malaysia und den USA gelistet sind. Allein 200 der circa 800 auf dem chinesischen Festland vertretenen taiwanischen Möbelproduzenten haben sich in Dalingshan niedergelassen. Rund 90 % der Möbelproduktion der Region fließt in den Export - was in etwa 20 % der Exporte des gesamten Landes entspricht. Hauptzielmärkte des Möbelexportes sind dabei die USA und Europa, auf die rund 70 % des Auslandsgeschäftes entfallen.<sup>142</sup>

Gegenüber Lecong und Longjiang ist die Möbelherstellung in Dalingshan gekennzeichnet durch wesentlich modernere und produktivere Produktionstechniken. Die kapitalkräftigeren Konkurrenten aus Dalingshan bedienen sich fortschrittlichen (häufig importierten) Technologien, wie Laser-Gravurmaschinen, computergesteuerten Sägewerken und vollautomatisierten Verpackungsstraßen. Laut Aussagen des Vertreters des Guangdonger Möbelverbandes sind Taktungszeiten von 30 Sekunden zur Herstellung eines Regals in Dongguan keine Seltenheit. Die Zollformalitäten sind auf die Bedürfnisse des Möbelexportes hin optimiert und ebenso wie in Lecong und Longjiang haben sich eine Vielzahl von vor- und nachgelagerten Industrien wie Logistikdienstleister oder der mit 500.000 m<sup>2</sup> größte Holzmarkt Asiens angesiedelt. Im Gegensatz zu Lecong und Longjiang verfügen die meisten der taiwanischen Unternehmen in Dalingshan bereits über stabile Distributionsstrukturen in die lukrativen Märkte des Westens. Aufgrund der starken Exportorientierung wurde der Marktgemeinde im Jahr 2002 die Ehrenbezeichnung „Erste Marktgemeinde des Möbelexportes in China“ (*zhongguo jiaju chukou di yi zhen*) durch den Nationalen Branchenverband verliehen.

Durch die starke Exportabhängigkeit sind die Hersteller in Dalingshan aber auch von Handelsrestriktionen in Form von Dumpingverfahren und hohen Umweltstandards besonders betroffen. Die Leitfadengespräche lassen allerdings

---

<sup>140</sup> Vgl. Dalingshan Peoples Government (2006).

<sup>141</sup> Vgl. Zhang et al. (2006), S. 292f. CHIU (1995) führt die höhere administrative Stellung Dongguans als Stadt auf Bezirksebene (*diji shi*) gegenüber Shunde als Stadtbezirk auf Kreisebene (*qu*) als Grund für die erfolgreichere Ansiedlung ausländischer Direktinvestitionen an, da Dongguan nicht wie Shunde höher gelegene administrative Stellen zur Genehmigung von Investitionsprojekten kontaktieren muss. Vgl. Chiu (1995), S. 26f.

<sup>142</sup> Vgl. Ye et al (2005), S.45f.



vermuten, dass auch die Hersteller in Dongguan über keine wirklich eigenen Designkapazitäten verfügen und zumeist nach Vorgaben der Käufer fertigen bzw. etablierte Designs kopieren.<sup>143</sup>

## F. Abschließende Betrachtung

Die Besichtigung der Möbelhersteller in Lecong und Longjiang sowie Gespräche mit Brancheninsidern zeichnen insgesamt ein ernüchterndes Bild bezüglich der strategischen Positionierung der lokalen Hersteller, sowohl was Produkte, als auch was Prozesse und Funktionen anbetrifft. Wie kann dieser Befund erklärt werden?

Aus Sicht der Clusteransätze offenbaren sich dabei eine Reihe sowohl positiver als auch negativer Innovationsimpulse.

Insgesamt als positiv zu erachten sind die Aktivitäten des chinesischen Möbelverbandes als institutioneller Akteur, wenn auch der regionale Ableger des Verbandes in Lecong über keine besonders hohe Reputation zu verfügen scheint. Auch zweifellos entwicklungsfördernd ist die hohe Dichte an vor- und nachgelagerten Sektoren in der Region, obwohl diese - wie die Möbelherstellung - überwiegend volksrepublikanisch geprägt sind und keinesfalls als technologisch führend erachtet werden können, so dass von dieser Seite keine Anstöße zu bahnbrechenden Produkt- und Prozessinnovationen zu erwarten sein dürfen. Schließlich zeigen die Befragungen ein hohes Maß an struktureller und relationaler Einbettung der ökonomischen Aktivitäten in das soziale Umfeld der Region, so dass die grundsätzlichen Kanäle zur raschen Verbreitung von Innovationen ebenfalls als gegeben betrachtet werden können. Auch die enorme Wettbewerbsintensität bietet das Potential zur Herausbildung einer strategischen Vielfalt in der Region, da die Unternehmen gezwungen sind, neue Wege zu finden, um dem direkten Wettbewerbsdruck zu entgehen.

Dass dennoch die meisten Unternehmen primär über Preise konkurrieren und eine - für Klein- und Mittelunternehmen gänzlich ungeeignete - Massenproduktionsstrategie (*zuo liang bu zuo jia*) verfolgen, kann hauptsächlich durch das für China häufig zitierte Fehlen von Fachkräften und Management-Know-how erklärt werden. Es fehlt an kreativen Köpfen, um Produkte so zu gestalten, dass Abnehmer bereit sind, höhere Preise zu bezahlen und um neue Kundengruppen anzusprechen, die weniger preisbasierte Kaufentscheidungen treffen. Es fehlt an unternehmerischer Weitsicht, technischem Know-How und auch an Kapital, um in effizientere Produktionsverfahren zu investieren und auch in Zukunft wettbewerbsfähig produzieren und sich gegen den Preisdruck nachrückender Wettbewerber aus südostasiatischen Niedriglohnregionen zu erwehren.<sup>144</sup> Auch die Nachfrage, die die Produzenten in Lecong und Longjiang bedienen, bietet eine mögliche Erklärung für die

---

<sup>143</sup> ebenda.

<sup>144</sup> HUANG & CHEN machen die Vorherrschaft familiengeführter Unternehmen und die familiären Verknüpfungen der Unternehmer in Lecong als großes Problem für die Einführung neuer Managementideen aus. Sie bemerken dazu: „Die Möbelunternehmen in Lecong sind was Größe, Produkte und Klasse betrifft alle recht ähnlich, es fehlt an eigener Besonderheit, gegenseitiges Imitieren ist weit verbreitet, die Produkte gehören i.A. der unteren und mittleren Klasse an und sind Massenware. Die große Anzahl kleiner Privatunternehmen, deren gleiche Zusammensetzung, was Technologie und Produkte anbetrifft, und strategische Maßnahmen, die einzig und allein auf einen blinden Preiswettbewerb ausgelegt sind, beschädigen die Entwicklung des Möbelmarktes in Lecong als Ganzes.“ Vgl. Huang & Chen (2001), S. 56.

Performance der Hersteller. Hier lässt sich im Möbelexportgeschäft des Perflussdeltas eine regionale Arbeitsteilung beobachten. Großvolumige lukrative Aufträge in die konzentrierten Möbelmärkte der USA und Europas werden zumeist von ausländisch kapitalisierten Unternehmen in Dongguan und Shenzhen bedient. Oft sind dies taiwanische Hersteller, die über stabile Distributionskanäle in die Märkte des Westens und über modernste Produktionstechniken verfügen. Diese Hersteller verfügen gegenüber ihren volksrepublikanischen Konkurrenten über eine Entwicklungsvorsprung von rund 15 Jahren und sind so zahlreich, dass volumenstarke Käufer aus Europa und den USA heute kaum noch bereit sind, in das Upgrading der Prozesse neu aufstrebender volksrepublikanischer Lieferanten zu investieren.<sup>145</sup> Demgegenüber bedienen Hersteller aus Lecong und Longjiang vornehmlich eher zersplitterte Nachfrage schwerpunktmäßig im Mittleren Osten und im chinesischen Inland, die gekennzeichnet ist durch relativ niedrige Qualitätsansprüche und geringe Mengen. Oft sind diese Nachfrager finanziell und technisch nicht in der Lage, Hilfestellung zu einem Upgrading der Prozesse zu leisten.

Für Teile der Hersteller aus Lecong und Longjiang bieten sich jedoch Potentiale zu Produkt- und funktionalem Upgrading aus der Wertkette heraus an. Zwar dominieren für die Exportketten eindeutig marktliche Koordinationsformen und bieten von daher - auch aus den oben genannten Gründen - kaum Möglichkeiten zum Wissenstransfer und zum Upgrading, anders sieht das Bild jedoch bei den inländischen Ketten aus. Aufgrund der Fragmentierung des chinesischen Möbelmarktes sind die Möbelhersteller gezwungen, die Vermarktung ihrer Produkte selbst zu übernehmen. Sie stehen dabei in engem Kontakt mit ihren Endverbrauchermärkten, was die Unternehmen zwingt, ein Gespür für Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Diejenigen Unternehmen in Lecong und Longjiang, die überwiegend nationale Märkte bedienen, verfügen im Vergleich zu exportorientierten Herstellern über wesentlich höhere Fähigkeiten zur Produktentwicklung und funktionale Kompetenz was Markenaufbau und Imagebildung anbetrifft. Eine Übertragung dieser Kompetenzen zur Erschließung lukrativer Exportmärkte scheidet jedoch derzeit noch an der geringen Produktivität der Produktionsprozesse und der geringen Größe der Unternehmen.

Schließlich bleibt noch die Rolle globaler Standards zu klären. Die Untersuchungen gingen hier von der Überlegung aus, dass globale Qualitätsstandards - wie der ISO 9000 - den Eintritt zertifizierter Unternehmen aus Entwicklungsländern in globale Wertketten überhaupt erst ermöglicht und die Ausbildung marktlicher Governancestrukturen begünstigt. Die Käuferbefragung zeigt hier ein ambivalentes Bild: Zwar schätzen globale Käufer die Zertifizierung überwiegend als wichtig ein, das Nichtvorhandensein eines Zertifikates ist wiederum aber auch kein unbedingtes Ausschlusskriterium. Inwiefern die marktliche Koordination der Exportketten auf die Zertifizierung zurückgeführt werden kann, ist insofern zweifelhaft, da auch die Ketten nicht zertifizierter Unternehmen marktlich koordiniert sind. Gespräche mit globalen Käufern zeigen zudem ein hohes Maß an Unkenntnis über die tatsächliche Bedeutung des Standards, wodurch die widersprüchliche Einstellung erklärt werden mag. Die Ausbildung eines branchenspezifischen Qualitätsmanagementstandards wie bspw. in der Automobilindustrie, der annahmegemäß zu einer Stärkung der Governancestrukturen führen könnte, lässt sich für die Möbelwirtschaft jedenfalls nicht beobachten. Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des

---

<sup>145</sup> Mitte der 80iger Jahre war Taiwan führender Exporteur von Möbel in Asien, hat allerdings dann stetig an Einfluss verloren. Berücksichtigt man aber die Produktionswerte, die taiwanische Hersteller auf dem chinesischen Festland erwirtschaften, so ist Taiwan heute noch hinter Italien und Deutschland weltweit der drittgrößte Möbelproduzent. Vgl. Malpricht (2004), S. 32.

Standards abnehmen wird, wenn die Reputation und die Qualität der zertifizierenden Institutionen nicht erhöht werden kann.

Globale Sozial- und Ökostandards spielen beim Bezug der Möbel in China lediglich als politisches Mittel der Marktabschottung eine Rolle, sind dann aber für alle Hersteller von gleicher Relevanz und wirken nicht auf die Governance der Wertkette ein. Der Export ökologisch nachhaltig produzierter Möbel scheint für die Volksrepublik (noch) keine Rolle zu spielen, auch im chinesischen Inland erwacht das Öko- und Sozialbewusstsein gerade erst. Die insgesamt wenigen Anbieter in Industrieländern, die sich auf den Vertrieb von Öko-Möbeln spezialisiert haben, bewegen sich in hochpreisigen Marktsegmenten, die einen Bezug der Möbel aus heimischer Produktion rentabel sein lässt. Die niedrige Relevanz ökologischer und sozialer Standards kann durch die relativ niedrige Endverbrauchersensibilität erklärt werden, da der Möbelhandel bisher - anders als bspw. die Nahrungsmittelindustrie - noch von Öko- und Sozialskandalen verschont geblieben ist.

Sicherlich konnte auch die Region Lecong und Longjiang in den letzten Jahren vom allgemeinen Wirtschaftsboom und vom Aufschwung der Möbelwirtschaft in China im Speziellen profitieren, was sich in steigenden Beschäftigungszahlen, Einkommen und Wirtschaftswachstum ausdrückt. Es bleibt jedoch anzumerken, dass dieser Aufschwung zumindest in Lecong und Longjiang hauptsächlich durch niedrige Faktor-, insbesondere Arbeitskosten, getragen wurde. Um die Entwicklung der lokalen Möbelwirtschaft nachhaltig zu stärken und Produkte, Prozesse und Funktionen upzugraden, sind insbesondere die institutionellen Akteure wie die Branchenvereinigung und die Lokalverwaltung gefragt. Hier gilt es:

- Kooperationen und Spezialisierung zu fördern, um die Konkurrenzfähigkeit der kleinen und mittelständischen Unternehmen gegenüber den überlegenen ausländisch kapitalisierten Wettbewerbern zu stärken und die Produktivität der Produktionsprozesse zu erhöhen.<sup>146</sup>
- Die Ausbildung von Fachkräften weiter zu forcieren, um die Produktentwicklungskapazitäten zu stärken und den Übergang zu differenzierteren Wettbewerbsstrategien zu fördern.<sup>147</sup>
- Die aus den Fugen geratene Zertifizierung von Qualitätsmanagementstandards stärker zu überwachen, damit die Grundlagen des Qualitätsmanagements wirklich vermittelt werden und ihre Wirkung entfalten können.<sup>148</sup>
- Den Cluster nach außen zu öffnen, um negativen Lock-In-Effekten vorzubeugen und neue Innovationsimpulse etwa durch ausländische Direktinvestitionen oder neue Nachfragemärkte an die lokalen Hersteller heranzutragen. Von Seiten der Lokalverwaltung ist hierzu die Pluralität der lokalen Branchen weiter zu stärken.

---

<sup>146</sup> WANG führt hier das Beispiel des italienischen Designbüros Darren an, das in Dongguan Houjie eine Niederlassung betreibt und gemeinsam mit dem chinesischen Möbelhersteller Hongpingguo Produkte entwickelt. Vgl. Wang (2003), S. 14f.

<sup>147</sup> Die CNFA hat hier erste Maßnahmen ergriffen, wie bspw. die Entwicklung eines landesweiten Designwettbewerbs, eines landesweiten Technologiewettbewerbes oder die Entwicklung eigener Ausbildungsgänge zum staatlich anerkannten Möbeldesigner. Vgl. CNFA (2006c), S. 4ff; CNFA (2006d), S.7ff.

<sup>148</sup> LIU betont hierzu insbesondere die effizienzsteigernde Wirkung der Standardisierung. Vgl. Liu (2006), S. 29.

Denn nur durch Produkt-, Prozess- und funktionales Upgrading können die Hersteller in Lecong und Longjiang auch in Zukunft weiter wachsen und sich an den einleitend erwähnten „Attacken“ der chinesischen Möbelindustrie auf die europäischen Märkte beteiligen.

## Literaturverzeichnis

- Abele, C. (2004): *Möbelindustrie in Asien*. In: *fairs & more Business Magazin*, 2004, 3, S. 7-11.
- Amin, A. (2003): *Industrial Districts*. In: Sheppard, E. (Hrsg.): *A companion to economic geography*. Oxford: Blackwell Science, S. 149-168.
- Amin, A.; Thrift, N. (1992): *Neo-Marshallian nodes in global networks*. In: Bryson, J. (Hrsg.): *Economic Geography Reader*. Sussex: Willey, S. 175-182.
- Asheim, B.T. ; Coenen, L. (2006): *Contextualising Regional Innovation Systems in a Globalising Learning Economy: On Knowledge Bases and Institutional Frameworks*. In: *Journal of Technology Transfer*, 2006, 31, S. 163-173.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2002): *Wirtschaftsgeographie*. Stuttgart: Ulmer.
- Bazan, L.; Navas-Alemán, L. (2004): *The underground revolution in the Sinos Valley*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 110-139.
- Breslin, S. (2003): *Vier Modernisierungen*. In: Staiger, B.; Friedrich, S.; Schütte, H.-W. (Hrsg.): *Das große China-Lexikon*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 812-814.
- Brockhaus (1986): *Möbel*. In: Brockhaus: *Brockhaus-Enzyklopädie (19. Auflage) - Bd. 14*. Mannheim: FA Brockhaus, S. 694-696.
- Chen, Baoguang; Liu, Xiaohong (2006): *Zhongguo jiaju tese quyu jingji de fazhan xiankuang fenxi [Analyse des derzeitigen Standes besonderer Möbelregionalwirtschaften in China]*. In: *Zhongguo renzao ban [China Wood Based Panels]*, 2006, 7, S. 6-10.
- Cheng, J.; Macpherson, S. (1995): *Development In Southern China - A Report On The Pearl River Delta Region Including The Special Economic Zones*. Hong Kong: Longman.
- Chiu, C. C. H. (1995): *The Reform Strategies of the Four Little Tigers of Guangdong: Dooguan, Nanhai, Shunde and Zhongshan*. In Cheng, J.; Macpherson, S. (1995): *Development In Southern China - A Report On The Pearl River Delta Region Including The Special Economic Zones*. Hong Kong: Longman, S. 22-37.
- CNFA [China National Furniture Association] (2004): *Tongjipian [Statistische Übersicht]*. In: CNFA (Hrsg.): *2004 zhongguo jiaju nianjian [China Furniture Almanac]*. S. 25-34.
- CNFA (2005): *Shouyu zhongguo jiaju hangye tese quyu rongyu chenghao de banfa [Maßnahmen zur Vergabe der Ehrenbezeichnung an besondere Regionalwirtschaften der chinesischen Möbelindustrie]* In: CNFA (Hrsg.): *2005 zhongguo jiaju nianjian [China Furniture Almanac]*. S. 166-167.
- CNFA (2006a): *Gongye qiye shengchan jingying ji caiwu zhuangkuang [Lage der Produktion und Finanzierung der industriellen Unternehmen]*. In: *Zhongguo jiaju xiehui tongxun [China National Furniture Association Communication]*, 2006, 7, S. 13-28.

- CNFA (2006b): *2005 nian 1-12 yue quanguo jiaju chanpin haiguan jinchukou tongjibiao [Übersicht über die Importe und Exporte aller Möbelprodukte für den Zeitraum Jan.-Dez. 2005 gemäß der Zollstatistik]*. In: Zhongguo jiaju xiehui tongxun [China National Furniture Association Communication], 2006, 2, S. 21.
- CNFA (2006c): *Guanyu "2006 nian shou jie jinfu zhongguo jiaju shejijiang dasai" zuopin zhengji tongzhi [Mitteilung bezüglich der Sammlung von Exponaten des "1. Chinesischen Jinfu Design Wettbewerbs 2006]* In: Zhongguo jiaju xiehui tongxun [China National Furniture Association Communication], 2006, 2, S. 4-7.
- CNFA (2006d): *Guanyu zhongguo jiaju kexue jishu jiang shenbao gongzuo de tongzhi [Mitteilung über die Arbeiten zur Registrierung des chinesischen Möbeltechnikpreises]*. In: Zhongguo jiaju xiehui tongxun [China National Furniture Association Communication], 2006, 2, S. 7-10.
- Dalingshan Peoples Government (2006): *dalingshan gaikuang [Kurzvorstellung von Dalingshan]*. Online im Internet: <http://www.dalingshan.gov.cn/zjdl/dlsgkly.asp> [Stand: 10/31/2006]
- Das, T. K.; Teng, Bingsheng (2000): *A resourced based theory of strategic alliances*. In: Journal of Management, 2000, 26 (1), S. 31-61
- Destatis (2006): *Klassifikation der Wirtschaftszweige*. Online im Internet: <http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz03.pdf> [Stand 21/11/2006]
- Feldman, M. P. (2000): *Locations and Innovation: The New Economic Geography of Innovation, Spillovers and Agglomeration*. In: Clark, G. L. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press, S. 373-394.
- Feser, E. J. (1998): *Old and new theories of industry clusters*. In: Steiner, M. (Hrsg.): *Clusters and regional specialisation - on geography, technology and networks*. London: Pion, S. 18-40.
- Flick, U. (Hrsg.) (1991): *Handbuch qualitativer Sozialforschung*. München: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Fromhold-Eisebith, M.: *Das 'kreative Milieu' - nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung?* In: Raumforschung und Raumordnung, 1999, 57 (2-3), S. 168-175.
- Fuchs, M. (2003): *Governance in transnationalen Unternehmen und Wertschöpfungsketten - Zur Annäherung an ein theoretisches Konzept*. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie; 2003, 47 (3/4), S. 177-187.
- Gazo, R.; Quesada, H. J. (2005): *A Review of Competitive Strategies of Furniture Manufacturers*. In: Forests Products Journal, 2005, 55 (10), S. 4-12.
- Gereffi, G. (1999): *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*. In: Journal of International Economics, 1999, 48, S. 37-70.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T. (2005): *The governance of global value chains*. In: Review of International Political Economy, 2005, 12 (1), S. 78-104.
- Granovetter, M. (1990): *The Old and New Economic Sociology: A History and an Agenda*. In: Friedland, R.; Robertson, A. F. (Hrsg.): *Beyond the market place: Rethinking Economy and Society*. New York: De Gruyter, S. 89-112.

- Harvey, D. (1989): *Theorizing the transition*. In: Bryson, J. (Hrsg.): *Economic Geography Reader*. Sussex: Willey, S. 46-51.
- Hawkins, R. (1995): *Standards, innovation and competitiveness*. Aldershot, Hants [u.a.]: Elgar.
- Heuser, R. (1999): *Einführung in die chinesische Rechtskultur*. Hamburg: Institut für Asienkunde.
- Hobday, M. (1995): *East Asian Latecomer Firms: Learning the Technology of Electronics*. In: *World Development*, 1995, 23 (7), S. 1171-93.
- Huang, Yuehui; Chen, Zhenxian (2001): *Lecong jiaju shangcheng chengchang yinsu yu kechixu fazhan de gouxiang [Wachstumsfaktoren des Leconger Möbelmarktes und Strukturen für eine nachhaltige Entwicklung]*. In: *Zhongguo rushi shangye jingji wenhui [Handelswirtschaftliche Sammlung zum chinesischen WTO-Beitritt]*, 2001, 5, S. 55-57.
- Humphrey, J.; Schmitz, H. (2002): *How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?* In: *Regional Studies*, 2002, 36(9), S. 1017-1027.
- Humphrey, J.; Schmitz, H. (2004a): *Chain Governance and Upgrading - Taking Stock*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 349-382.
- Humphrey, J.; Schmitz, H. (2004b): *Governance in global value chains*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 95-109.
- IGM [Industriegewerkschaft Metall] (2004): *In Europa angekommen - Einschätzungen und Ergebnisse der Fachtagung zu den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die deutsche Holz- und Möbelbranche*. Online im Internet:  
[www.mayday.igmetall.de/download/branchen\\_wirtschaftsbereiche/holz\\_kunststoff/branchenreport\\_15.pdf](http://www.mayday.igmetall.de/download/branchen_wirtschaftsbereiche/holz_kunststoff/branchenreport_15.pdf)  
 [Stand 26/11/2006].
- Kaplinskiy, R.; Morris, M. (2002): *A Handbook for Value Chain Research*. Online im Internet:  
<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf> [Stand: 10/31/2006]
- Kaplinsky, R.; Readman J. (2005): *Globalization and upgrading: what can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector?* In: *Industrial and Corporate Change*, 2005, 14 (4), S. 679-703.
- Kishimoto, C. (2004): *Clustering and upgrading in global value chains - the Taiwanese personal computer industry*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 233-264.
- Krokowski, Wilfried (2004): *Qualitätssicherung bei der Beschaffung aus China*. In: BME [Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.], Bogaschewsky, R. (Hrsg.): *Einkaufen und Investieren in China*. Würzburg: CfSM [Cenrum für Supply Chain Management GmbH], S. 101-110.
- Lai, Hongyi Harry (2002): *China's Western Development Program - Its Rationale, Implementation, and Prospects*. In: *Modern China*, 2002, 28 (4); S. 432-466.

- LCFA (Lecong Furniture Association) (2006): *Xiehui Jieshao [Vorstellung des Verbandes]*. Online im Internet: <http://www.lcfa.cn/introduction.asp> [Stand 10/31/2006]
- Lecong Peoples Government (2006): *Lecong gaikuang [Kurzvorstellung von Lecong]*. Online im Internet: [www.lecong.gov.cn/new/page.php?singleid=2](http://www.lecong.gov.cn/new/page.php?singleid=2) [Stand: 10/31/2006]
- Liu, Xiaohong (2006): *Biaozhunhua de yiyi he zuoyong [Sinn und Nutzen der Standardisierung]*. In: Zhongguo jiaju xiehui tongxun [China National Furniture Association Communication], 2006, 2, S. 27-30.
- Longjiang Peoples Government (2006): *longjiang gaikuang [Kurzvorstellung von Longjiang]*. Online im Internet: [www.longjiang.shunde.gov.cn/zqjj/index.php?singleid=2](http://www.longjiang.shunde.gov.cn/zqjj/index.php?singleid=2) [Stand: 10/31/2006]
- Loo, Becky P. Y. (2004): *Export Expansion in the People's Republic of China since 1978: A Case Study of the Pearl River Delta*. In: The China Quarterly, 2004, 177; S. 133-153.
- Malpricht, C. (2004): *Königreich der Möbel?* In: fairs & more Business Magazin, 2004, 3, S. 32-33.
- Markusen, A. (1996): *Sticky places in slippery place*. In: Bryson, J. (Hrsg.): *Economic Geography Reader*. Sussex: Willey, S. 191-200.
- Martin, R.; Sunley, P. (2003): *Deconstructing Clusters - chaotic concept or policy panacea*. In: Maconochie, A. (Hrsg.): *Regionalising the knowledge economy*. Seaford: Regional Studies Association, S. 8-13.
- Messner, D. (1994): *Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung*. In: PROKLA-Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, 1994, 97 (4), S. 563-596.
- Messner, D. (2004): *Regions in the 'world economic triangle'*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 20-52.
- Morris, A. S. (2004): *ISO 14000 Environmental Management Standards*. Chichester: Wiley.
- Nadvi, K. (2004): *The effect of global standards on local producers - a Pakistani case study*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 297-325.
- Nadvi, K.; Wältring, F. (2004): *Making sense of global standards*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 53-94.
- Naughton, B. (1996): *The Pattern and Logic of China's Economic Reform*. In: Joint Committee - Congress of the United States (Hrsg.): *China's economic future*. Washington: Sharpe Inc., S. 1-11.
- o.V. (2005): *China startet Attacke auf den Möbelmarkt*. In: Wirtschafts-Woche (07.09.2006). Düsseldorf: Handelsblatt GmbH.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage - creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2000): *Locations, clusters, and company strategie*. In: Clark, G. L.(Hrsg.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press, S. 253-274.
- Porter, M. E. (2003): *The economic performance of regions*. In: Regional Studies, 2003, 37 (6+7), S. 549-578.



- Powell, W.W. (1990): *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. In: *Research in Organizational Behaviour*, 1990, 12, S. 295–336.
- Quadros, R. (2004): *Global quality standards and technological upgrading in the Brazilian auto-components industry*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 265-296.
- Rocha, H. O. (2004): *Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters*. In: *Small Business Economics*, Jg. 23, H. 5, S. 363-400
- Russel, T. (2005): *China labor shortage worries factories*. In: *Furniture Today*, 2005, 30 (10), S. 1; 16.
- Scharping, T. (2003): *Wanderungen*. In: Staiger, B.; Friedrich, S.; Schütte, H.-W. (Hrsg.): *Das große China-Lexikon*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 840-842.
- Schätzl, L. (2000): *Wirtschaftsgeographie 2. Empirie*. Paderborn u. a.: Schöningh.
- Schmitz, H. (2004): *Globalized Localities: Introduction*. In: Schmitz, H. (Hrsg.): *Local Enterprises in the Global Economy—Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 1-19.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Shunde Peoples Government (2006): *shunde gaikuang [Kurzvorstellung von Shunde]*. Online im Internet: <http://www.shunde.gov.cn/page.php?singleid=111> [Stand: 10/31/2006]
- Shunde Qianjin Exhibition Center (2006): *zhanlan huigu [Messerückblick]*. Online im Internet: <http://www.qianjin.com/cn/review.aspx> [Stand: 10/31/2006]
- Smith, K. (2005): *Measuring Innovation*. In: Fagerberg, J.; Mowery, D. C.; Nelson, R. R. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, S. 148-177.
- Steiner, M. (1998): *The discrete charm of clusters*. In: Steiner, M. (Hrsg.): *Clusters and regional specialisation - on geography, technology and networks*. London: Pion, S. 1-17.
- Sternberg, R.; Kiese, M.; Schätzl, L., (2004): *Clusteransätze in der regionalen Wirtschaftsförderung. Theoretische Überlegungen und empirische Beispiele aus Wolfsburg und Hannover*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 2004, 48(3), S. 159-176.
- Sturgeon, T. (2002): *Modular production networks: a new American way of industrial organization*. In: *Industrial and Corporate Change*, 2002, 11, S. 451-496.
- Sun, Liang (2002): *Di er ju "lecongbei" guojijiaju sheji dasai shuping [Review of Lecong Cup International Furniture Design]*. In: *Jiaju yu shinei zhuangbu - Furniture and Interior Decoration*, 2002, 4, S. 58-60.
- Sun, Liang (2003): *Dazao guoji sheji wutai - di san ju "lecongbei" jiaju sheji dasai huimou [Coin a International Design Stage - Review of the 3rd Lecong Cup Furniture Design Competition]*. In: *Jiaju yu shinei zhuangbu - Furniture and Interior Decoration*, 2003, 6, S. 60-64.
- Sun, Liang (2004): *Shenghuo xuyao sheji - di si ju "lecongbei" jiaju sheji dasai huimou [Living needs design - A review of Lecong Contest for Furniture Design]*. In: *Jiaju yu shinei zhuangbu - Furniture and Interior Decoration*, 2004, 8, S. 60-61.

- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Taubmann, W. (2003): *Sonderwirtschaftszonen*. In: Staiger, B.; Friedrich, S.; Schütte, H.-W. (Hrsg.): *Das große China-Lexikon*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 682-683.
- Thomi, W.; Werner, R. (2001): *Regionale Innovationssysteme*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 2001, 45(3/4), S. 202-218.
- Tichy, G. (2001): *Regionale Kompetenzzyklen - zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 2001, 45(3/4), S. 181-201.
- Tricker, R.; Sherring-Lucas, B. (2005): *ISO 9001:2000 in Brief*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- UNCTAD [United Nations Conference on Trade and Development] (1999): *Profiting from green consumerism in Germany*. Online im Internet: [http://r0.unctad.org/trade\\_env/test1/publications/germany1.pdf](http://r0.unctad.org/trade_env/test1/publications/germany1.pdf) [Stand: 10/31/2006]
- UNCTAD (2006): *Beyond 20/20 - Statistical Handbook Online*. Online im Internet: <http://stats.unctad.org/Handbook/> [Stand: 10/31/2006]
- Unger, J.; Chan, A. (1999): *Inheritors of the Boom: Private Enterprise and the Role of Local Government in a Rural South China Township*. In: *China Journal*, 1999, 42, S. 45-74.
- UNSTAT [United Nations Statistic Division] (2006): *SITC Rev. 3*. Online im Internet: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regdntransfer.asp?f=1> [Stand 21/11/2006]
- van der Linde, C.; Porter, M. E. (2002): *The Demography of clusters - findings from the cluster meta study*. Online im Internet: [www.isc.hbs.edu/MetaStudy2002Prz.pdf](http://www.isc.hbs.edu/MetaStudy2002Prz.pdf) [Stand: 10/31/2006]
- VDM [Verband der deutschen Möbelindustrie] (2005): *Jahrbuch*. Online im Internet: [http://www.hdhev.de/german/broschueren/jahresbericht05.html?DD=1&U=.%2Fdownload%2Fjahrbuch\\_2005\\_internet.pdf](http://www.hdhev.de/german/broschueren/jahresbericht05.html?DD=1&U=.%2Fdownload%2Fjahrbuch_2005_internet.pdf) [Stand: 10/31/2006]
- von Mende, E.; Holbig, H. (2003): *Lokalverwaltung*. In: Staiger, B.; Friedrich, S.; Schütte, H.-W. (Hrsg.): *Das große China-Lexikon*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 456-458.
- von Tunzelmann, N.; Acha, V. (2005): *Innovation In Low-Tech-Industries*. In: Fagerberg, J.; Mowery, D. C.; Nelson, R. R. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, S. 407-432.
- Wang, Ke (2003): *Hezuo - tisheng zhongguo jiaju guoji jingzhengli de liangfang - lun zhongguo jiaju hangye ruhe shenhua chanye fazhan [Cooperation the good plan for the promotion of the international competition of Chinese furniture - how to deepen the development in Chinese furniture industry]*. In: *Jiaju yu neishi zhuangbu [Furniture & Interior Decoration]*, 2003, 12, S. 12-15.
- Wang, Zhou (2005): *Lecong jushe zhongguo jiaju wenhua - [Chinese Furniture Culture, the Slogan of Lecong]*. In: *Jiaju yu shinei zhuangbu - Furniture and Interior Decoration*, 2005, 12, S. 43-44.
- Xu, Meiqi (2004): *Zhongguo jiajuye: shichang he ziyuan [Die chinesische Möbelwirtschaft: Märkte und Ressourcen]*. In: CNFA (Hrsg.): *2004 zhongguo jiaju nianjian - China Furniture Almanac*. S. 123-130.

- Xu, Meiqi (2005): *2004 nian zhongguo jiajuye: zhuanxing he zhenghe [Die chinesische Möbelwirtschaft 2004: Veränderung und Konsolidierung]*. CNFA (Hrsg.): *2005 zhongguo jiaju nianjian - China Furniture Almanac*. S. 105-110.
- Xu, Meiqi (2006a): *Junzi he er bu tong - jingji quanqiu hua xia guoji jiajuye de hezuo yu fazhan [Cooperation & Development Of World Furniture Industry Under The Circumstances Of Global Economy]*. In: *Zhongguo jiaju - China Furniture*, 2006, 8, S. 64-68.
- Xu, Meiqi (2006b): *Wo guo jiajuye de xin tedian [Neue Besonderheiten der chinesischen Möbelwirtschaft]*. In: *Mucai gongye - China Wood Industry*, 2006, 20(2), S. 35-37.
- Yao, Qingwen (2001): *Jiaru shijie maoyi zuzhi dui wo guo jiaju hangye de yingxiang ji duice [Einfluss und Folgen des WTO Beitritts für die chinesische Möbelindustrie]*. In: *Jiaju yu huanjing - Furniture and surroundings*, 2001, 6, S. 5-8.
- Ye, Jianfeng; Wang, Shaomei; Yang, Yong (2005): *"Zhongguo jiaju chukou di yi zhen" de lingsikao [Eine nüchterne Analyse der "Ersten Marktgemeinde des Möbelexports in China"]*. In: *Tropical Forestry*, 2005, 33(3), S. 45-47.
- ZEW (2005): *Branchenreport Innovationen - Ergebnisse der deutschen Innovationserhebung 2005*. Online im Internet: [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/brarep\\_inno/moebel05.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/brarep_inno/moebel05.pdf) [Stand: 10/31/2006]
- Zhang, Jie; Zhang, Bingshen (2006): *Guangdong minying jingji fazhan yanjiu [The Study Of The Development of Guangdong Non-Governmental Economy]*. Guangzhou: Guangdong renmin chubanshe.
- Zhang, Yonghong (2006): *Fazhanxing zhengfu yu difang chanze de chengzhang: lecong xianxiang fenxi [Entwicklungsartige Verwaltung und lokales industrielles Wachstum: Eine Analyse des Lecong-Phänomens]*. In: *Guangdong shehui kexue [Gesellschaftswissenschaft Guangdong]*, 2006, 2, S. 174-179.
- Zhao, Xiaoguang; Chen, Dafu; Zhao, Ge (2005): *Guangdong lecong jiaju zhuan ye shichang yu jiaju chanyelian yanjiu - [Research on Guangdong Lecong Furniture Market and Furniture Industry Chain]*. In: *Chanye yu shichang [Branchen und Märkte]*, 2005, 4, S. 53-57.
- Zhu, Changling (2000): *Jiaju zhongzhen - lecong jiajucheng [Schwerpunktmarktgemeinde der Möbel - der Möbelmarkt in Lecong]*. In: *Jiaju yu shijie [Furniture and Surroundings]*, 2000, 5, S. 11-13.
- Zhu, Changling (2005): *Guanyu jiji yingdui meiguo dui woguo chukou muzhi wofang jiaju "fanqinxiao" de qingkuang baogao [Bericht zur Situation der Reaktion auf das Dumpingverfahren der USA gegen den Export chinesischer Schlafzimmermöbel aus Holz]*. In: CNFA (Hrsg.): *2005 zhongguo jiaju nianjian - China Furniture Almanac*. S. 13-18.
- Zhuang, Lijuan (2006): *Guangdong guoji jingzhengli yanjiu [The Study of Guangdong's International Competitiveness]*. Guangzhou: Guangdong renmin chubanshe.

## Anhang

### 1. Leitfäden für die Unternehmensbefragungen in Lecong und Longjiang

#### A. 提高等级

##### *(Stand des Upgrading)*

#### 1. 产品 (Produkte)

- 贵公司主要生产什么产品? *(Welche Produkte fertigt Ihr Unternehmen hauptsächlich?)*
- 贵公司产品定价标准是怎样的? *(Nach welchem Standard werden die Preise der Produkte Ihres Unternehmens bestimmt (Preisklasse)?)*
- 贵公司的产品定价与以前有没有什么变化? *(Inwiefern haben sich die Preise der Produkte Ihres Unternehmens im Vergleich zu früher verändert?)*
- 贵公司生产的产品是否已经符合国际上通用的标准了? *(Entsprechen die von Ihrem Unternehmen produzierten Produkte irgendwelchen internationalen (Produkt)Standards?)*
- 那一种国际上通用的标准对贵公司的客户来讲是最重要的? *(Welcher internationaler (Produkt)Standard ist für Ihr Unternehmen besonders wichtig)*
- 如果提高贵公司产品的价格, 会不会对贵公司的市场占有率有影响? *(Falls Sie Ihre Produktpreise erhöhen sollten, würde sich dies auf den Marktanteil Ihres Unternehmens auswirken?)*
- 您们是怎样开发新产品的? *(Wie entwickeln Sie neue Produkte?)*
- 贵公司有没有自己的家具设计部门? 他们是不是专业的设计师? *(Unterhält Ihr Unternehmen eine eigene Designabteilung? Beschäftigen Sie ausgebildete Designer?)*
- 每年贵公司对研究开发新产品的费用有多大? 对设计方面的费用呢? *(Wieviel gibt Ihr Unternehmen jedes Jahr für die Entwicklung neuer Produkte aus? Wieviel dieser Kosten entfällt auf das Designen?)*

#### 2. 生产程序 (Prozesse)

- 再生产过程中, 您们是否使用自动化的生产设备? 自动化的程度是怎样的? *(Verwenden Sie automatisierte Produktionsanlagen während des Produktionsprozesses? Wie hoch ist der Automatisierungsgrad?)*
- 您们有没有打算购买新的机器设备, 来提高自动化程度? *(Haben Sie vor in neue Anlagen zu investieren, um den Automatisierungsgrad zu erhöhen?)*

- 贵公司有多少员工 —— 其中在生产线上的工作人员有多少? (*Wieviele Angestellte hat Ihr Unternehmen - wie viele davon entfallen auf die Produktion?*)
- 贵公司符合不符合 ISO 9000? 在达标过程中, 具体对贵公司有什么影响? (*Besitzt Ihr Unternehmen ein ISO 9000 Zertifikat, welchen konkreten Einfluss hat die Zertifizierung auf Ihr Unternehmen?*)
- 贵公司使用电脑的频率很高吗? 如果是的话在哪个方面? (*Werden in Ihrem Unternehmen häufig Computer eingesetzt? Wenn ja in welchen Bereichen?*)
- 贵公司通过因特网做生意吗? (*Betreibt Ihr Unternehmen E-Commerce?*)
- 贵公司所规定的最低订货量有多大? (*Wie hoch ist die Mindestbestellmenge Ihres Unternehmens?*)
- 贵公司的废品率有多高? (*Wie hoch ist Ihre Ausschussrate?*)
- 如果拿到订单的话, 您需要多长时间能提供成品? (*Nach einer Bestellung, wie lange benötigt Ihr Unternehmen um die Endprodukte auszuliefern?*)
- 贵公司的生产效率有多高? (*Wie hoch ist Ihre Produktivität?*)
- 平均的库存量 —— 包括原材料和成品? (*Wie hoch ist Ihr mittlerer Lagerbestand inkl. Rohmaterialien und Fertigprodukte?*)
- 贵公司是否按照工作效率支付工资? (*Erfolgt die Bezahlung in Ihrem Unternehmen nach Produktivität?*)

### 3. 功能 (*Funktionen*)

- 贵公司有自己的品牌吗? (*Vertreibt Ihr Unternehmen seine eigene Marke?*)
- 如果推出您们自己的品牌, 贵公司会遇到什么困难? (*Welche Schwierigkeiten haben Sie beim Vertrieb Ihrer eigenen Marke?*)
- 您们推出自己品牌的策略是怎样的? (*Welche Strategien verfolgen Sie beim Vertrieb Ihrer eigenen Marke?*)
- 贵公司有没有打算将自己的品牌推向国际市场? 如果没有的话, 原因是什么? (*Haben Sie vor, Ihre eigene Marke auch auf internationalen Märkten zu vertreiben? Falls nicht, warum?*)
- 您们有多少商标是带有商标所有权的? (*An wie vielen Marken haben Sie ein Eigentumsrecht?*)

## B. 提高等级的原因

### (Gründe für das Upgrading)

#### I. 集群 (Cluster)

##### 1. Embeddedness

- 贵公司已经成立多长时间了? (*Seit wann besteht Ihr Unternehmen?*)
- 贵公司的创始人是谁? (*Wer hat Ihr Unternehmen gegründet?*)
- 公司的创始人是从哪里来的? (*Woher stammt der Gründer?*)
- 公司里的高级管理人员都是从哪里来的? (*Woher stammen die höheren Angestellten des Unternehmens?*)

##### 2. 行业内部的联系 (*Verflechtungen innerhalb der Branche*)

- 在家具行业里贵公司和哪一家公司有合作关系? (*Mit welchen anderen Unternehmen der Möbelbranche kooperieren Sie?*)
- 贵公司有没有外加工的产品? (*Lassen Sie Produkte fremdfertigen?*)
- 如果接到一份订单的话, 贵公司是否会和其他公司合作生产? 这种合作占贵公司订单总额的比率有多少? (*Wenn Sie einen Auftrag erhalten, wird dieser in Kooperation mit anderen Unternehmen gemeinsam bedient? Wieviel Prozent des Auftragswertes entfällt dann auf die gemeinsame Fertigung?*)
- 跟过去相比这种合作有怎样的变化? (*Hat sich die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Vergleich zu früher verändert?*)
- 你们的机器设备是国产的吗? 贵公司和提供机器设备的厂家有密切地联系吗? (*Benutzen Sie inländische Produktionsanlagen? Arbeitet Ihr Unternehmen mit den Herstellern der Produktionsanlagen eng zusammen?*)
- 贵公司的网站是由你们自己还是请其他的电脑服务公司设计并维护的? (*Wurde die Internetpräsenz Ihres Unternehmens selbst oder durch einen IT-Dienstleister gestaltet? Wer übernimmt die Wartung der Seite?*)

##### 3. 销售市场 (*Absatzmärkte*)

- 你们主要针对的是国内的, 还是国外的客户? 按销售额来说, 比例有多少? (*Bedienen Sie eher nationale oder internationale Märkte? Wie ist das Umsatzverhältnis?*)

- 贵公司的目标市场在最近几年当中是否有所变化? 如果有变化的话, 主要原因是什么? (*Haben sich die Zielmärkte Ihres Unternehmens in den letzten Jahren geändert? Wenn ja, warum?*)

#### 4. 行业竞争 (*Konkurrenz in der Branche*)

- 贵公司的竞争优势是哪些? (*Was ist der Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens?*)
- 家具行业的厂家是主要通过哪种方式互相进行竞争的? (*Wodurch konkurrieren die Unternehmen der Möbelbranche besonders miteinander?*)

#### 5. 供应市场 (*Inputmärkte*)

- 贵公司是主要从哪里购买原材料的? 本地的供应市场对贵公司来讲是不是很重要? (*Wo kauft Ihr Unternehmen überwiegend seine Rohstoffe ein? Ist der lokale Inputmarkt für Ihr Unternehmen sehr wichtig?*)
- 贵公司的员工是从哪里来的? (*Woher stammen die Arbeiter Ihres Unternehmens?*)

#### 6. 公共机关 (*Institutionelles Setting*)

- 贵公司和乐从家具协会的合作关系是怎样的? 除了这个公共机关之外, 还有其他的公共机关吗? 您对这种公共机关的看法如何? (*Wie sieht die Beziehung Ihres Unternehmens mit der Lecong Furniture Association aus? Gibt es außer dieser Institution noch andere wichtige öffentliche Einrichtungen? Was denken Sie über solche Einrichtungen?*)
- 您们是否参加这些公共机关组织的活动? 原因是什么? 都是怎样的活动? (*Nehmen Sie an Aktivitäten öffentlicher Institutionen teil? Wenn ja warum, und an welchen Aktivitäten?*)
- 在您们产品上会有龙江家具的标记吗? 您对这个标记怎么看? (*Verwenden Sie das Label „Longjiang Möbel“? Was halten Sie von diesem Label?*)

## II. 价值连锁 (*Wertketten*)

### 1. 价值连锁的调控 (出口市场) (*Governance der Wertketten (internationale Märkte)*)

- 贵公司和国外客户的业务关系如何? 是不是有长期的业务往来? (*Wie sehen Ihre Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Kunden aus? Sind es überwiegend langfristige Beziehungen?*)
- 在完成订单的过程中, 您们和客户的联系是否很频繁? (*Haben Sie während der Abwicklung einer Bestellung häufig Kontakt mit Ihren Kunden?*)
- 您的产品主要销往哪些国家? (*In welche Länder verkaufen Sie Ihre Produkte überwiegend?*)

- 来样加工（OEM）占您们出口总额有多少？*(Welchen Anteil haben OEM-Produktionen an Ihren Gesamtexporten?)*
- 贵公司的质量检查, 是由谁来负责的 -- 是由您们自己监测人员还是由客户来负责的？*(Wer übernimmt die Qualitätskontrolle - Ihr eigenes Unternehmen oder der Käufer?)*
- 如果有质量的问题的话, 您们是怎样来解决的？*(Falls es zu Qualitätsproblemen kommt, wie werden diese gelöst?)*

## 2. 价值连锁的调控（中国市场）*(Wertkettengovernance (nationale Märkte))*

- 您认为：国内、外市场有什么区别？国内、外的客户有什么区别？*(Welche Unterschiede bestehen Ihrer Meinung nach zwischen nationalen und internationalen Märkten? Wie unterscheiden sich inländische und ausländische Kunden voneinander?)*
- 就家具式样来说, 国内、外市场有什么区别？*(Wie unterscheidet sich die Gestalt der Möbel für nationale und internationale Märkte?)*
- 贵公司的产品可以在国内那些城市和地区买得到？*(In welchen Städten kann man die Produkte Ihres Unternehmens in China überall kaufen?)*
- 对国内市场来讲, 贵公司的销售渠道是怎样的？是自己的品牌吗？如果通过代理商来进行销售的话, 具体的销售方式又是如何呢？*(Auf nationalen Märkten, über welchen Kanal werden die Produkte Ihres Unternehmens überwiegend vertrieben? Vertreiben Sie Ihre eigene Marke? Wenn der Absatz über Absatzmittler geschieht, wie sieht der Vertrieb tatsächlich aus?)*

## III. 国际标准 *(Globale Standards)*

- 贵公司是否符合 ISO9000? 符合这种标准对您们来讲有什么好处？符合这种标准已经有多长时间了？*Besitzt Ihr Unternehmen ein ISO 9000 Zertifikat? Welche Vorteile ergeben sich aus der Zertifizierung? Wie lange besitzt Ihr Unternehmen bereits ein Zertifikat?*
- 怎样才能符合这种标准呢？*Wie erfolgt die Zertifizierung?*
- 对于国外、国内客户来讲, 您们还需要达到其他的标准吗？*Was internationale und nationale Märkte anbetrifft, welche Standards müssen Sie noch erfüllen?*



2. Standardisierter Fragebogen für die Befragungen globaler Möbelkäufer auf den Messen

### A. Buyer-Description

0. Where is your company located (country / continent)? \_\_\_\_\_

1. What kind of business is your company involved in?

Retailing       Trade / Export Agent  
 Wholesaling       Other

2. What kind of furniture is your company dealing with?  
 (multiple answers possible)

Seats       Dining / Living Room  
 Office Furniture       Others  
 Kitchen Furniture

3. Is your company distributing its own brand?  
 Yes       No

4. What do you think is your company's competitive advantage?

Low prices		correct						
not correct		1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Superior Design		correct						
not correct		1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

High Product Quality		correct						
not correct		1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Environmental Sustainability		correct						
not correct		1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. Purchasing Performance

1. Percentage of imported goods in your array of products?

> 80 %       < 40 % - 20 %  
 ≤ 80 % - 60 %       < 20 %  
 < 60 % - 40 %

2. From which country does your company source most?  
 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

3. During the last five years has the share of your companies purchases from China increased or decreased? Why?

increased       decreased

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. What are the critical order winning criteria for your company? How would you evaluate Chinese manufacturer's competence within these fields?

Price	low	high						
		1	2	3	4	5	6	7
Criteria Importance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinese Competence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Time from launching the order until final delivery (responsiveness)		low						
		1	2	3	4	5	6	7
Criteria Importance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinese Competence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Punctuality of Delivery		low						
		1	2	3	4	5	6	7
Criteria Importance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinese Competence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Flexibility regarding Minimum Order Size**

	low							high
	1	2	3	4	5	6	7	
Criteria Importance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinese Competence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Superior Design**

	low							high
	1	2	3	4	5	6	7	
Criteria Importance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinese Competence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Product Quality**

	low							high
	1	2	3	4	5	6	7	
Criteria Importance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinese Competence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. During the last five years - In which fields have Chinese Manufacturers gained competence? And why?

---

6. Do you know any Chinese furniture brands? If so, which one?

Yes...  No

**C. Buyer-Supplier Relationship (Chinese Imports)**

1. Which duties and responsibilities are fulfilled by your suppliers? (multiple answers possible)

- Selecting Raw Materials
- Developing Product Designs
- Setting/Monitoring of Quality Standard
- Organizing Flow of Products/Logistics

2. How would you estimate the percentage of your purchases from the total sales of your major supplier?

- > 80 %
- < 80 % - 60 %
- < 60 % - 40 %
- < 40 % - 20 %
- < 20 %

3. How would you describe your company's contacts with its suppliers?

- Unregular contacts with changing persons (by phone, fax, and email)
- Unregular contacts with the same person (by phone, fax, and email) for launching new orders or solving problems
- Regular contacts with the same person (by phone, fax, email) (1-3 times/month)
- Unregular personal contacts (1-3 times/year)
- Regular personal contacts (> 3 times/year)
- Permanent personal contacts through company's own representative office

**D. Importance of standards**

1. How important is conformity of suppliers to QA-Standards like ISO 9000 for your company?

	not important							very important
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Do all of your company's suppliers possess an ISO 9000 certificate?

Yes  No  I don't know

3. Does your company assist suppliers to meet ISO 9000 requirements?

Yes  No

4. How important are ecological and social factors for your sourcing decisions?

	not important							very important
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Do your company's suppliers meet social and ecological standards?

- Yes,  ISO 14000
- SA 8000
- Others \_\_\_\_\_
- No

6. Does your company assist suppliers to meet social and ecological standards?

Yes  No