
Inhaltsverzeichnis

1	Wie alles begann: Die Karriere eines Ausländers in einem chinesischen Staatsunternehmen	1
1.1	Die Entsendung nach China und der Wechsel in das Management der Sino Group	1
1.2	Die Entstehung der Sino Group und die Bedeutung von Joint Ventures in der chinesischen Automobilindustrie	6
1.2.1	Meilensteine in der Unternehmensgeschichte der Sino Group	8
1.2.2	Die Bedeutung von Joint Ventures	9
1.3	Chinesische Automobilindustrie in der Krise	10
1.3.1	Die Fünfjahresplanung der Zentralregierung als Grundlage für die Wirtschaftsentwicklung	10
1.3.2	Allgemeine Gründe für die Nichteinhaltung der Vorgaben aus den Fünfjahresplänen	13
1.3.3	Besondere Gründe für den relativ gelassenen Umgang mit den Vorgaben aus den Fünfjahresplänen	13
1.3.3.1	Fehleinschätzungen/-planungen der staatlichen Steuer- und Kontrollorgane	13
1.3.3.2	Mangelnde Interessenvertretung/Lobbying	14
1.3.3.3	Vorteile der Joint-Venture-Automobilhersteller	14
1.3.3.4	Fehleinschätzungen/Fehlentwicklungen bei den lokalen chinesischen Automobilherstellern	15
1.3.3.5	Erfolgsdruck bei der chinesischen Unternehmensleitung	15
1.3.4	Ausblick	16
1.3.4.1	Nationale und internationale Positionierung	16
1.3.4.2	Exportpositionierung	17
1.4	Das erste Projekt bei der Sino Group	19
1.4.1	Vergleich der Unternehmenskulturen	19
1.4.1.1	Allgemeine Feststellungen	19
1.4.1.2	Rahmenbedingungen	20

1.4.1.3	Ergebnisse	20
1.4.2	Vorschlag zur Reorganisation der Automobilsparte	21
1.4.2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	21
1.4.2.1.1	Organisation	22
1.4.2.1.2	Funktion/Aufgaben/Verantwortung	23
1.4.2.1.3	Kompetenzen	23
1.4.2.1.4	Berichtsstrukturen/Information/ Kommunikation	23
1.4.2.1.5	Entscheidungsstrukturen/ Entscheidungen	23
1.4.2.1.6	Führung	24
1.4.2.2	Prämissen, Ziele und Maßnahmen für eine Reorganisation	24
1.4.2.2.1	Prämissen für die Reorganisation	24
1.4.2.2.2	Ziele für die Reorganisation	24
1.4.2.2.3	Maßnahmen für die Reorganisation	25
1.4.2.3	Funktionsbeschreibungen	25
1.4.2.3.1	Funktionskarten	25
1.4.2.3.2	Funktionsstandards	29
1.4.2.4	Die Zielorganisation der Sino Group	38
1.4.2.4.1	Erläuterungen zum Organigramm	38
1.4.2.4.2	Ergebnisse der Erarbeitung des neuen Organisationsmodells	42
2	Der Lebensalltag eines Ausländers in einer chinesischen Industriemetropole	43
2.1	Ankommen: Erste Eindrücke und Verständigung	44
2.1.1	Erste Eindrücke im Jahr 2002	44
2.1.1.1	Die Problematik der Übersetzung	44
2.1.1.1.1	Besonderheiten	45
2.2	Niederlassen: Wohnen und Grundversorgung	50
2.2.1	Wohnen	50
2.2.1.1	Wohnen im Hotel	50
2.2.1.2	Mieten einer Immobilie	51
2.2.1.3	Kauf einer Immobilie	52
2.2.1.4	Leben in Wohngebieten	54
2.2.1.5	Sicherheit	56
2.2.2	Grundversorgung	58
2.2.2.1	Lebensmittel und Bekleidung	58
2.2.2.1.1	Essen gehen	58
2.2.2.1.2	Bekleidung	58
2.2.2.2	Kindergärten und Schulen	59
2.2.2.3	Medizinische Versorgung	60

2.2.2.3.1	Schulmedizin	60
2.2.2.3.2	Traditionelle chinesische Medizin	61
2.3	Herumkommen: Mobilität und Aktivitäten	62
2.3.1	Mobilität	62
2.3.1.1	Als Fußgänger	62
2.3.1.2	Gefahren werden	63
2.3.1.3	Mit dem eigenen Auto	64
2.3.1.4	Mit dem Taxi	67
2.3.1.5	Mit öffentlichen Verkehrsmitteln	68
2.3.1.5.1	Bus, Straßenbahn, S-/U-Bahn, Nah- und Fernverkehrszüge	68
2.3.1.6	Mit dem Fahrrad	71
2.3.1.7	Mit dem Flugzeug	71
2.3.2	Aktivitäten	73
2.3.2.1	Freizeitsport	73
2.3.2.2	Reisen	76
2.4	Beziehungen aufbauen: Kontakte, Tabus und besondere Erlebnisse	77
2.4.1	Kontakte	77
2.4.2	Tabus	78
2.4.3	Besondere Erlebnisse	79
2.4.3.1	Chinesisch – die Sprache für Nichtbegabte	79
2.4.3.2	Begegnung mit einer weisen Waisen	80
3	Der Berufsalltag eines Ausländers in einem chinesischen Staatsunternehmen	83
3.1	Die Bedeutung von Ausländern für die chinesische Wirtschaft	83
3.2	Die Organisation und das Management der Sino Group	85
3.3	Das Verhalten chinesischer Führungskräfte	89
3.3.1	Der Präsident	90
3.3.1.1	Verhaltensempfehlungen für Ausländer gegenüber Spitzenbeamten und hochrangigen Führungskräften in staatlichen Unternehmen	92
3.3.1.1.1	Bei der Begegnung/Begrüßung	92
3.3.1.1.2	Unterwegs	92
3.3.1.1.3	In unternehmensinternen Besprechungen	92
3.3.1.1.4	Bei Rücksprachen/im persönlichen Gespräch	93
3.3.1.1.5	Bei öffentlichen Veranstaltungen, z. B. gemeinsame Essen	93
3.3.2	Der Parteisekretär	94
3.3.3	Die Vizepräsidenten	94

3.3.4	Die Entscheidungsgremien	94
3.3.5	Die General Manager der Tochtergesellschaften	95
3.4	Das Verhalten chinesischer Mitarbeiter	95
3.4.1	Verhaltensempfehlungen für Ausländer in Führungsfunktion zur Führung von Mitarbeitern.	95
3.4.1.1	Bei der Begegnung/Begrüßung	95
3.4.1.2	Bei der Beauftragung von Aufgaben	96
3.4.1.3	Zur Rückversicherung	96
3.4.1.4	In unternehmensinternen Besprechungen	97
3.4.1.5	Bei Rücksprachen/im persönlichen Gespräch.	97
3.4.1.6	Bei gemeinsamen Veranstaltungen/in Besprechungen	97
3.4.1.7	Bei gemeinsamen Essen	98
3.4.1.8	Persönlicher Rat.	98
3.4.1.9	Information und Kommunikation	99
3.5	Konflikte und Lösungen	100
3.5.1	Kulturelle Unterschiede	100
3.5.2	Kulturelle Merkmale.	101
3.5.2.1	Das Bedürfnis nach sozialer Harmonie.	101
3.5.2.2	Hierarchie	101
3.5.2.3	Beziehungsorientierung.	102
3.5.2.4	Orientierung in der Gruppe und Beziehungsnetz	102
3.5.2.5	Verhaltensbedingte Konfliktpotenziale	103
3.5.2.5.1	Rang 1: Direkte und Indirekte Kommunikation.	103
3.5.2.5.2	Rang 2: Kritik üben.	103
3.5.2.5.3	Rang 3: Konfliktverhalten	103
3.5.2.5.4	Rang 4: Planung	104
3.5.2.5.5	Rang 5: Gewissenhaftigkeit und Nationalgefühl.	104
3.5.2.5.6	Rang 6: Arbeit und Privatleben	104
3.5.2.6	Risiken für Ausländer	105
4	Möglichkeiten und Grenzen struktureller Veränderungen in einem chinesischen Staatsunternehmen	107
4.1	Die Zusammenlegung der Fahrzeugproduktion in eine Geschäftseinheit	107
4.1.1	Geschichtlicher Abriss und Hintergründe für die Zusammenlegung der Fahrzeugproduktion der Sino Group	108
4.1.2	Meine Aktivitäten in der Sino Group	109
4.1.2.1	Qualitätsziele der Fahrzeugproduktion für 2008.	110
4.1.2.2	Unternehmensanweisung Qualität.	111

4.1.2.3	Verfahrensweisungen in der Fahrzeugproduktion in 2008.	113
4.1.2.4	Einführung erster Regelungen.	116
4.1.2.5	Regeln zur Sauberkeit, Ordnung und Arbeitsdisziplin am Produktions-Arbeitsplatz	122
4.1.2.6	Regeln zur Sauberkeit, Ordnung und Arbeitsdisziplin am Büro-Arbeitsplatz	125
4.1.2.6.1	Fazit.	127
4.1.2.7	Rote Karte, Gelbe Karte, Grüne Karte	127
4.1.2.7.1	Die Rote Karte.	128
4.1.2.7.2	Die Gelbe Karte.	129
4.1.2.7.3	Die Grüne Karte	130
4.1.2.7.4	Fazit.	131
4.1.2.8	Die Besprechungslandschaft	131
4.1.2.9	Die Strategie der Fahrzeugproduktion.	132
4.1.2.10	Vorbereitungen für den Geschäftsplan 2009	139
4.1.2.11	Der Geschäftsplan der Fahrzeugproduktion	153
4.1.2.12	Der Zielmanagementprozess 2009	161
4.1.2.12.1	Warum Ziele?	161
4.1.2.12.2	Zuordnung der Ziele zu den Zielfeldern	161
4.1.2.12.3	Ziele 2009	162
4.1.3	Ergebnisse.	162
4.1.3.1	Zielerreichung – Übersicht	162
4.1.3.2	Geschäftsbericht der Fahrzeugproduktion 1. Halbjahr 2009	167
4.1.4	Krisen	176
4.2	Die Auflösung der Geschäftseinheit für die Fahrzeugproduktion	178
4.2.1	Hintergründe für die Auflösung der Geschäftseinheit	178
4.2.2	Ursachen für die mangelhafte Auslieferqualität der Fahrzeuge	186
4.2.3	Gedanken zur Qualität	190
4.2.4	Neuausrichtung der Fahrzeugproduktion der Sino Group	198
4.2.4.1	Zusammenfassung der derzeitigen Situation und Vorschlag zur Neuausrichtung.	199
4.2.4.2	Vorschlag zur Reorganisation	200
4.2.4.3	Begleitende Maßnahmen.	203
4.2.4.4	Maßnahmen zur Absicherung der Qualität vor und nach der Trennung in zwei Unternehmen	203
4.3	Die Pilotreform in einer Tochtergesellschaft	205
4.3.1	Der erste Ausländer an der Spitze eines staatlichen Automobilunternehmens	206
4.3.2	Status der Sino Car zum Zeitpunkt der Übernahme.	207

4.3.2.1	Produkte, Markt- und Wettbewerbssituation	207
4.3.2.2	Betriebsgelände, Gebäude, technische Ausstattung	208
4.3.2.3	Organisation	209
4.3.2.3.1	Funktionen des Sino-Car-Organigramms	211
4.3.3	Leitgedanken zur Ausrichtung des Unternehmens	213
4.3.3.1	Aktionsfelder für die Umsetzung der Leitgedanken	214
4.3.4	Maßnahmen	214
4.3.4.1	Maßnahmen aus den fünf Schritten zur Neuausrichtung	215
4.3.4.1.1	Maßnahmen zur Bildung einer Vertrauenskultur	215
4.3.4.1.2	Maßnahmen zur Änderung von Prozessen	215
4.3.4.1.3	Maßnahmen zur Schaffung von Transparenz	216
4.3.4.1.4	Maßnahmen zur Änderung der Zusammenarbeit und Verbesserung der Qualität und zum Aufbau der Marke	216
4.3.4.1.5	Maßnahmen zur Individualisierung von Fahrzeugen	217
4.3.4.2	Der Produktentstehungsprozess	217
4.3.4.2.1	Strategieentwicklungsphase	217
4.3.4.2.2	Vorleistungsphase	218
4.3.4.2.3	Serienentwicklungsphase	219
4.3.4.2.4	Serienphase	222
4.3.4.3	Vertiefung des Geschäftsplanes	223
4.3.4.3.1	Der Geschäftsplan der Sino Car	223
4.3.4.4	Einleitung von Verhaltensänderungen	231
4.3.4.5	Versuch der Produktionstechnischen Integration (PTI)	232
4.3.4.5.1	Welche Situation haben wir heute?	232
4.3.4.5.2	Welche Probleme haben wir heute?	233
4.3.4.5.3	Welche Ergebnisse haben wir heute?	233
4.3.4.5.4	Was müssen wir tun?	234
4.3.4.6	Individualisierung von Fahrzeugen	239
4.4	Die Unterstützung durch den Joint-Venture-Partner	240
4.4.1	Hintergründe für die Unterstützung	241
4.4.2	Die derzeitige Situation in der Automotive-Sparte der Sino Group – Ursachen, Hintergründe und Empfehlungen	241
4.4.2.1	Feststellung 1	242

	4.4.2.1.1	Ursachen und Hintergründe	242
	4.4.2.1.2	Empfehlungen	243
4.4.2.2		Feststellung 2.	243
	4.4.2.2.1	Ursachen und Hintergründe	243
	4.4.2.2.2	Empfehlungen	244
4.4.2.3		Feststellung 3.	245
	4.4.2.3.1	Ursachen und Hintergründe	245
	4.4.2.3.2	Empfehlungen	245
4.4.2.4		Feststellung 4.	245
	4.4.2.4.1	Ursachen und Hintergründe	245
	4.4.2.4.2	Empfehlungen	246
4.4.2.5		Feststellung 5.	246
	4.4.2.5.1	Ursachen und Hintergründe	246
	4.4.2.5.2	Empfehlungen	247
4.4.2.6		Feststellung 6.	248
	4.4.2.6.1	Ursachen und Hintergründe	248
	4.4.2.6.2	Empfehlungen	249
4.4.2.7		Feststellung 7.	249
	4.4.2.7.1	Ursachen und Hintergründe	249
	4.4.2.7.2	Empfehlungen	251
4.4.2.8		Feststellung 8.	251
	4.4.2.8.1	Ursachen und Hintergründe	251
	4.4.2.8.2	Empfehlungen	253
4.4.2.9		Feststellung 9.	253
	4.4.2.9.1	Ursachen und Hintergründe	253
	4.4.2.9.2	Empfehlungen	254
4.4.2.10		Feststellung 10.	254
	4.4.2.10.1	Ursachen und Hintergründe	254
	4.4.2.10.2	Empfehlungen	255
4.4.2.11		Feststellung 11.	255
	4.4.2.11.1	Ursachen und Hintergründe	255
	4.4.2.11.2	Empfehlungen	256
4.4.2.12		Feststellung 12.	256
	4.4.2.12.1	Ursachen und Hintergründe	256
	4.4.2.12.2	Empfehlungen	257
4.4.2.13		Feststellung 13.	257
	4.4.2.13.1	Ursachen und Hintergründe	257
	4.4.2.13.2	Empfehlungen	258
4.4.2.14		Feststellung 14.	258
	4.4.2.14.1	Ursachen und Hintergründe	258
	4.4.2.14.2	Empfehlungen	259
4.4.2.15		Feststellung 15.	259

4.4.2.15.1	Ursachen und Hintergründe	259
4.4.2.15.2	Empfehlungen	260
4.4.2.16	Feststellung 16.	260
4.4.2.16.1	Ursachen und Hintergründe	260
4.4.2.16.2	Empfehlungen	261
4.4.2.17	Feststellung 17.	261
4.4.2.17.1	Ursachen und Hintergründe	261
4.4.2.17.2	Empfehlungen	262
4.4.2.18	Feststellung 18.	262
4.4.2.18.1	Ursachen und Hintergründe	262
4.4.2.18.2	Empfehlungen	263
4.4.2.19	Feststellung 19.	264
4.4.2.19.1	Ursachen und Hintergründe	264
4.4.2.19.2	Empfehlungen	265
4.4.2.20	Feststellung 20.	266
4.4.2.20.1	Ursachen und Hintergründe	266
4.4.2.20.2	Empfehlungen	267
4.4.2.21	Feststellung 21.	267
4.4.2.21.1	Ursachen und Hintergründe	267
4.4.2.21.2	Empfehlungen	268
4.4.2.22	Feststellung 22.	268
4.4.2.22.1	Ursachen und Hintergründe	268
4.4.2.22.2	Empfehlungen	268
4.4.3	Handlungsempfehlungen	269
4.4.3.1	Handlungsempfehlungen zum Managementprozess	269
4.4.3.2	Handlungsempfehlungen zur Produktstrategie	269
4.4.3.3	Handlungsempfehlungen zur Fahrzeugentwicklung	269
4.4.3.4	Handlungsempfehlungen zur Produktion	270
4.4.3.5	Handlungsempfehlungen zum Vertrieb und Service (Vertriebsmanagement)	270
4.4.3.6	Handlungsempfehlungen zum Vertrieb und Service (Markenmanagement und Verkauf)	270
4.4.3.7	Handlungsempfehlungen zum Vertrieb und Service (Händlernetz und Pflege der Kundenbeziehung)	270
4.4.3.8	Handlungsempfehlungen zum Finanz-Controlling	270
4.4.4	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	271
4.4.5	Krisen	272
4.5	Die Gründung einer neuen Geschäftseinheit für die Fahrzeugproduktion	272
4.5.1	Hintergründe und Organisation	273
4.5.2	Maßnahmen	275
4.5.2.1	Der strategische Aktionsplan der Fahrzeugproduktion.	280

4.5.2.1.1	Die strategischen Initiativen im Einzelnen	281
4.5.2.2	Maßnahmen der Organisationseinheit „Produktion“	284
4.5.2.2.1	Die Wahl der Methode.	284
4.5.2.2.2	Die Kriterien der Bewertungsmethode	284
4.5.2.2.3	Strategische Initiativen der Produktion	291
4.5.3	Krisen	311
4.5.3.1	Die Organisationsfrage	311
4.5.3.2	Die Methodenfrage	314
4.5.3.3	Verunsicherung des Topmanagements zum Thema „Schlanke Produktion“	315
4.5.4	Lessons Learned	318
4.5.4.1	Die Frage der Umsetzungskraft.	318
4.5.4.2	Ein letztes Mal: Die Methoden-Frage	319
4.5.4.2.1	Der Methodenbedarf	319
4.5.4.2.2	Die Auswahl der Methode.	320
4.5.4.2.3	Die Implementierung der Methode	320
4.5.4.2.4	Die Nachhaltigkeit einer Methode	320
4.6	Aktueller Stand bei Redaktionsschluss	320
5	Schlussbemerkungen.	323
5.1	Reflexion der Maßnahmen und ihrer Ziele.	323
5.2	Reflexion der Ergebnisse	324
5.3	Schlussfolgerungen	325
	Literatur.	327

Chinesische Staatsunternehmen verstehen
Leben und Arbeiten in China und die Möglichkeiten
eines State Owned Enterprises

Slegers, A.; Atzler, P.

2017, XVII, 327 S. 27 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14384-8