

**Die Bedeutung der weichen Erfolgsfaktoren
im Management der chinesisch-deutschen
Joint Ventures in China
aus chinesischer Perspektive**

**Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)
des Fachbereichs Kultur- und Sozialwissenschaften
der Universität Osnabrück**

vorgelegt

von

Hong Jiang (M.A.)

aus

Hefei, VR China

Osnabrück, 2017

Hong Jiang: Die Bedeutung der weichen Erfolgsfaktoren im Management der chinesisch-deutschen
Joint Ventures aus chinesischer Perspektive

Dekan: Prof. Dr. Andreas Brenne

Referentin/Referenten: Prof. em. Dr. György Széll

Hon. Prof. Dr. Hans-Wolf Sievert

apl. Prof. Dr. Carmen Schmidt

Tag der mündlichen Prüfung: 22. März 2018

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Bedeutung der weichen Erfolgsfaktoren im Management der chinesisch-deutschen Joint Ventures in China. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Hybridisierung der Joint Venture-Kultur und deren Einfluss auf das Joint Venture-Management. Ziel der Arbeit ist es, ein umfassendes Bild des interkulturellen Managements in chinesisch-deutschen Joint Ventures zu liefern und die Charakteristika der neu generierten Managementkultur in den sechs Bereichen Führungsstil, Motivations-, Kommunikations-, Beziehungs- und Planungs- sowie Produktionsmanagement zu beschreiben.

Es werden theoretische Ansätze aus den Bereichen Joint Venture-Management, Kulturdimensionen und Interkulturellem Management vorgestellt, auf deren Basis anschließend eine qualitative Untersuchung durchgeführt wird. Hierbei werden u.a. Leitfaden- und Experteninterviews mit Hilfe eines halbstandardisierten Fragebogens in der empirischen Forschung eingesetzt. Die Untersuchung ergab, dass die chinesische und deutsche Kultur in Managementbereichen asymmetrisch vertreten sind. Die eng mit Personen und Verhalten verbundenen Managementbereiche werden überwiegend durch die chinesische Kultur beeinflusst, während die technischen Bereiche wie z.B. Produktion und Qualitätskontrolle eher durch die deutschen kulturellen Charakteristika bestimmt werden. Die Joint Venture-Kultur und der damit verbundene Managementstil weisen im Ganzen wie im Einzelnen eine deutlich erkennbare hybride Struktur auf. Diese im Joint Venture generierte Interkultur beinhaltet zentrale Kulturelemente beider Seiten.

Stichwörter: Interkulturelles Management, hybride Organisation, weiche Erfolgsfaktor, Joint Venture, China, Kultur

This thesis deals with the importance of the soft success factors in the management of Sino-German joint ventures in China. It focuses on the hybridization of the joint venture culture and its impact on joint venture management. The thesis aims to provide a comprehensive picture of intercultural management in Sino-German joint ventures and presents the characteristics of the newly generated management culture in six areas: leadership style, motivation management, communication management, relationship management, planning management and production management.

The thesis presents the theoretical approaches of joint venture management, cultural dimensions and intercultural management. On this basis empirical research has been carried out. Qualitative methods such as guideline and expert interviews with the aid of a semi-standardized questionnaire have been used. As a result, it is clear that Chinese and German cultures are represented asymmetrically within the management areas. The management concerning people and people's behaviour are mostly influenced by the Chinese culture, while the technical areas related to production and quality control are determined by German cultural characteristics. The joint venture culture and related management style from the whole to the part show a clearly recognizable hybrid structure. As for the newly generated interculture in the joint venture, it keeps the core cultural elements from both cultures.

Keywords: intercultural management, hybrid management, soft success factor, joint venture, china, culture

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
Danksagung.....	XIV
1. Einleitung	1
1.1 Entstehung der Arbeit.....	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Joint Venture.....	6
2.1 Begriffsabgrenzung.....	6
2.2 Entstehung von Joint Ventures	7
2.2.1 Joint Ventures im Internationalisierungsprozess.....	7
2.2.2 Motive und Ziele der Joint Venture-Gründung	8
2.3 Klassifikation der Joint Venture-Typen.....	11
2.3.1 nach funktionaler Dimension	11
2.3.2 nach Kooperationsrichtung.....	12
2.3.3 nach Kapital- und Stimmrechtsbeteiligung	13
2.3.4 nach zeitlicher Dimension	13
2.3.5 nach Zahl der Kooperationspartner.....	14
2.4 Erfolgsfaktoren im Management der Joint Ventures	14
2.4.1 Ebenenbezogene Erfolgsfaktoren	16
2.4.2 Phasenbezogene und -übergreifende Erfolgsfaktoren.....	17
2.4.2.1 Phasenbezogene Erfolgsfaktoren	18
2.4.2.2 Phasenübergreifende Erfolgsfaktoren	19
2.4.3 Harte und weiche Erfolgsfaktoren	20
2.5 Chinesisch-deutsche Wirtschaftsbeziehungen	23
2.5.1 Politik- und Wirtschaftszusammenarbeit	24
2.5.2 Bilaterale Handelsbeziehungen.....	25
2.5.3 Deutsche Investitionen in China unter dem Aspekt chinesisch-deutscher Joint Ventures	27
2.5.3.1 Entwicklung.....	27
2.5.3.2 Motive und Ziele.....	31
2.5.3.3 Investitionsbereiche	31

2.5.3.4 Standorte	32
2.5.4 Chinesische Investitionen in Deutschland	34
2.6 Fazit	37
3 Kulturtheorien	40
3.1 Kulturbegriffe	40
3.1.1 Kulturbegriff im westlichen und deutschen Sprachraum	40
3.1.2 Kulturbegriff im chinesischen Kontext	42
3.1.3 Kulturbegriff im Vergleich	44
3.1.4 Unternehmenskultur	45
3.2 Kulturtheorien	48
3.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede	49
3.2.2 Kulturdimensionen nach GLOBE	53
3.2.3 Kulturdimensionen nach Hall	55
3.2.4 Kulturstandards nach Thomas	57
3.2.5 Kritische Würdigung	58
3.3 Vergleich der kulturellen Ausprägungen Chinas und Deutschlands	62
3.3.1 Hofstede	62
3.3.2 GLOBE	65
3.3.3 Hall	69
3.3.4 Kulturstandards	70
3.4 Besonderheiten der chinesischen Kultur	74
3.4.1 Traditionelle Kulturelemente	74
3.4.1.1 Konfuzianismus	74
3.4.1.2 Taoismus	75
3.4.2 Veränderungen im Kommen	77
3.5 Fazit	78
4. Kulturelle Auswirkungen auf das Management	81
4.1 Personalführung	81
4.1.1 Führungsstil	81
4.1.2 Entscheidungsfindung	89
4.2 Mitarbeitermotivierung	93
4.2.1 Mitarbeitermotivierung	93
4.2.2 Leistungskontrolle	98
4.3 Kommunikationsmanagement	100
4.3.1 Interkulturelle Kommunikation	100
4.3.2 Kommunikationsstile	102

4.3.4	Informationsaustausch	103
4.3.4	Konfliktmanagement.....	105
4.4	Beziehungsmanagement	107
4.4.1	Guanxi-Geschäftswelt	108
4.4.2	Staatsunternehmen	110
4.4.3	Familienunternehmen.....	112
4.5	Organisationsmanagement	114
4.5.1	Organisatorische Aufbaustruktur.....	114
4.5.2	Planung	116
4.6	Produktionsmanagement	118
4.7	Fazit	120
5	Methodik.....	123
5.1	Forschungsinstrument	126
5.1.1	Interview	126
5.1.2	Teilnehmende Beobachtung	127
5.2	Durchführung der Forschung	129
5.2.1	Pilotstudie.....	129
5.2.2	Hauptstudie	130
5.3	Konstruktion der Forschung	131
5.3.1	Daten der Interviewten	131
5.3.2	Daten der befragten Joint Ventures	133
5.4	Transkription und Übersetzung des Datenmaterials	134
5.5	Auswertung und Interpretation	134
6.	Empirische Untersuchung: Die hybride Managementstruktur in Joint Ventures	135
6.1	Führungsstil	135
6.2	Motivationsmanagement	145
6.3	Kommunikationsmanagement.....	156
6.4	Beziehungsmanagement.....	165
6.5	Planungsmanagement.....	173
6.6	Produktionsmanagement.....	179
7.	Das Joint Venture als hybride Organisationsform	186
7.1	Anpassungsmuster der hybriden Managementstruktur.....	186
7.2	Komponenten der Hybridisierung	190
7.3	Dynamischer Hybridisierungsprozess	193

8. Zusammenfassung und Ausblick	195
Literaturverzeichnis	XIV
Anhang I	XXXVII
Anhang II	XXXIX
Anhang III	XLI
Anhang IV	XLVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Abbildung Joint Venture im Internationalisierungsprozess..	8
Abbildung 2-2:	Bilateraler Handel zwischen China und Deutschland 2005 - 2014.....	26
Abbildung 2-3:	Deutsche Direktinvestitionen in China 1978 - 2004.....	28
Abbildung 2-4:	Deutsche Direktinvestitionen in China 2005 - 2015.....	28
Abbildung 3-1:	Kulturelle Ausprägungen Chinas und Deutschlands in Hofstede's Dimensionen.....	63
Abbildung 3-2:	Praktiken Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie. .	66
Abbildung 3-3:	Werte Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie.	68
Abbildung 4-1:	Führungsdimensionen Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie.....	83
Abbildung 4-2:	Kulturelle Wurzeln der paternalistischen Führung.....	86
Abbildung 4-3:	Maslowsche Bedürfnispyramide und Bedürfnispyramide der chinesischen Mitarbeiter im Vergleich.....	94
Abbildung 4-4:	Das Dülfersche Schichtenmodell.....	107
Abbildung 4-5:	Organisationsstruktur in chinesischen und deutschen Unternehmen.	114

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Motive und Ziele für die Gründung des Joint Ventures.....	9
Tabelle 2-2: Abgrenzungskriterien von Joint Ventures und deren Ausprägungsformen.....	11
Tabelle 2-3: Perspektiven der Erfolgsmessung von Joint Ventures.	16
Tabelle 2-4: Erfolgsfaktoren von Joint Ventures aus Sicht der deutschen Unternehmen	17
Tabelle 2-5: Erfolgsfaktoren nach Phasen des Joint Venture-Managements. 18	
Tabelle 2-6 Phasenübergreifende Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Managements	20
Tabelle 2-7: Harte und weiche Erfolgsfaktoren.....	21
Tabelle 3-1: Chinesische und deutsche Kulturstandards.....	70
Tabelle 4-1: Führungsdimensionen Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie	82
Tabelle 4-2: Erwartungen der chinesischen und deutschen Mitarbeiter an gute Führungskräfte.....	88
Tabelle 4-3: Legitimation von Entscheidungen in China und in Deutschland. 92	
Tabelle 4-4: Motivationsanreize in China und Deutschland.....	97
Tabelle 4-5: Konfliktmodelle.. ..	105
Tabelle 5-1: Hauptmerkmale der quantitativen und qualitativen Forschungen.....	125
Tabelle 5-2: Position der Interviewten	132
Tabelle 5-3: Herkunft der Interviewten.....	132
Tabelle 5-4: Ausbildungsniveau der Interviewten.....	132

Tabelle 5-5: Sprachkompetenz der Interviewten.. 132

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
ASS	Assertiveness
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMW	Bayrische Motoren Werke
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
COLL I	Institutional Collectivism
COLL II	In-Group Collectivism
COSCO	China Ocean Shipping Company
DMAC	Direct Memory Access Controller
ebd.	ebenda
et al.	und andere (et alii)
etc.	et cetera
EDV	elektronische Datenverarbeitung
GE	Gender Egalitarianism
EU	Europäische Union
EUR	Euro
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
F&E	Forschung und Entwicklung
FO	Future Orientation
GTAI	Germany Trade & Invest
GLOBE ness	Global Leadership and Organizational Behavior Effective-

Hrsg.	Herausgeber
HO	Humane Orientation
IBM	International Business Machines Corporation
i.e.	id est (das ist, das heißt)
IDV	Individualism
IVR	Indulgence v. Restraint
LTO	Lang-Term Orientation
M. A.	Magister Artium
MAS	Masculinity
m. E.	meines Erachtens
Mio.	Million(en)
Mofcom	Ministry of Commerce, Peoples Republic of China
Mrd.	Milliarde(n)
NC	Numerical Control
n. Chr.	nach Christus
o.g.	oben genannt
PD	Power Distance
PO	Performance Orientation
ROI	return on investment
S.	Seite
u. a.	unter anderem
UA	Uncertainty Avoidance
USA	United States of America
USD	US-Dollar

v.	versus
v. Chr.	vor Christus
VR China	Volksrepublik China
vgl.	vergleiche
WTO	World Trade Organization
z.B.	zum Beispiel
ZTE	Zhongxing Telecommunication Equipment Corporation

Danksagung

Die Arbeit an der vorliegenden Dissertation war die größte Herausforderung in meinem Leben. Für Unterstützung und Beistand von allen Seiten danke ich herzlich.

Bedanken möchte ich mich herzlich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. em. Dr. György Széll, der mit Rat und Tat zur Seite stand und mir den nötigen Freiraum gelassen hat. Ohne seine Förderung, Verständnis und Geduld wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Weiterhin gilt mein besonderer Dank meinem Doktorvater Herrn Hon. Prof. Dr. Hans-Wolf Sievert, der mein Interesse für diese Thematik weckte und mich während der ganzen Promotionsphase mit konstruktiven Anregungen, immerwährender Ansprechbarkeit und vollem Vertrauen sowie finanzieller Unterstützung förderte. Des Weiteren bedanke ich mich herzlich bei Frau apl. Prof. Dr. Carmen Schmidt. Sie übernimmt freundlicherweise das dritte Gutachten.

Auch möchte ich Frau Dr. Sandrine El Sauaf danken, die mich während meiner Zeit in Osnabrück unterstützt hat und mir mit wertvollen Ideen geholfen hat.

Zu Dank verpflichtet bin ich allen Interviewpartnern, die mir neue Perspektiven für meine Forschung eröffneten. Ebenfalls möchte ich mich bei Frau Claudia El-Sauaf-Harmuth und Herrn Dr. Stefan Schlangen für das sorgfältige Korrekturlesen bzw. Lektorat bedanken.

Herzlich möchte ich mich bei meiner Familie für die moralische Unterstützung und Fürsorge bedanken, wodurch ich diesen Dissertationsmarathon überstanden habe.

Mein aufrichtiger Dank gilt meinen Uni-Kollegen, meinen Studenten und den anderen Personen, die mir auf verschiedene Art und Weise geholfen und zur Entstehung dieser Dissertation beigetragen haben.

1. Einleitung

1.1 Entstehung der Arbeit

Die Entstehung der vorliegenden Dissertation ist auf meine praktischen Erfahrungen in einem chinesisch-deutschen Joint Venture zurückzuführen. Vom August 2007 bis Dezember 2009 war ich als Assistentin und Dolmetscherin eines deutschen Generalmanagers bei einem chinesisch-deutschen Joint Venture in China tätig. Während dieser Zeit habe ich viele interkulturelle Konflikte zwischen den deutschen Managern und ihren chinesischen Geschäftspartnern erlebt und mich auch sehr intensiv damit beschäftigt. In manchen Fällen waren die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Partnern erfolgreich, während sie in den meisten Fällen doch nicht reibungslos verlaufen waren und oft für Missverständnisse und Probleme gesorgt hatten. Dieses könnte nach meiner Beobachtung zu jener Zeit auf die unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftlichen Hintergründe der chinesischen und der deutschen Manager zurückzuführen sein. Diese praktischen Berufserfahrungen und Überlegungen haben mich dazu angeregt, die Bedeutung der Kultur und ihre Auswirkungen auf das Managementverhalten im Joint Venture zu untersuchen. An dieser Stelle interessiere ich mich insbesondere dafür, welche Rolle die chinesische Kultur und die deutsche Kultur miteinander im Joint Venture gespielt haben und spielen sollen. Und ebenso wie sich die beiden Kulturen auf das Management die Gegenübers auswirken.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Deutschland ist einer der zehn größten ausländischen Investoren Chinas. Dank der Öffnungspolitik hat der weltweit bemerkenswerte Wirtschaftsaufschwung Chinas immer mehr international operierende deutsche Unternehmen angezogen, so dass 5.200 Unternehmen mit deutscher Beteiligung bis 2015 bereits im chinesischen Markt ihre Geschäfte betrieben haben (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015). Das Joint Venture als eine der wichtigen direkten Investitionsformen stellte lange Zeit für die westlichen Unternehmen den einzigen Weg dar, in den chinesischen Markt einzutreten. Heute wird es beständig als zweithäufigste Rechtsform mit 12,4% von den deutschen Unternehmen ge-

wählt (ebd.). Eine Präsenz auf dem chinesischen Markt ist für den anhaltenden geschäftlichen Erfolg vieler Unternehmen entscheidend.

Seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde das chinesisch-deutsche Joint Venture oder chinesisch-europäische Joint Venture mehrfach von Wissenschaftlern aus der Betriebswirtschaft und dem Interkulturellen Management sowie aus der kulturwissenschaftlichen Sicht untersucht (vgl. Trommsdorff/ Wilpert 1991; Peill-Schoeller 1994; Schuchardt 1994; Trommsdorff/Schuchardt/Lesche 1995; Chung/Sievert 1995; Lang 1998; Meng 2003; Sun 2006; Salomon 2009). Basierend auf der empirischen Datenerhebung und Datenanalyse haben diese Forschungen fundamentale theoretische Grundlagen und neue Erkenntnisse für die Betrachtung des Joint Venture-Managements geliefert.

Die bisherigen Studien haben zwar die kulturellen Probleme beim Joint Venture-Management thematisiert, aber ihr Schwerpunkt lag hauptsächlich in der kontrastiven Darstellung der kulturellen Profile der jeweiligen Joint Venture-Partner und dem Aufzeigen der sich durch das Aufeinandertreffen der verschiedenen Kulturen ergebenden Probleme. Außerdem wurden praxisorientierte Handlungsanweisungen zur Lösung der interkulturellen Konflikte und zur Schaffung von Synergieeffekten in den zwischenkulturellen Situationen erarbeitet. Die Auswirkungen der kulturellen Orientierungen der Joint Venture-Partner und der damit verbundenen verschiedenen Managementstile auf die neu entstehende Joint Venture-Kultur und das Joint Venture-Management wurden noch nicht ausreichend berücksichtigt. In der empirischen Forschung liegt diese Erforschung der neu geschaffenen Kultur in ihrer Auswirkung auf die einzelnen konkreten Managementbereiche noch nicht vor. Diese Forschungslücke soll durch die vorliegende Arbeit geschlossen werden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich speziell mit den chinesisch-deutschen Joint Ventures in China. Ausgehend von der Überlegung, dass die chinesische und deutsche Kultur im Joint Venture aufeinandertreffen und sich vermischen. Durch Austausch und Wechselwirkung kultureller Elemente bildet sich eine Joint Venture-Kultur von neuer Qualität heraus, die die Kernwerte der chinesischen und deutschen Kultur beinhaltet. Um diese Annahme zu begründen,

werden die theoretischen Ansätze Interkulturalität als Aushandlungsprozess und kulturelle Hybridisierung dargestellt.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Hybridisierung der Joint Venture-Kultur und deren konkreten Einfluss auf die sechs Managementbereiche Führungsstil, Motivations-, Kommunikations-, Beziehungs- und Planungs- sowie Produktionsmanagement. Das Ziel dieser Forschung ist es, diese kulturelle Hybridisierung in ihren Auswirkungen in den o.g. Bereichen aufzuzeigen und ihre Eigenschaften zu erfassen und zu beschreiben. Dabei werden die Kernwerte der chinesischen und deutschen Kultur untersucht, die sich im interkulturellen Hybridisierungsprozess durchsetzen oder unterdrückt werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in acht Kapitel. In der Einleitung, dem ersten Kapitel werden Entstehung, Problemstellung und Forschungsziele sowie der Aufbau der Arbeit vorgestellt.

Im zweiten Kapitel wird das Joint Venture als Kooperations- und Markteintrittsform im Internationalisierungsprozess definiert und beschrieben. Anschließend werden Motive und Ziele der Joint Venture-Gründung und die Kriterien zur Klassifikation der Joint Venture-Typen vorgestellt. Einige Ausprägungen des Joint Ventures sollen zur Kategorisierung der empirischen Ergebnisse und zur Herstellung von Zusammenhängen dienen. Die Erfolgsfaktoren für das Joint-Venture-Management werden anhand von drei unterschiedlichen Messungsansätzen beschrieben: Ebenen bezogenen, Phasen bezogenen und Phasen übergreifenden sowie harten und weichen Erfolgsfaktoren. Insbesondere wird auf die mit der Kultur verbundenen Erfolgsfaktoren eingegangen. Dieses Unterkapitel soll dazu dienen, die Bedeutung der Kultur im Joint Venture-Management herauszustellen und auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung einzubeziehen. Schließlich werden die chinesischen und deutschen Wirtschaftsbeziehungen unter dem Aspekt der deutschen Investitionen in China dargestellt.

Im Anschluss wird im dritten Kapitel zunächst der Kulturbegriff im westlichen bzw. deutschen Sprachraum und im chinesischen Kontext unter Berücksichti-

gung seiner historischen Entwicklung beschrieben und abgegrenzt. Mit der Darstellung des Begriffs Unternehmenskultur wird die Herausbildung der Joint Venture-Kultur als eine der zentralen Diskussionen in der Untersuchung thematisiert. Anschließend werden die Kulturtheorien von Hofstede, GLOBE, Hall und Thomas vorgestellt und daraufhin kritisch betrachtet. Anhand dieser vier Kulturansätze lassen sich die kulturellen Ausprägungen Chinas und Deutschlands beschreiben und vergleichen. Dabei sollen die Unterschiede zwischen den beiden Nationalkulturen herausgearbeitet werden, die zum unterschiedlichen Arbeitsverhalten und Managementstil führen. Zum Schluss wird auf die chinesischen kulturellen Wurzeln Konfuzianismus und Taoismus eingegangen, die trotz der Tendenz des Wertwandels die jüngeren Chinesen anhaltend beeinflussen und die chinesische Gesellschaft tief prägen.

Kapitel vier bringt das Management und die Kultur miteinander in Zusammenhang, indem es sich mit den kulturellen Auswirkungen auf die einzelnen Managementfunktionen und -bereiche ausführlich befasst. Um das kulturbedingte unterschiedliche Managementverhalten zu analysieren und kategorisieren, greift dieses Kapitel auf die Ergebnisse des Interkulturellen Managements und die empirisch fundierten Studien über das Management in den chinesisch-deutschen (europäischen) Joint Ventures zurück. Die zentralen Unterschiede werden in den einzelnen Managementbereichen detailliert und systematisch gegenübergestellt, analysiert und beschrieben. Diese kontroverse statische Gegenüberstellung der Verschiedenheiten bildet die Grundlagen für die Entdeckung und Generierung der Kernthesen für die vorliegende Arbeit. Aus den dynamisch-prozesshaften Perspektiven werden die chinesische und deutsche Kultur unter Berücksichtigung des Aushandelns, des Austauschs und der Interaktion der Joint Venture-Partner in der empirischen Untersuchung betrachtet.

Kapitel fünf stellt zunächst die wichtigen Merkmalen von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden in der empirischen Untersuchung dar. Aufgrund der Eigenschaften des untersuchten Gegenstands bevorzugt die vorliegende Arbeit den qualitativen Forschungsansatz. Anhand von halbstandardisierten Fragebögen und Interviews werden die Informationen über die Managementpraktiken in den untersuchten Joint Ventures gesammelt und dokumentiert. Im

Anschluss daran wird die Konstruktion und Durchführung der Untersuchung mit Eckdaten der Interviewten und der befragten Joint Ventures erläutert.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung gliedern sich in zwei Teile. Kapitel sechs befasst sich mit der konkreten Analyse und Darstellung der Hybridisierungsprozesse chinesischer und deutscher Kultur im Management, die deutlich in den sechs Managementbereichen dem Führungsstil, der Mitarbeitermotivierung, dem Kommunikations-, Beziehungs-, Produktions- und Planungsmanagement des Joint Ventures zum Ausdruck kommen. Im Anschluss daran fasst das Kapitel sieben die Entstehung und Komponenten der Hybridisierung der Joint Venture-Kultur und des Managements in ihrer Dynamik zusammen. Die hybride Struktur findet sich sowohl im Ganzen als auch in Teilen des Joint Ventures. In allen Managementbereichen sind die chinesische und die deutsche Kultur asymmetrisch vertreten. Darüber hinaus behält die neu geschaffene Joint Venture-Kultur die zentralen Elemente der chinesischen und deutschen Nationalkultur bei.

Das achte Kapitel liefert eine Zusammenfassung der wichtigen gewonnenen Erkenntnisse im Überblick und schließt mit einem Ausblick ab.

2 Joint Venture

2.1 Begriffsabgrenzung

Für den Begriff Joint Venture, zu Deutsch Gemeinschaftsunternehmen, liegt keine einheitliche Definition in der wissenschaftlichen Literatur vor. Die meisten Begriffsbestimmungen bezeichnen das Joint Venture als eine dritte organisatorisch und rechtlich selbstständige Unternehmung, die von zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen gegründet wird (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 886; Kabst 2000, S. 5; Büchel 1997, S. 14; Eisele 1995, S. 9ff.). Hierbei wird das Joint Venture als eine spezifische zwischenbetriebliche Kooperationsform betrachtet, an der die beteiligten Partner meistens gemeinsam die führungsmäßige Verantwortung und das Risiko übernehmen (vgl. Eisele 1995, S. 9, 12; Schuchardt 1994, S. 17).

Im Fall des internationalen Joint Ventures weicht das Land der operativen Tätigkeit des Joint Ventures von dem Hauptsitz mindestens einer Muttergesellschaft ab (vgl. Kabst 2000, S. 13). Manche Wissenschaftler vertreten auch die Meinung, dass nur dann von einem internationalen Joint Venture gesprochen werden kann, wenn mindestens je ein inländischer und ein ausländischer Partner beteiligt sind (vgl. Eisele 1995, S. 11) und dabei unterschiedliche kulturelle Orientierungen aufeinandertreffen (vgl. Sievert 2009, S. 529). Gemäß der Zielsetzung dieser Arbeit würde eine solche Erweiterung der Begriffskennzeichnung mit Berücksichtigung der kulturellen Faktoren explizit mit in die Untersuchung aufgenommen werden.

In der vorliegenden Arbeit wird das internationale Joint Venture wie folgt verstanden: Ein Joint Venture liegt vor, *wenn mindestens zwei Partner aus unterschiedlichen Ländern ein selbstständiges Unternehmen gründen und dabei zwei unterschiedliche kulturelle Orientierungen aufeinander treffen* (Sievert 2009, S. 529).

Die wichtigsten Merkmale internationaler Joint Ventures lassen sich den bisherigen Ausführungen der Literatur entsprechend folgendermaßen zusammenfassen: Das Joint Venture-System besteht aus dem Joint Venture (neue Einheit)

und den Joint Venture-Partnerunternehmen. Während das Joint Venture rechtlich und organisatorisch unabhängig und von den jeweiligen Partnerunternehmen losgelöst ist, kommt die kooperative Dimension dadurch zustande, dass die rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Partnerunternehmen aus unterschiedlichen Ländern eine neue Organisation schaffen (vgl. Büchel et al. 1997, S. 14). Die Elemente der jeweiligen Nationalkultur werden von den beteiligten Partnerunternehmen unbewusst in das Joint Venture eingebracht.

2.2 Entstehung von Joint Ventures

Im Rahmen der internationalen Betriebswirtschaftslehre wird das Joint Venture oft als eine unternehmerische Internationalisierungsform bzw. als eine Direktinvestitionsform im Ausland betrachtet. Für internationale Unternehmen stellt es somit eine wichtige Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie dar (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 252ff.).

2.2.1 Joint Ventures im Internationalisierungsprozess

Internationale Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien sind auf verschiedene Weise zu ordnen und zu systematisieren. In der Fachliteratur wird der Umfang des Ressourcentransfers als ein weit anerkanntes Kriterium verwendet, um die Markteintrittsformen zu kategorisieren. Hier wird prinzipiell zwischen den im Stammland und den im Gastland erbrachten Kapital- und Managementleistungen unterschieden (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 848).

Die folgende Abbildung zeigt anhand dieser zwei Dimensionen verschiedener Markteintritts- und -bearbeitungsvarianten (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 849). Hierbei wird ersichtlich, dass das Joint Venture im Rahmen eines kontinuierlichen Internationalisierungsprozesses eine mittlere Position einnimmt. Im Vergleich zu den anderen Markteintrittsformen sind sowohl die Kapital- und Managementleistungen im Gastland als auch im Stammland als mittelhoch einzustufen.

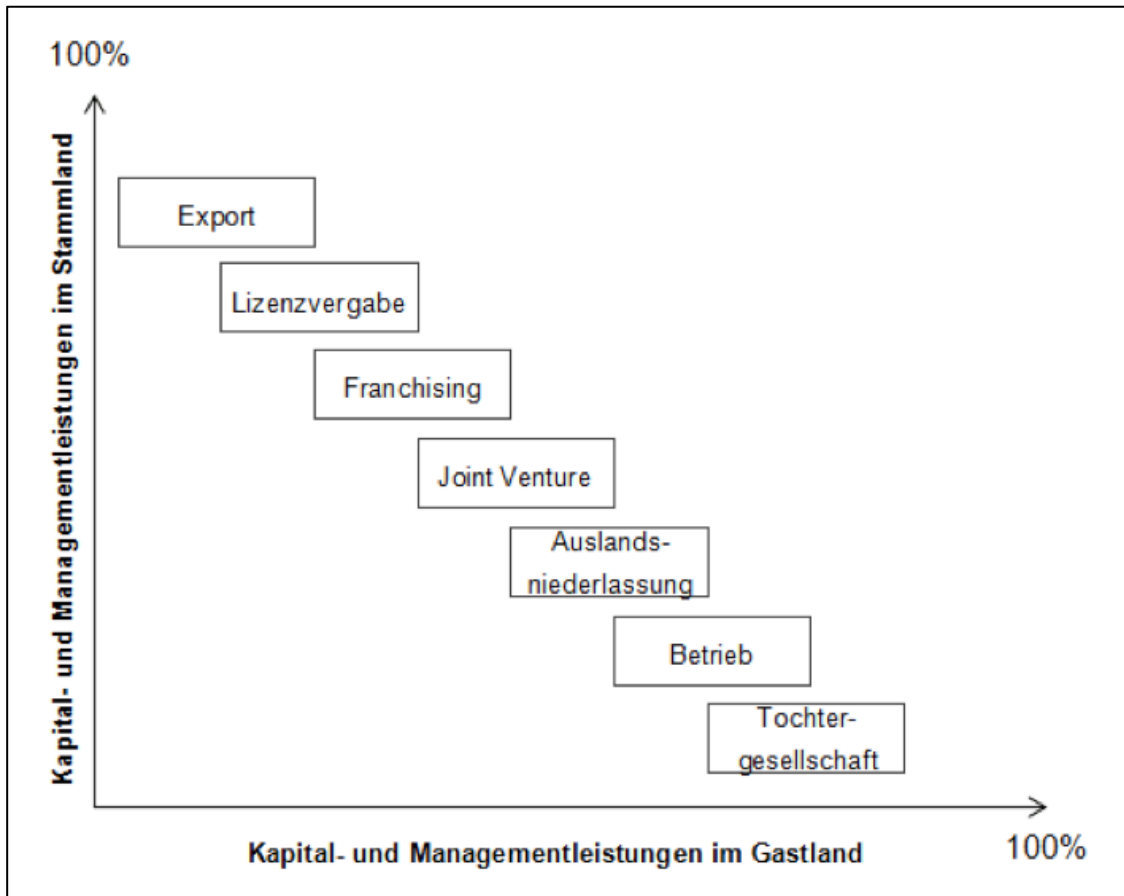


Abbildung 2-1: Joint Venture im Internationalisierungsprozess. In Anlehnung an Kutscher/Schmid 2008, S. 849.

2.2.2 Motive und Ziele der Joint Venture-Gründung

Das Joint Venture wird als eine kooperative Form des Markteintritts betrachtet. Viele Wissenschaftler haben sich speziell mit den Motiven und Zielen der Joint-Venture-Gründung auseinandergesetzt (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 889ff.; Büchel et al. 1997, S. 17; Eisele 1995, S. 20ff.). Dementsprechend liegen viele Erklärungsansätze mit zahlreichen Perspektiven vor. Die Zielsetzungen und Motive der Joint Venture-Gründung lassen sich hauptsächlich in drei Kategorien unterteilen: interne Beweggründe sowie wettbewerbsbezogene und strategische Ziele.

Interne Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> - Streuung von Kosten und Risiken - Zugang zu Ressourcen - Zugang zu Märkten - Nutzung von Skaleneffekten und Größenvorteilen - Zugang zu neuen Technologien und innovativen Managementtechniken - Förderung unternehmerisch denkender Mitarbeiter
Wettbewerbsbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Einflussnahme auf den Wettbewerb - Beeinflussung der Entwicklung der Branchenstruktur - Geschwindigkeitsvorteile gegenüber Konkurrenten
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung und Nutzung von Synergien - Transfer von Technologien und Fähigkeiten - Diversifikation

Tabelle 2-1: Motive und Ziele für die Gründung des Joint Ventures. In Anlehnung an Büchel et al. 1997, S. 17; Eisele 1995, S. 20ff.

Zu den internen Beweggründen zählen die Streuung von Kosten und Risiken, der Zugang zu Ressourcen und Märkten, die Nutzung von Skaleneffekten und Größenvorteilen, und die Möglichkeit, auf neue Technologien und innovative Managementtechniken zugreifen zu können, sowie die Förderung unternehmerisch denkender Mitarbeiter, indem diese in einem Joint Venture Verantwortung übernehmen (vgl. Harrigan 1986, in Büchel et al. 1997, S. 17).

Wie der Begriff Joint Venture bereits ausdrückt, lassen sich Kosten und Kapital sowie die damit verbundenen Risiken durch Joint Ventures auf mehrere Schultern verteilen; somit werden die Risiken erheblich verringert. Außerdem sind Joint Ventures im Rahmen des internationalen Markteintritts auch zur Begrenzung politischer Risiken geeignet, denn ein Joint Venture ermöglicht einen Abbau der teilweise erheblichen Diskriminierungspotenziale ausländischer Regierungen (vgl. Datta 1988, in Eisele 1995, S. 27).

Des Weiteren sind Joint Ventures ein beliebtes Mittel, um Zugang zu notwendigen Ressourcen zu gewinnen. Zu diesen Ressourcen gehören Absatzwege, neue Technologien oder innovative Managementtechniken, Know-how, Märkte und finanzielle Ressourcen (vgl. Büchel et al. 1997, S. 17; Eisele 1995, S. 23). Manche Ressourcen, die nicht über den Markt bezogen werden können, so genannte nicht kodifizierte Kompetenzen, können nur durch Joint Ventures erworben werden.

Der Zugang zu bisher nicht erschlossenen Märkten steht im Zentrum zahlreicher Joint Ventures. Zusätzlich beschleunigen und sichern Joint Ventures den Eintritt in ausländische bzw. neue Märkte (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 889ff.; Eisele 1995, S. 24). Im Zuge des Zusammenschlusses mit einem lokalen Partner erhalten Joint Ventures ein Beziehungsnetz vor Ort und ermöglichen so den Aufbau von Kundenkontakten.

Joint Ventures gestatten es darüber hinaus, *Economies of Scale* und *Economies of Scope* zu erzielen. In manchen Fällen stellen sie eine Alternative zum Export oder zum direktinvestiven Alleingang dar (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 890f.).

Joint Ventures können Einfluss auf den Wettbewerb ausüben. Ein Unternehmen tritt durch ein Joint Venture und den dadurch erzielten Wettbewerbsvorteil in den Markt ein, um seine Wettbewerbssituation zu verbessern. Als wettbewerbsbezogene Ziele gelten die Beeinflussung der Entwicklung der jeweiligen Branchenstruktur, Geschwindigkeitsvorteile gegenüber Konkurrenten und die Schaffung stärkerer Einheiten im Wettbewerb (vgl. Harrigan 1986, in Büchel et al. S. 17).

Aus strategischer Sicht können durch das Joint Venture Synergieeffekte geschaffen und Nutzen, Technologien und Fähigkeiten transferiert werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Geschäftsaktivitäten zu diversifizieren.

Synergieeffekte zu erzielen, wird meistens als zentrales Ziel von Joint Ventures angesehen. Durch den gemeinsamen Markteintritt bringt der ausländische Partner Technologie ein, während der lokale Partner das Beziehungsnetz vor Ort, die Marktkenntnisse sowie andere relevante Ressourcen für die Organisationseinheit zur Verfügung stellt. Synergetische Effekte werden durch die Integration identischer oder unterschiedlicher Aufgaben erreicht. Skalenvorteile strebt man durch die Integration identischer Prozesse an, während Verbundeffekte durch die gemeinsame Durchführung verschiedenartiger Prozesse realisiert werden (vgl. Eisele 1995, S. 22).

Mitunter spielen sozio-emotionale Gründe bei der Gründung von Joint Ventures eine Rolle, zum Beispiel das Streben nach Karriere, Macht und Prestige (vgl. Eisele 1995, S. 30).

In der Unternehmenspraxis verfolgen Joint Ventures nicht nur eine bestimmte Zielsetzung. Vielmehr bestehen sogar in den meisten Fällen von vornherein verschiedene Motive und damit entsprechend komplexe Erwartungen an Joint Ventures (vgl. Büchel et al. 1997, S. 17f.). In der Praxis können also mehrere Zielsetzungen und Motive gleichzeitig für das Eingehen von Joint Ventures ausschlaggebend sein.

2.3 Klassifikation der Joint Venture-Typen

Joint Ventures können sich hinsichtlich zahlreicher Kriterien unterscheiden. Anhand einiger wichtiger Dimensionen und der daraus folgenden Ausprägungsformen werden in der folgenden Tabelle Varianten der Joint Venture-Typen zusammengestellt.

Abgrenzungskriterien	Ausprägungen
Funktionale Dimension	<ul style="list-style-type: none"> - F&E - Beschaffung - Produktion - Marketing & Vertrieb - sonstige Dienstleistungen - funktionsübergreifend
Kooperationsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertikal - konglomerat
Kapital- und/oder Stimmrechtsbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> - gleiche Anteile der Partner (paritätisch) - ungleiche Anteile der Partner (ungleichgewichtig)
Zeitliche Dimension	<ul style="list-style-type: none"> - auf Dauer angelegt - zeitlich befristet
Zahl der Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> - mit einem Partner - mit mehreren Partnern

Tabelle 2-2: Abgrenzungskriterien von Joint Ventures und deren Ausprägungsformen. In Anlehnung an Kutscher/Schmid 2008, S. 887; Eisele 1995, S. 18.

2.3.1 nach funktionaler Dimension

Joint Ventures lassen sich nach ihren wirtschaftlichen Funktionen klassifizieren. Hinsichtlich der einzelnen funktionalen Kooperationsbereiche unterscheidet man in der Regel sechs verschiedene Joint Venture-Typen. Ein Joint Venture

kann nicht nur einen Bereich betreffen, sondern es kann mehrere Bereiche umfassen oder sich auf in der Tabelle 2-2 genannten wirtschaftlichen Aktivitäten beziehen (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 886).

Eine Kooperation zwischen den Partnerunternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung zielt auf Synergien durch die gemeinsame Nutzung von Forschungseinrichtungen und von Spezialisierungs- und Standardisierungsmöglichkeiten, durch die Kombination von Know-how und Risikoteilung ab (vgl. Hermann 1988, in Büchel et al. 1997, S. 20). Zu Forschungs- und Entwicklungs-Joint-Ventures kommt es in spezifischen Branchen besonders häufig, z. B. in der Pharma-, Chemie- und Elektronikbranche, da eine Unternehmung alleine nicht die notwendigen Ressourcen hat, um aufwendige Projekte durchzuführen (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 887, 891).

Beschaffungs-Joint-Ventures ermöglichen den Partnern den Zugang zu Beschaffungswegen, die nicht allgemein verfügbar sind (vgl. Eisele 1995, S. 18).

Produktions-Joint-Ventures streben eine qualitativ bessere bzw. kostengünstigere Gestaltung der Produktionsprozesse an (ebd.).

Joint Ventures in Marketing und Vertrieb haben die Koordination der Marketing- bzw. Verkaufsaktivitäten der Produkte der Partner zum Inhalt (vgl. Eisele 1995, S. 19; Weder 1989, in Eisele 1995, S. 19). Ein Partner liefert die Güter, während der andere, lokale Partner die Absatzaufgabe übernimmt. Somit wird diese Kooperation zwischen Produzent und lokalem Partner als Mischform zwischen unabhängiger Vertretung und eigener Niederlassung angesehen (vgl. Hermann 1988, in Büchel et al. 1997, S. 20).

Dienstleistungs-Joint-Ventures stellen eine Kooperation in Bereichen wie Beratung, Service, Logistik, EDV, Entsorgung etc. dar (vgl. Weder 1989, in Eisele 1995, S. 19).

Joint Ventures, die sich nicht auf einzelne Funktionsbereiche, sondern auf die gesamtunternehmerischen Funktionen bzw. Aktivitäten beziehen, werden als funktionsübergreifend bezeichnet.

2.3.2 nach Kooperationsrichtung

Joint Ventures lassen sich nach der Kooperationsrichtung des wirtschaftlichen Verhältnisses der Partner klassifizieren. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich drei Typen von Joint Ventures: horizontale, vertikale und konglomerate Joint Ventures (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 888; Hermann 1988, S. 44f.).

Zu einem horizontalen Joint Venture kommt es, wenn die Partner in der gleichen Branche tätig sind und gleiche Aktivitäten durchführen (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 888). Meistens sind die Joint Venture-Partner gegenseitige Konkurrenten, die zwar aus der gleichen Branche, jedoch aus verschiedenen Ländern kommen (vgl. Rumer 1994, S. 33).

Bei einem vertikalen Joint Venture handelt es sich um Partner aus vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen in der gleichen Branche. Ein konglomerates Joint Venture liegt vor, wenn die Ursprungsaktivitäten der kooperierenden Unternehmungen völlig unterschiedlichen Bereichen entstammen. Bei den horizontalen und vertikalen Joint Ventures handelt es sich um Partner, die aus der gleichen Branche kommen, während die Partner bei konglomeraten Joint Ventures in unterschiedlichen Branchen tätig sind (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 888).

2.3.3 nach Kapital- und Stimmrechtsbeteiligung

Das Kapitalbeteiligungsverhältnis kann paritätisch oder ungleichgewichtig sein. Bei dem paritätischen Verhältnis sind beide Joint Venture-Partner mit jeweils gleichem Anteil am Joint Venture beteiligt. Im Gegensatz dazu beteiligen sich die Partner in den ungleichgewichtigen Joint Ventures mit ungleichem Kapitalanteil.

Der Anteil der Partner an dem Kapital ist bei dem Eingehen von Joint Ventures von großer Bedeutung. Das Kapitalverhältnis stellt die Grundlage für die Gewinnansprüche und Repräsentanz der Partnerunternehmen dar. Die Unternehmensleitung in einem paritätischen Joint Venture wird aufgeteilt, und beide Partner übernehmen die Verantwortung für das Tagesgeschäft, während die ungleichgewichtigen Joint Ventures vom dominanten Partner geführt werden (vgl. Olie 1995, S. 34).

2.3.4 nach zeitlicher Dimension

Hinsichtlich der zeitlichen Dimension ist zwischen zeitlich befristeten und dauerhaft angelegten Joint Ventures zu unterscheiden. Joint Ventures mit zeitlicher Befristung liegen dann vor, wenn die Motive beteiligten Partner zur Joint Venture-Gründung nach einer bestimmten Zeit hinfällig sind. Jedoch sind Joint Ventures zeitlich meist nicht befristet und damit mit langem Zeithorizont verbunden (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 888).

2.3.5 nach Zahl der Kooperationspartner

Ein Unternehmen kann ein Joint Venture mit einem Partner oder mehreren Partnern eingehen. In der Praxis bestehen mehr Joint Ventures mit einem Partner als Joint Ventures mit mehreren Partnern, vor allem im internationalen Kontext. Zurückführen lässt sich dies auf vorherrschende Motive des Eintritts in das Land des Partners, Agency-Probleme reduziert und der Koordinationsaufwand möglichst gering gehalten werden (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 886). Es ist zu beachten, dass mit zunehmender Partnerzahl die Übereinstimmung in den Zielen und das operative Management immer schwieriger werden (vgl. Rumer 1994, S. 70).

Über die oben dargestellten Abgrenzungskriterien hinaus sind weitere Möglichkeiten der Klassifikation von Joint Ventures zu finden: Standort, geografischer Kooperationsbereich (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 887), Motive der Zusammenarbeit, Internationalität (vgl. Hermann 1988, S. 42, in Büchel et al. 1997, S. 19) und Rechtsform der Zusammenarbeit (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1991, S. 96ff.).

2.4 Erfolgsfaktoren im Management der Joint Ventures

Die Erfolgsmessung stellt ein zentrales Thema in der Diskussion über Joint Ventures dar (vgl. Büchel et al. 1997, S. 185). In der Tat ist es schwierig, den Erfolg eines Gemeinschaftsunternehmens zu definieren und zu messen. Im Grunde genommen geht es darum, mit welchen Kriterien, auf welchen Ebenen und aus welchen Perspektiven sich der Erfolg des Joint Ventures messen und beurteilen lässt.

Traditionell werden Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens mit ökonomischen Zahlen und Kriterien bestimmt. Die ökonomische Perspektive geht von

der Frage aus, ob die Kooperation zu einer Steigerung des Unternehmenswertes der Joint Venture-Partner führt. Zur Erfolgsmessung werden u.a. die Rentabilität, der Gewinn oder die Entwicklung des freien *Cash-flows* herangezogen (vgl. Büchel et al. 1997, S. 193). Der Erfolg des Unternehmens wird hier als quantitativ messbar definiert.

Darüber hinaus können andere Kriterien, beispielsweise Marktanteile, die Wettbewerbsposition, der Vorsprung durch Forschungsergebnisse sowie die Marktmacht auf Absatz- und Beschaffungsmärkten zur Erfolgsbeurteilung verwendet werden. Solche Kriterien wirken nur indirekt und langfristig auf die betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen *return on investment* (ROI) und Gewinn (vgl. Schuchardt 1994, S. 35). Die strategische Perspektive unterscheidet sich von der ökonomischen Perspektive dadurch, dass strategische Indikatoren immer zukunftsbezogen und meistens nur schwer zu quantifizieren sind. Gerade bei internationalen Joint Ventures ist der strategische Ansatz von größerer Bedeutung. Die Joint Venture-Partner verfolgen verschiedene Zielsetzungen bei dem Zusammenschluss zu einem Gemeinschaftsunternehmen. Beispielsweise kann ein Partner des Joint Ventures den Zugang zu kritischen Ressourcen (Technologien, Auslandsmärkten, Know-how etc.) ohne die Erwirtschaftung eines Gewinns als Erfolg bezeichnen, während aus der Perspektive des anderen Partners, der vor allem an finanziellen Größen interessiert ist, ein solches Joint Venture als Misserfolg einzustufen wäre (vgl. Oesterle 1993; Anderson 1990, in Eisele 1995, S. 85).

Der verhaltensorientierte Ansatz wird zur Messung des Erfolgs herangezogen, wenn das Verhalten der Akteure im Kooperationsprozess im Vordergrund steht. Aus dieser Sicht sind die Herausbildung einer eigenen Kultur und Identität, aber auch der Umgang mit Konflikten wesentliche Indikatoren für die Beurteilung von Erfolg und Misserfolg. Erfolgsmaßstäbe sind hier die kulturelle Kompatibilität der Partnerunternehmen, die Häufigkeit und Intensität von Konflikten sowie die Mechanismen der Entscheidungsfindung und Konfliktlösung in der Kooperation (vgl. Büchel et al. 1997, S. 194).

Die unterschiedlichen Perspektiven der Erfolgsmessung lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Erfolgsperspektive	Zentrale Größen	Eigenschaft der Indikatoren
Ökonomische Perspektive	- ROI - freier Cash-Flow	quantitative Indikatoren
Strategische Perspektive	- Wettbewerbsposition - Marktanteile	quantitative und qualitative Indikatoren
Verhaltensorientierte Perspektive	- Identität, - Stabilität - Konflikte	qualitative Indikatoren

Tabelle 2-3: Perspektiven der Erfolgsmessung von Joint Ventures. In Anlehnung an Büchel et al. 1997, S. 197.

In der Regel werden ökonomische, strategische und verhaltensorientierte Perspektiven gleichzeitig zur Erfolgsbeurteilung des Joint Ventures angewendet. Je mehr unterschiedliche Ansätze zum Tragen kommen, desto vollständiger ist das Bild des Joint Ventures. Im Folgenden werden einige Forschungsergebnisse über Erfolgsfaktoren vorgestellt. Dabei werden die mit Kultur verbundenen Erfolgsfaktoren näher betrachtet.

2.4.1 Ebenenbezogene Erfolgsfaktoren

In einem Projekt zur Erfolgsfaktorenanalyse der deutsch-chinesischen Joint Ventures bezeichnen Trommsdorff und Wilpert die Erfolgsfaktoren als „... *solche Entscheidungen und Bedingungen, die den Erfolg und Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen.*“ (Grimm 1983, in Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 49).

Diese Definition umfasst damit sowohl unternehmensinterne als auch -externe Faktoren, die durch das Management beeinflusst werden können. Darüber hinaus ermöglicht sie gleichzeitig die Analyse quantitativer und qualitativer Erfolgsfaktoren.

Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren basiert auf einer *Critical Incident*-Erhebung, indem die deutschen Führungskräfte direkt nach den Erfolgsfaktoren befragt werden. Aufgrund deren Äußerungen werden 26 Erfolgsfaktoren ermittelt, die in umfeld-, partner-, personen-, produkt- und betriebsbezogene Bereiche aufgeteilt sind (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 73). Die folgende Tabelle fasst diese 26 Erfolgsfaktoren zusammen.

Umfeldbezogene Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> - politisches Klima - lokale Infrastruktur
Partnerbezogene Erfolgsfaktoren	<p>Deutscher Partner</p> <ul style="list-style-type: none"> - gute Geschäftsverbindungen vor Ort - internationale Vorerfahrung - hohes technologisches Know-how - gutes internationales Firmenimage - Integration weiterer Partner mit internationalem Ruf <p>Chinesischer Partner</p> <ul style="list-style-type: none"> - internationale Vorerfahrung - produktbezogene Vorerfahrung - ausgebildetes Personal
Personenbezogene Erfolgsfaktoren	<p>Deutsche Seite</p> <ul style="list-style-type: none"> - grobe und unscharfe Planung - leidenschaftlicher Einsatz - hohe Frustrationstoleranz - interkulturelles Verständnis <p>Chinesische Seite</p> <ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz von westlichem Know-how zu Technologie und internationalem Markt
Produktbezogene Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung an lokale und asiatische Märkte - internationales Produktimage - hoher Qualitätsstandard - Endprodukt statt Halbfabrikat
Operationale Erfolgsfaktoren des Kooperationsbetriebs	<ul style="list-style-type: none"> - Marktposition und frühe Marktpräsenz - hoher lokaler Beschaffungsanteil - Qualitätssicherung in der Produktion - kulturell angepasste Marktbearbeitung - angepasste Kommunikations- und Imagepolitik - Qualifikation und Motivation des Personals - Devisensicherung und internationaler Export

Tabelle 2-4: Erfolgsfaktoren von Joint Ventures aus Sicht der deutschen Unternehmen. In Anlehnung an Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 73.

Als ein personenbezogener Erfolgsfaktor wird ein mit Kultur im Zusammenhang stehendes interkulturelles Verständnis beim deutschen Partner ermittelt. Bei den anderen 25 Erfolgsfaktoren taucht der Faktor Kultur in der Studie bloß am Rande auf. Außerdem ist es m. E. auch schwer nachvollziehbar, warum das *interkulturelle Verständnis* nur auf der deutschen Seite, nicht aber bei dem chinesischen Partner identifiziert wird. Ein interkulturelles Verständnis zwischen den Joint Venture- Partnern sollte nicht einseitig, sondern gegenseitig sein.

2.4.2 Phasenbezogene und -übergreifende Erfolgsfaktoren

Eisele setzt sich in seiner Forschung intensiv mit der Frage auseinander, von welchen Faktoren der Erfolg eines internationalen Joint Ventures abhängt. Seiner empirischen Untersuchung liegt der Zielansatz zugrunde. Sie basiert auf einer Umfrage unter 131 Topmanagern aus deutschen Industrieunternehmen. Die gewonnenen Informationen werden durch multivariate Analyse detailliert untersucht, was ein umfassendes und vielseitiges Bild über die Erfolgsstruktur internationaler Joint Ventures sichert. Eisele unterscheidet zwischen phasenabhängigen und -übergreifenden Erfolgsfaktoren (vgl. Eisele 1995).

2.4.2.1 Phasenbezogene Erfolgsfaktoren

Es ist festzustellen, dass Erfolgsfaktoren aus unterschiedlichen Bereichen des Managements stammen und in verschiedenen Phasen des Managementprozesses relevant sind (vgl. Eisele 1995, S. 301). Die damit identifizierten phasenbezogenen Erfolgsfaktoren werden in Initiierungs-, Verhandlungs- und Implementierungsphasen unterteilt, die in folgender Tabelle dargestellt sind.

Managementphase	Erfolgsfaktoren
Initiierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Partnerwahl - Beziehungsqualität der Partner - Partneranalysen - Ähnlichkeit der Partner
Verhandlungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Vertragsgestaltung - Verhältnis der Kapitalanteile - Ausgestaltungsphilosophie - Aufbau einer Vertrauensbasis - Besetzung von Schlüsselpositionen
Implementierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorischer Bereich - Professionalität der Joint Venture-Strategie - Managementautonomie - Etablierung am Absatzmarkt - Markteintritt - Eintrittsweg - Erfahrungen

Tabelle 2-5: Erfolgsfaktoren nach Phasen des Joint Venture-Managements. In Anlehnung an Eisele, 1995.

In der Initiierungsphase misst Eisele der sorgfältigen *Partnerwahl* eine entscheidende Rolle bei. Außerdem werden die bestehende *Geschäftsbeziehung* und die *Beziehungsqualität* zwischen den Partnerunternehmen sowie die Ähnlichkeit der Partnerunternehmen und eine geringe psychische Distanz zum

Stammland des Joint Ventures als wesentliche Erfolgsfaktoren dieser Phase festgestellt (vgl. Eisele 1995, S. 111ff.).

Als Erfolgsfaktor in der Verhandlungsphase wird die Vertragsausgestaltung angesehen. Dabei handelt es sich um den Detaillierungsgrad und die Aktionsflexibilität des Vertrags. Des Weiteren zählen das Verhältnis der Kapitalanteile der Partner, die Ausstattungsphilosophie des Joint Ventures und die Besetzung von Schlüsselpositionen sowie der Aufbau von Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern zu den kritischen Determinanten, die über den Erfolg im Stadium der Verhandlung entscheiden können (vgl. Eisele 1995, S. 142ff.). Das Vertrauen wird durch mehrere Studien als ein Basisfaktor identifiziert, dem eine große Bedeutung im Joint Venture-Management zukommt (vgl. Büchel et al. 1997, S. 165ff.).

Die Implementierungsphase lässt sich in die organisatorische Phase und die Etablierung eines Joint Ventures am Absatzmarkt einteilen. In der organisatorischen Phase werden die Managementautonomie im operativen Bereich und die Konsensbildung im strategischen Bereich als zwei wesentliche Erfolgsfaktoren ermittelt. Darüber hinaus wird die Professionalität der Kooperationsstrategie als ein wichtiger Erfolgsfaktor gewertet. In dem anderen Bereich der Implementierungsphase der Etablierung am Absatzmarkt sind der Zeitpunkt des Markteintritts, der Umgang mit den Markteintrittsbarrieren und die Produktdifferenzierung der Wettbewerber von großer Relevanz für den Erfolg des Joint Ventures (vgl. Eisele 1995, S. 179ff.).

2.4.2.2 Phasenübergreifende Erfolgsfaktoren

In der Forschung Eiseles werden außerdem die Erfolgsfaktoren identifiziert, die über alle Phasen hinweg für das Management einen wichtigen Erfolgsbeitrag leisten.

Es wird zunächst herausgestellt, dass das Zusammenpassen der Joint Venture-Partner hinsichtlich Unternehmenskultur, -philosophie und -struktur einen wichtigen Erfolgsbeitrag für das Management leistet. Die Kompatibilität der Kultur, Ziele und Managementstile sowie administrative Kompatibilität beeinflussen den Erfolg und Misserfolg des Joint Ventures (vgl. Eisele 1995, S. 230ff.). Diese

„*culture-fit*“-Faktoren sind gerade bei internationalen Joint Ventures nicht immer vorhanden. Deswegen ist die Herausbildung der Interkulturalität von großer Bedeutung, da dadurch die zentrale kulturelle Orientierung der Joint Venture-Partner berücksichtigt wird.

Außerdem hängt der Erfolg des Joint Ventures von den vorgegebenen strukturellen Merkmalen der Umwelt ab. Die Umwelt gliedert sich in zwei Teile: Die Umwelt I bezieht sich hauptsächlich auf die Wettbewerbsintensität der Branche, den Abnehmermarkt, potenzielle neue Wettbewerber und Gefahren durch Substitutionskonkurrenten, während die Umwelt II die Konjunktur des Gastlandes, protektionistische Eingriffe des Staates, Wechselkurse, Devisenausfuhrbestimmungen, Werthaltungen der Bevölkerung, technologische Turbulenzen und die infrastrukturelle Ausstattung sowie rechtliche Entwicklungen enthält. In diesem Kontext sind eine sich dynamisch entwickelnde Volkswirtschaft im Gastland und die Veränderung der Wettbewerbsstruktur der Branche von hoher Erfolgsrelevanz (vgl. Eisele 1995, S. 303).

Phasenübergreifend	Erfolgsfaktoren
Culture-fit	<ul style="list-style-type: none"> - Kompatibilität der Kultur - Kompatibilität der Zielvorstellungen - Kompatibilität der Managementstile - administrative Kompatibilität
Umfeld I	<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsintensität der Branche - Abnehmermarkt - potenzielle Wettbewerber
Umfeld II	<ul style="list-style-type: none"> - Konjunktur des Gastlandes - protektionistische Eingriffe des Staates - Wechselkurse - Devisenausfuhrbestimmungen - Werthaltung der Bevölkerung - technische Turbulenzen - infrastrukturelle Ausstattung - rechtliche Entwicklung

Tabelle 2-6: Phasenübergreifende Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Managements. In Anlehnung an Eisele 1995.

2.4.3 Harte und weiche Erfolgsfaktoren

Salomon teilt die Erfolgsfaktoren in ihrer Untersuchung in harte und weiche Erfolgsfaktoren ein. Während die harten Erfolgsfaktoren, sich mehr mit den Managementaufgaben und generellen wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens

auseinandersetzen, hängen die weichen Erfolgsfaktoren mit den kulturtypischen Merkmalen zusammen (vgl. Salomon 2009, S. 348).

Diese Studie hat mittels direkter Befragung von Führungskräften aus 43 chinesisch-österreichischen Gemeinschaftsunternehmen insgesamt 10 Erfolgsfaktoren ermittelt, die in folgender Tabelle dargestellt sind.

Harte Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none">- Planung der Ziele und Verantwortung- Produkt und Qualität- Aufteilung der Firmenanteile- Partner
Weiche Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none">- interkulturelles Verständnis- Beziehung- Respekt- Kontinuität- Vertrauen- Persönlichkeit

Tabelle 2-7: Harte und weiche Erfolgsfaktoren. In Anlehnung an Salomon 2009.

Zu den harten Erfolgsfaktoren zählen die Planung von Zielen und Verantwortung, das richtige Produkt und dessen Qualität, die Aufteilung der Firmenanteile und der richtige Partner (vgl. Salomon 2009, S. 339ff., 346f.).

Eine gründliche und langfristige Planung, die Vereinbarung der wichtigen Ziele und die Zuweisung von Verantwortung für alle Bereiche im Joint Venture stellen die bedeutsamsten Erfolgsfaktoren dar. Des Weiteren sollen die vereinbarten Ziele zu Beginn für die Partner klar definiert und auch kommuniziert werden, um diese in den späteren Phasen des Joint Ventures genau verfolgen zu können (vgl. Salomon 2009, S. 339f.).

Das Produkt und dessen Qualität spielen eben eine wichtige Rolle im Joint Venture. Man sollte das richtige Produkt für den chinesischen Markt auswählen und nach den chinesischen Qualitätsanforderungen herstellen. Oft wird ein hoher Qualitätsstandard im chinesischen Markt gar nicht nachgefragt (vgl. Salomon 2009, S. 341).

Auch die Firmenanteile am Joint Venture zählen zu dessen Erfolgsfaktoren. Das paritätische Joint Venture wird als negativ bewertet, weil durch die gleichmäßig aufgeteilte Unternehmensführung und Verantwortung im Konfliktfall nie eine Entscheidung ohne die Zustimmung der anderen Seite werden kann (vgl. Salomon 2009, S. 343f.).

Salomon ermittelt sechs weiche Erfolgsfaktoren. Zu ihnen gehören das interkulturelle Verständnis auf beiden Partnern, die Beziehung, der Respekt, die Kontinuität und der Vertrauen sowie die Persönlichkeit der Joint Venture-Manager (vgl. Salomon 2009, S. 344).

Das interkulturelle Verständnis wird am häufigsten von den Befragten als weicher Erfolgsfaktor genannt. Für Joint-Venture-Partner ist es wichtig und notwendig, den Partner und dessen Kultur zu verstehen und zu akzeptieren. Daraus entwickelt sich interkulturelle Kompetenz, die sich für westliche Manager bei Entscheidungen und in Geschäften mit neuen Kunden und Lieferanten als wichtig erweist (vgl. Salomon 2009, S. 332ff.).

Der zweite weiche Erfolgsfaktor Beziehung nimmt ebenfalls einen hohen Stellenwert für den Erfolg im Joint Venture ein. Je besser die Beziehungen sind, desto leichter hat es das Unternehmen im Geschäftsleben in China (vgl. Salomon 2009, S. 335f., 348).

Des Weiteren stellen Respekt und Vertrauen zwischen den Partnern eine Bedingung und Basis für die erfolgreiche Kooperation im Joint Venture dar. Alle an dem Joint Venture Beteiligten sollen als gleichwertig betrachtet werden. Sie kommunizieren und verhandeln auf einer Ebene. Das gegenseitige Vertrauen ist grundlegend für eine gute Zusammenarbeit der Partner (vgl. Salomon 2009, S. 336ff., 342f.).

Die anderen Erfolgsfaktoren sind Kontinuität und Persönlichkeit bzw. Personen. Da die chinesischen Geschäfte viel mehr auf Beziehungen basieren als die europäischen, ist es für das Joint Venture insbesondere bedeutsam, dass man die richtigen Personen für das Joint-Venture-Management findet. Die ausländischen Expatriates sollten gut ausgebildet und sozial kompetent sein und nicht nach zwei Jahren ausgetauscht werden, sondern etwa länger in China bleiben (vgl. Salomon 2009, S. 338f., 344ff.).

Aus den bisherigen Ausführungen wird ersichtlich, dass der wirtschaftliche Erfolg der Joint Ventures zum großen Teil auch von der Kultur abhängt. Der Faktor Kultur wird in den früheren Studien aus den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts entweder kaum erwähnt oder nur am Rande bearbeitet. In

der neueren Forschung rückt der Faktor Kultur immer stärker in den Mittelpunkt. Die Kultur kann demnach den Erfolg oder Misserfolg der Gemeinschaftsunternehmen entscheidend beeinflussen. Es lässt sich somit im internationalen Management in gewissem Maße eine Entwicklung von der „*Culture free-These*“ zur „*Culture bound-These*“ beobachten.

Die Gewichtung und Bedeutung der kulturbezogenen Erfolgsfaktoren können in unterschiedlichen Kulturkreisen variieren, aber interkulturelles Verständnis ist sowohl in den früheren und als auch in den neueren Studien über die Zusammenarbeit zwischen deutschsprachigen und chinesischen Partnern immer wieder als ein Erfolgsfaktor festgestellt worden.

2.5 Chinesisch-deutsche Wirtschaftsbeziehungen

Die chinesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen weisen im Großen und Ganzen eine positive Entwicklung auf. Vor allem seit der Aufnahme der diplomatischen Beziehungen beider Länder im Jahre 1972 und insbesondere nach der chinesischen Öffnungspolitik von 1978 vollziehen sie sich mit großer Dynamik. Derzeit sind sie so intensiv wie nie zuvor. China ist heute Deutschlands wichtigster Handelspartner in Asien und der drittgrößte deutsche Handelspartner weltweit, während Deutschland mit Abstand Chinas größter europäischer Handelspartner ist (vgl. Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in der Volksrepublik China, 2016).

Die chinesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen blicken auf eine lange Geschichte zurück. Bereits am Ende des 16. Jahrhunderts bestand ein Warenhandel zwischen den beiden Ländern. In der jüngeren Vergangenheit kam es zu einem wirtschaftlichen Engagement deutscher Unternehmen in China. Beispielsweise lieferte Krupp 1871 3.000 Kanonen nach China (vgl. Sun 2005, S. 5) und Siemens eröffnete Anfang 1904 eine erste Niederlassung in China (vgl. Homepage Siemens, 2017).

Aufgrund der Zielsetzungen der vorliegenden Forschung werden die chinesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen in China nach der Gründung der Volksrepublik China, hauptsächlich nach der Öffnungspolitik Chinas 1978 behandelt.

Vor der Aufnahme der diplomatischen Beziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Volksrepublik China im Jahre 1972 wurde im September 1957 in Peking bereits das erste wirtschaftliche Abkommen zwischen den beiden Ländern abgeschlossen (vgl. Sun 2005, S. 8). Ende der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts belief sich das bilaterale Handelsvolumen auf knapp 200 Millionen US-Dollar, wobei China aus Deutschland meistens technisch fortschrittliche Maschinen und Anlagen zum wirtschaftlichen Aufbau einführte (vgl. Song 2011, S. 237).

In den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts befand sich ganz China in einer politisch und gesellschaftlich instabilen Lage, was zu einem starken Rückgang des Handels miteinander führte. Der bilaterale Handel war auf einem absoluten Tiefpunkt angelangt. Kurz vor der Aufnahme der offiziellen diplomatischen Beziehungen belief sich das Handelsvolumen auf nur 280 Mio. US-Dollar. 1978 erreichte das Handelsvolumen bereits die Höhe von 1.675 Mio. US-Dollar und war damit sechs Mal so hoch wie 1972 (ebd.).

2.5.1 Politik- und Wirtschaftszusammenarbeit

Die Beschlüsse des 3. Plenums des XI. Zentralkomitees der Kommunistischen Partei Chinas im Jahr 1978 veränderten den politischen Kurs. Dabei ging es darum, dass „*der Wirtschaftsaufbau als Hauptaufgabe*“ den „*Klassenkampf als Hauptkettenglied*“ ersetzen sollte. Vor diesem Hintergrund begann die Öffnungspolitik, die die Erweiterung der chinesisch-deutschen Wirtschafts-kooperationen ermöglichte.

Seitdem hat sich die Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern in den Bereichen wirtschaftliche Kooperationen, Außenhandel und gegenseitige Investitionen dynamisch entwickelt und verstärkt. Zahlreiche Abkommen sind in den letzten Jahren im Bereich der Wirtschaftszusammenarbeit unterschrieben worden. 1979 wurde das Abkommen über wirtschaftliche Zusammenarbeit in Bonn abgeschlossen, mit dem der gemeinsame Ausschuss für wirtschaftliche Kooperation auf ministerieller Ebene ins Leben gerufen wurde. 1982 wurde das Abkommen zur technischen Zusammenarbeit und 1983 das Abkommen über den Schutz der Investitionen zwischen beiden Staaten unterzeichnet (vgl. Song 2011, S. 238).

China und Deutschland errichteten 1985 einen wirtschaftspolitischen Konsultationsmechanismus, durch den beide Staaten sich regelmäßig gründlich über die Lage und Tendenz der Weltwirtschaft, Politik und die Situation der Makrowirtschaft, gegenseitige Investitionen und wirtschaftlich-technologische Kooperationen austauschen.

Seit 1997 kooperieren China und Deutschland im „Chinesisch-Deutschen Forum für wirtschaftliche und technologische Zusammenarbeit“. Das Forum hat die Aufgabe, die umfassende Zusammenarbeit in den Bereichen Verkehr, Biotechnik, elektronische Information, Luft- und Raumfahrt, neue Materialien, Energieeinsparung und Umweltschutz, neue Energien und Infrastruktur von beiden Ländern zu fördern (vgl. Song 2011, S. 238).

Im Januar 2003 trat ein neues Abkommen in Kraft, welches das alte Abkommen von 1979 ablöste. Dieses Abkommen beinhaltet die Kooperationsprinzipien/ -inhalte sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit, wobei es u.a. die Förderung der Zusammenarbeit in der Statistik und den Schutz des geistigen Eigentums hervorhebt (ebd.).

Alle unterzeichneten Abkommen zwischen China und Deutschland schaffen verbesserte Rahmenbedingungen und bauen damit eine solide Basis für die Weiterentwicklung der bilateralen wirtschaftlichen Beziehungen im Handel und Investitionen auf.

2.5.2 Bilaterale Handelsbeziehungen

Die Handelsbeziehungen zwischen China und Deutschland haben sich über das letzte Jahrzehnt fortlaufend dynamisch weiterentwickelt. 2014 erreichte der bilaterale Handel erneut einen Rekordwert in Höhe von 153,8 Mrd. Euro (vgl. Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, Peking, 2016b). Weltweit belegt Deutschland unter den wichtigsten chinesischen Handelspartnern den sechsten Platz hinter den USA, Hongkong, Japan, Korea und Taiwan (vgl. Mofcom online Datenbank, 2016).

Seit 1990 wuchs das bilaterale Handelsvolumen zwischen China und Deutschland im Durchschnitt jährlich um 14,2% und verdoppelt sich damit fast alle fünf Jahre (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015). 1993 erreichte das

bilaterale Handelsvolumen über 10 Milliarden US-Dollar, anschließend, ein Jahr nach dem WTO-Beitritt Chinas hat sich diese Summe 2002 verdoppelt, d.h. sie ist auf 20 Milliarden US-Dollar angestiegen. Danach überschritt das Handelsvolumen jeweils 50 Milliarden US-Dollar im Jahr 2005 und 100 Milliarden US-Dollar im Jahr 2008. 2011 belief sich das Handelsvolumen zwischen China und Deutschland auf 16,15 Mrd. US-Dollar, das entspricht dem hundertfachen im Vergleich zum Handelsvolumen von 1978 und das 552fachen des Handelsvolumens kurz nach der Aufnahme der diplomatischen Beziehungen (vgl. Song, 2011, S. 239ff.).

Die folgende Abbildung zeigt diese dynamische Entwicklung der Handelsbeziehungen zwischen China und Deutschland beispielhaft für den Zeitraum von 2005 bis 2014.

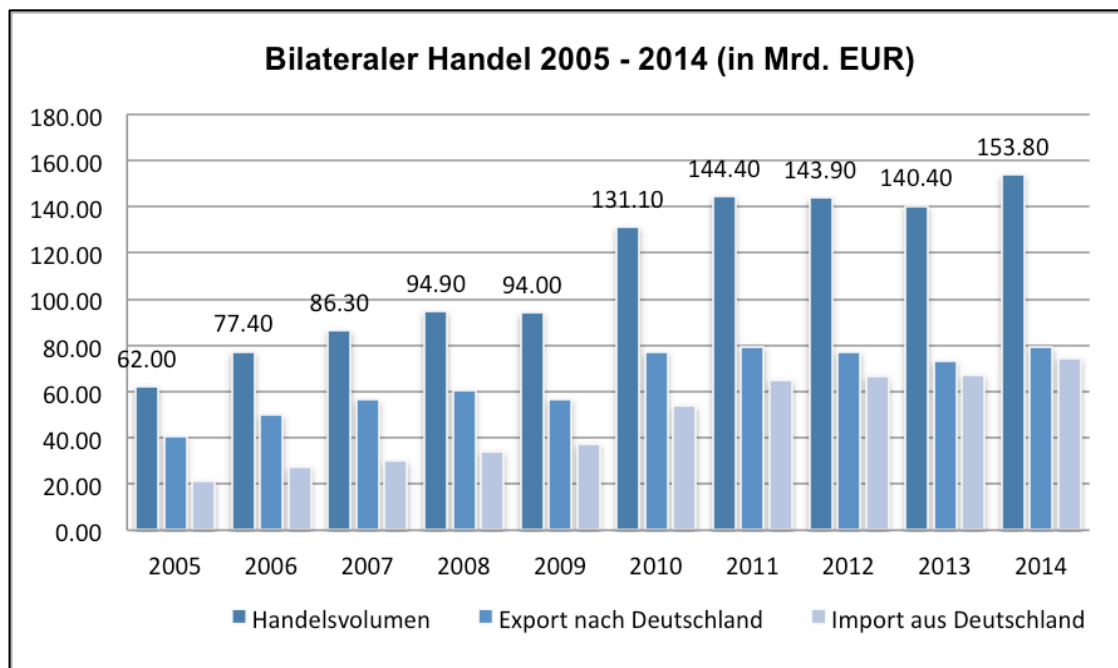


Abbildung 2-2: Bilateraler Handel zwischen China und Deutschland 2005-2014. Quelle: Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, Peking 2016b.

Deutsche Unternehmen exportieren vor allem Fahrzeugen (27,8%), Maschinen (23,8%), elektronische Produkte (13,9%), optische Erzeugnisse (6,9%) sowie Flugzeuge (4,2%) nach China. Zusammengenommen machen die fünf wichtigsten Produktkategorien mehr als 75% des Exports gemessen am Wert aus (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015). Deutschland ist zurzeit der größte europäische Technologieexporteur nach China. Weltweit liegt Deutschland auf dem dritten Platz hinter den USA und Japan (vgl. Song 2011, S. 239f.).

Bis Ende April 2011 hat China 15.448 Verträge über die Einfuhr von Technologie im Wert von 52,21 Mrd. US-Dollar aus Deutschland genehmigt (vgl. Botschaft der Volksrepublik China in der Bundesrepublik Deutschland, 2012).

Im Vergleich dazu führt China nach Deutschland hauptsächlich elektronische Produkte (26,5%) sowie Maschinen (22,8%), Textilien (10%), Möbel (4,1%) und Schuhe (2,7%) aus. Zusammengenommen machen diese 63,3% der chinesischen Exporte nach Deutschland aus (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

Aus dieser Gegenüberstellung wird ersichtlich, dass Deutschland hauptsächlich Produktionsanlagen nach China exportiert, während die chinesischen Unternehmen meistens Konsumprodukte und -waren nach Deutschland ausführen.

2.5.3 Deutsche Investitionen in China unter dem Aspekt chinesisch-deutscher Joint Ventures

2.5.3.1 Entwicklung

Im Zuge der Verbesserung des chinesischen Umfelds für ausländische Investitionen und des stetig wachsenden Marktes ist China für deutsche Investoren ein hochattraktiver Standort. Seit 1999 ist Deutschland Chinas größter europäischer Investor. Bis 2014 betragen die deutschen Direktinvestitionen zusammengenommen 48 Mrd. Euro. Deutschland gehört somit beständig zu den zehn größten ausländischen Investoren Chinas weltweit (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

In den folgenden zwei Abbildungen wird die Entwicklung der deutschen Investitionen in China jeweils 1978 bis 2004 und 2005 bis 2015 dargestellt.

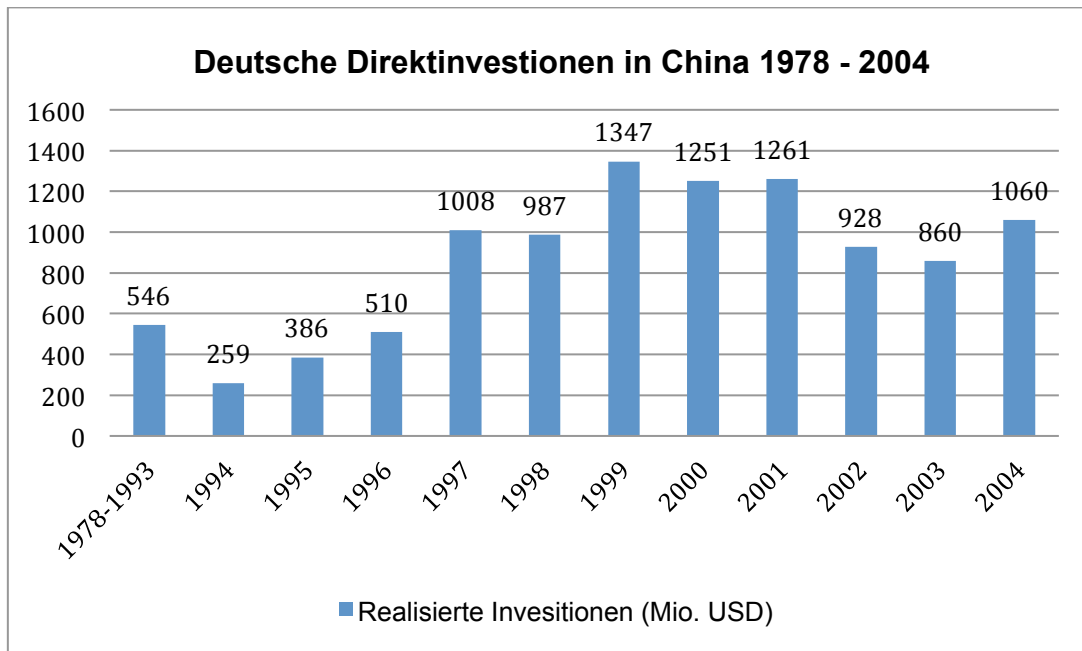


Abbildung 2-3: Deutsche Direktinvestitionen in China 1978-2004. Quelle: Mofcom online Datenbank, in Sun 2005, S. 7.



Abbildung 2-4: Deutsche Direktinvestitionen in China 2005-2015. Quelle: Mofcom 2016.

Die deutschen Direktinvestitionen in China können in drei wichtige Entwicklungsphasen unterteilt werden. Der Zeitraum von den 80er Jahren bis zum Anfang der 90er Jahre stellt die erste Entwicklungsphase dar. Ab 1994 beginnt die zweite Phase, die bis zum WTO-Beitritt Chinas 2003 eine deutlich schnellere Entwicklung vollzog. Einen verstärkten Kapitalfluss nach China verzeichnet die dritte Phase ab 2003.

In der ersten Phase investierten die deutschen Unternehmen noch zögerlich in China; gegenüber den anderen Industrieländern wie den USA und Japan waren die deutschen Investitionen weit im Rückstand. Während der 16 Jahre von 1978 bis 1993 betrug der kumulierte Bestand der Investitionssumme lediglich 546 Mio. US-Dollar (vgl. Sun 2005, S.7).

Eine dynamische Entwicklung begann erst nach dem Jahr 1993. In 1994 stieg der Bestand der vereinbarten Investitionen um 322,7% gegenüber 1993 auf 1.233 Mio. US-Dollar an. In den zwei folgenden Jahren wuchsen die Investitionen jeweils um 47,9% und um 32,9% gegenüber dem Vorjahr (vgl. Mao et al. 1999, S. 28). 1997 überschritt die realisierte Investitionssumme zum ersten Mal die Höhe von 1.000 Mio. US-Dollar und belief sich auf 1.008 Mio. US-Dollar, was viel mehr war als die vereinbarten Investitionen von 628 Mio. US-Dollar. In den Jahren 1999, 2000 und 2001 lagen die Investitionen kontinuierlich über dieser Marke von 1.000 Mio. US-Dollar (ebd.).

Seit dem WTO-Beitritt Chinas engagierten sich deutsche Unternehmen verstärkt in China. 2003 wurden 451 Projekte mit einem Investitionsvolumen von 1.390 Mio. US-Dollar genehmigt; die Zahl stieg 2004 weiter auf 2.280 Mio. US-Dollar bei 608 genehmigten Projekten an. Der Investitionsumfang erreichte 2005 ein historisches Höchstniveau von 650 Projekten mit der Summe von 3.425 Mio. US-Dollar. Seither ist das Investitionsniveau stabil geblieben, die Summen schwanken jedes Jahr zwischen 700 und 1.000 Mio. US-Dollar (vgl. Sun 2005, S. 7).

Im Vergleich zu den ersten zwei Stadien haben die deutschen Investitionen nach dem WTO-Beitritt große Fortschritte erzielt. Obwohl das Investitionsvolumen 2007 und 2008 leicht zurückging, sehen Führungskräfte in den Unternehmen mit deutscher Beteiligung, dass China nach wie vor einer der attraktivsten und wichtigsten Standorte für die deutschen Unternehmen bleibt (vgl. Pang/Zhu 2009, S. 94). Zwischen 2010 und 2014 haben sich die jährlichen Investitionen von 1,2 auf 2,1 Mrd. US-Dollar fast verdoppelt. Studien der Deutschen Handelskammer zufolge hat China 2011 Europa als beliebtesten Investitionsstandort der deutschen Industrie abgelöst (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

Insgesamt entwickelten sich deutsche Investitionen seit 2010 besser als die Gesamtentwicklung ausländischer Direktinvestitionen. Während Investitionen aus dem Ausland in den letzten 4 Jahren um durchschnittlich 6,1% wuchsen, stiegen deutsche Investitionen um 20,5%. Die Zahlen verdeutlichen, dass China als Investitionsstandort für deutsche Unternehmen trotz des sich veränderten Marktumfeldes von besonderer Bedeutung ist (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015). In 2016 erreichte das deutsche Investitionsvolumen bereits den Rekordwert von 1,7 Mrd. US-Dollar, was dem Niveau des ganzen Jahres 2015 entspricht (vgl. Mofcom online Datenbank 2016).

Das Joint Venture als eine der direkten Investitionsformen stellte für ausländische Unternehmen recht lange Zeit den einzigen Weg dar, in den chinesischen Markt einzutreten. Mit der Öffnungspolitik reifte in China der Überlegung, dass die „*Vier Bereiche der Modernisierung*“ – die Landwirtschaft, die Industrie, die Landesverteidigung und die Wissenschaft und Technik – am besten durch die Nutzung ausländisches Kapitals in China realisiert werden können. Vor diesem Hintergrund wurde im Juli 1979 das erste Joint Venture-Gesetz erlassen (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 34). Die Gründung von 100-prozentigen Tochterunternehmen war bis 1986 nicht erlaubt, teilweise konnten ausländische Unternehmen nur in Form eines Joint Ventures mit einem chinesischen Partnerunternehmen aktiv werden (vgl. Keuper et al. 2011, S. 291).

1981 wurde das erste chinesisch-deutsche Joint Venture in China gegründet. Seine Muttergesellschaften waren die Wella AG aus Deutschland und die *Tianjin Liming Cosmetics* Joint Industrial Company aus China (vgl. Schäfer 2008, S. 31). Die Entwicklungen der chinesisch-deutschen Joint Ventures entsprechen den deutschen Direktinvestitionen in China. 1993 wurden nur 20 chinesisch-deutsche Joint Ventures registriert (vgl. Trommsdorff et al. 1993, S. 4). Der Anstieg der Zahlen der Joint Ventures beginnt erst nach dem WTO-Beitritt Chinas. Bis 2015 betrieben bereits 5.200 deutsche Unternehmen im chinesischen Markt ihre Geschäfte, davon gingen 12,4% der Unternehmen Joint Ventures mit chinesischen Partnerunternehmen ein (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

2.5.3.2 Motive und Ziele

Die speziell auf China bezogenen Studien zu Joint Ventures in den 80er und 90er Jahren ermittelten eine Reihe von Motiven der deutschen Investoren. Darunter werden eine langfristige Marktposition und Steigerung der Absatzvolumen als die zwei wesentlichen strategischen Motive und Ziele genannt. Darauf folgen u.a. die wettbewerbsbedingte Marktpräsenz in China, Abschätzungen des Zukunftsmarktes und die Umgehung des Konkurrenzdrucks in den Stammmärkten sowie kurzfristige Gewinne. Außerdem sehen die deutschen Investoren einen Kostenvorteil, wenn sie in China produzieren (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 66f.; Schuchardt 1994, S. 143).

Die dynamische Entwicklung in der Wirtschaft und die zunehmende Bedeutung der chinesischen Wirtschaft in der Welt reizen immer mehr deutsche Investoren, nach China zu kommen. Nach einer empirischen Studie stehen die wachsende Größe und Bedürfnisse des Marktes und das Ausmaß der Öffnung des chinesischen Marktes zu den ausländischen Direktinvestitionen in einem positiven Verhältnis (vgl. Wu/Liu 2007, S. 22).

Der jüngsten Studie der Deutschen Außenhandelskammer im vergangenen Jahr zufolge stellte das gewältige chinesische Markt- und Absatzpotenzial das wichtigste Motiv überhaupt dar. Präsenz auf dem asiatischen Markt und Verfolgen der Schlüsselkunden als zweit- und drittwichtigste Motive von den befragten Unternehmen gewählt (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2016).

2.5.3.3 Investitionsbereiche

Die deutschen Investitionen fließen vor allem in den Fertigungssektor. Am stärksten engagieren sich die deutschen Unternehmen im Automobilbau, bei Stromerzeugungsanlagen, im Verkehr sowie in der Kommunikation (vgl. Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, Peking, 2016a).

Die deutschen Großindustrien traten als Vorreiter bereits in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts in den chinesischen Markt ein. Alle großen Unternehmen wie Volkswagen, Siemens, BASF, Daimler, BMW und Bayer errichteten in China Investmentgesellschaften. Etwa zwei Drittel der deutschen Investoren kam bis 2002 aus der Industrie, überwiegend aus der Automobil- und

Elektroindustrie, gefolgt von der Chemieindustrie. Die Dienstleistungsbranche ist mit knapp 3% nur schwach vertreten. Nach dem WTO-Beitritt Chinas sind große Dienstleister wie der Groß- und Einzelhändler Metro und die meisten großen deutschen Banken in China präsent (vgl. Deutsche Bank, 2004).

Über die letzten zehn Jahre ist die Verteilung der deutschen Unternehmen in China auf die Wirtschaftsbereiche recht stabil geblieben. Einer Studie zufolge dominiert der Maschinenbau (25,8%), gefolgt von der Automobilindustrie (14,9%) sowie der Beratungs- und Rechtsdienstleistung (13,4%). Die Konsumgüter (7,1%) und Chemieprodukte (6,3%) machen mit den drei stärksten Industrien 67,5% der gesamten deutschen Investitionen aus (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

2.5.3.4 Standorte

Die Investitionsstandorte der deutschen Unternehmen in China sind durch Konzentration auf drei wichtige Gebiete gekennzeichnet, ungefähr 80-90% der Investitionen fließen in die Küstenregionen: in den Peking-Tianjing-Großraum, das Shanghai-Yangtze-Delta und das Perflussdelta. Die deutschen Unternehmen siedeln sich nur wenig im Westen und in der Mitte Chinas an.

Mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen hat ihre Repräsentanz und ihren Hauptsitz in Peking ausgewählt, und 12,4% der befragten deutschen Unternehmen wählen Peking als Firmenzentrale für Asien oder *Greater China* (ein Raum umfassend Festlandchina, Hongkong, Macau und Taiwan) (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015). Bei dieser Standortwahl spielt die politische Infrastruktur eine wichtige Rolle. Als politisches Zentrum Chinas gibt es in Peking viele ausländische Institutionen, Forschungszentren und Universitäten sowie auch eine bessere Verkehrsanbindung. Daher ist die Stadt sehr attraktiv für die Eröffnung einer Firmenzentrale (vgl. Meng 2004, S. 13f.).

Im Peking-Tianjing-Großraum, in der Bucht von Bohai, sind deutsche Unternehmen in den traditionellen Stätten der Schwerindustrie *Liaoyang* und *Shenyang* anzutreffen. Oft wurden dort Joint Ventures mit großen staatlichen Industriefirmen Chinas gegründet. Die Bodenschätze dieser Gegend (Erdöl, Kohle, Eisenerz) waren ausschlaggebend für die Bildung dieses Industriestandortes.

Dort trifft man z.B. in *Changchun* auf VW, auf Thyssen-Joint-Ventures in *Liaoyang* und auf einen BMW-Produktionsstandort in *Shenyang* (vgl. Deutsche Bank, 2004). Der industriell geprägte Nordosten Chinas stellt somit eines der drei größten Zentren der Automobilindustrie mit deutschen Investoren dar (vgl. Pang/Zhu 2009, S. 96).

Auch Shanghai ist für deutsche Firmen von großer Bedeutung. Schätzungsweise schwankt der Anteil der deutschen Unternehmen, die sich in und um Shanghai und im Yangtzdelta (inklusive der nordöstlich an Shanghai angrenzenden Provinz Jiangsu) angesiedelt haben, zwischen 30% und 60%. Kaum eine große Firma, die in China aktiv ist, hat nicht zumindest eine Repräsentanz in Shanghai (vgl. Deutsche Bank Research, 2004). Nach der jüngsten Studie der Deutschen Handelskammer von 2015 haben sich 41,9% der befragten Unternehmen in Shanghai niedergelassen (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

Die deutschen Unternehmen sind für Shanghai eine der größten ausländischen Investorengruppen. Die Attraktivität Shanghais hat mehrere Gründe. Als Hafenstadt hat Shanghai eine relativ gute Infrastruktur und verfügt über eine günstige Verbindung zu anderen Provinzen. Die Wirtschaft hat sich in Shanghai und seiner Umgebung gegenüber anderen chinesischen Regionen weiter und besser entwickelt und ist tendenziell die einkommensstärkste Region Chinas. Somit bietet sie auch potenzielle Märkte für Produkte der ausländischen Unternehmen. Des Weiteren spielt hier die Sogwirkung von Industrieclustern eine bedeutende Rolle, viele Zulieferer siedeln sich in der Nähe ihrer Kunden an. Nicht zuletzt bildet sich ein wachsendes Netzwerk deutscher Unternehmer, was eine gute Einstiegsmöglichkeit für neue Investoren bieten kann (vgl. Deutsche Bank, 2004).

Im südlichen Perlflossdelta in der Provinz Guangdong, die an Hongkong grenzt, sind vor allem die kleinen und mittelständischen deutschen Unternehmen repräsentiert. Ca. 200 deutsche Unternehmen haben hier arbeitskraftintensive Produktionsstätten errichtet (vgl. Pang/Zhu 2009, S. 96). Die großen deutschen Unternehmen machen sich an diesem Standort rar. Ein Grund, weswegen deutsche Großunternehmen diesen Standort in China vergleichsweise vernachlässigt haben, könnte sein, dass Guangdong mit wenig Schwerindustrie aufwar-

tet und stark mittelständisch geprägt ist. Besonders Gelder aus Hongkong und Taiwan sind schon seit Beginn der Reform und Öffnungspolitik Anfang der 90er Jahre in diese Region geflossen (ebd.).

Der Westen Chinas stellt für ausländische Investoren eine eher unerschlossene Region dar. Die deutschen Firmen haben hier wenig Präsenz, was sich in den letzten Jahren langsam ändert. Mit der Verbesserung des Umfelds für ausländische Investitionen erweitern deutsche Unternehmen ihre regionale China-Strategie, um im Hinterland Chinas tätig zu werden. Die Provinzstädte aus dem Westen wie Chengdu, Chongqing und Wuhan tauchen in der Top-10-Liste Städte für Neuinvestitionen von deutschen Unternehmen auf (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

2.5.4 Chinesische Investitionen in Deutschland

Das Engagement der chinesischen Investoren in Deutschland blickt im Vergleich zu den Investitionen der deutschen Unternehmen in China nur auf eine kurze Historie zurück. Erst nach der Aufnahme der diplomatischen Beziehungen zwischen China und Deutschland im Jahr 1972 haben sich einige staatseigene chinesische Unternehmen in Deutschland niedergelassen. Zu ihnen gehört beispielsweise das Logistikunternehmen COSCO (China Ocean Shipping Company). Mittlerweile treiben 600 bis 800 chinesischen Unternehmen ihre Geschäfte auf dem deutschen Markt, darunter sind meistens private Firmen zum Beispiel die Telekommunikationsunternehmen Huawei und ZTE (Zhongxing Telecommunication Equipment Corporation) (vgl. Sohm et al. 2009, S. 28).

Zurzeit kommt die erste Welle der Investitionen aus China in Europa bzw. Deutschland an. 2014 erreichte das Investitionsvolumen chinesischer Unternehmen 14 Mrd. Euro in den Mitgliedstaaten der EU, davon flossen 50 % nach Großbritannien, Deutschland und Frankreich (vgl. Hanemann/Huotari 2015, S. 7).

Von 2000 bis 2014 stieg das Investitionsvolumen chinesischer Unternehmen in Deutschland rasant. In diesem Zeitraum wurden insgesamt 6,9 Mrd. Euro investiert. Bis Mitte der 2000er Jahre befand sich die jährliche Investitionssumme

noch auf einer bescheidenen Ebene und betraf hauptsächlich die Errichtung von Unternehmenszentralen und Handelsniederlassungen in Deutschland. Seit 2011 stieg das Investitionsvolumen kräftig und die jährlichen Investitionen liegen stabil bei ein bis zwei Milliarden Euro jährlich (vgl. Hanemann/Huotari 2015, S. 21).

2006 lagen die Direktinvestitionsbestände chinesischer Unternehmen in Deutschland bei ca. 295 Mio. Euro. 2009 stieg das Investitionsvolumen auf 613 Mio. Euro an (vgl. Sohm et al. 2009, S. 29; BMWi 2012). In den vergangenen Jahren hat China seine Position als wichtigster Investor in Deutschland ausgebaut: Nach einer Statistik nimmt China 2011 mit 158 Investitionsprojekten in Deutschland den ersten Platz vor den USA ein (vgl. GTAI 2012). Die Studie GTAI ergibt, dass China 2015 mit Abstand eine Rekordzahl von 260 Projekten in Deutschland realisierte. Somit liegt China zwei Jahre in Folge bei den s.g. *Greenfield*-Investitionen vor den USA auf dem ersten Platz. Dabei ist die Zahl der Investitionsprojekte 2015 gegenüber 2014 um 37% gestiegen (vgl. GTAI 2016). Insgesamt belegt Deutschland im Zeitraum 2000 bis 2014 mit den Investitionsbeständen in Höhe von 6.872 Mio. Euro hinter Großbritannien den zweiten Platz für die chinesischen Investitionen in Europa (vgl. Hanemann/ Huotari 2015, S. 18).

Die Motive und Ziele der chinesischen Direktinvestitionen in Deutschland richten sich vorwiegend auf den Zugang zu dem fortschrittlichen westlichen Wissen und der entsprechenden Technologien. Deutschland ist in den Bereichen Automobil, Maschinenbau und Umwelttechnik weltweit führend und somit attraktiv für chinesische Unternehmen.

Seit Langem befindet sich das chinesische Wirtschaftsmodell in einem Transformationsprozess, der bis heute nicht abgeschlossen ist. Die Wirtschaft soll von einer durch Export und Investitionen bestimmten hin zu einer von Konsum und Technologie getriebenen umgewandelt werden (vgl. Huang 2011, S. 87). Heute steht China vor einem gewaltigen wirtschaftlichen Umbruch, der von der Regierung als „*Neue Normalität*“ bezeichnet wird. Gemeint ist damit, dass das chinesische Wachstumsmodell nicht mehr von den Schwerindustrien abhängig sein, sondern mehr durch innovative Branchen und den Dienstleistungssektor

getrieben werden soll. Deutschland kann China Technologien und Innovationskapazitäten sowie Erfahrungen zur Bewältigung dieses Strukturwandels anbieten, so dass die wirtschaftliche Entwicklung an Nachhaltigkeit gewinnt (vgl. Hanemann/Huotari 2015).

Die chinesischen Investitionen fließen vor allem in die moderne industrielle Fertigung. Der Automobilbereich sowie die Industrie- und Anlagentechnik machen mehr als 65% der chinesischen Investitionen in Deutschland seit dem Jahr 2000 aus, jeweils mit einem Investitionsbetrag in Höhe von 1,9 Mrd. Euro und 2,7 Mrd. Euro. Im Lauf der Zeit steigt auch zunehmend das Interesse an IT-Technik, Finanz- und Unternehmensdienstleistungen sowie an Konsumgütern (vgl. Hanemann/Huotari 2015). Heute wächst außerdem das Interesse der chinesischen Unternehmen, in Deutschland in neue Technologien zu investieren, hauptsächlich in den Bereichen der erneuerbaren Energien und Biotechnologie (vgl. Sohm et al. 2009, S. 29f.). Eine neue Tendenz der chinesischen Investitionen zeigt sich darin, dass vermehrt Kapital in den Sektor Forschung und Entwicklung fließt (vgl. Hanemann/Huotari 2015).

Die chinesischen Investitionen erfolgen zu über 80% durch die direkte Übernahme einer deutschen Firma, die einen raschen Markteintritt bzw. den Erwerb von Know-how, Marken und anderen Vermögenswerten ermöglicht (vgl. Hanemann/Huotari 2015, S. 21). Bei der Übernahme und Kooperation wählen die Chinesen meistens mittelständische Unternehmen als Kooperationspartner (vgl. BMWi 2012).

Bis 2014 zeigten die chinesischen Unternehmen in allen Bundesländern Präsenz, die meisten Investitionen konzentrieren sich jedoch auf die alten Bundesländer. In die fünf Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Hessen, Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen fließen die meisten chinesischen Investitionen (vgl. Hanemann/Huotari 2015, S. 22f.).

Diese geografische Verteilung der chinesischen Investitionen lässt sich damit erklären, dass 90% des BIP Deutschlands aus den alten Bundesländern stammt. Darüber hinaus gibt es in Baden-Württemberg große Unternehmen aus der Automobil- und Schwerindustrie; Nordrhein-Westfalen ist auch ein Zentrum für Maschinenbau; Frankfurt am Main in Hessen stellt ein Finanzzentrum

Deutschlands dar. Das alles reizt die chinesischen Unternehmen, sich dort anzusiedeln.

Die Zahlen des bilateralen Handels und der gegenseitigen Investitionen drücken deutlich die positive Entwicklung und die guten Wirtschaftsbeziehungen zwischen China und Deutschland aus. Für Chinesen ist die weiter entwickelte und moderne Technik in der industriellen Fertigung der deutschen Wirtschaft ein Vorbild, um erfolgreich ein effizientes Wachstumsmodell umzusetzen. Andererseits können die deutschen Unternehmen aus strategischer Perspektive nicht auf den riesigen chinesischen Markt verzichten. Durch gegenseitiges komplementäres und unterstützendes Verhältnis in der Wirtschaft besteht noch großes Potenzial in der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern.

2.6 Fazit

Das Kapitel zwei beschäftigte sich zunächst aus verschiedenen Perspektiven mit dem Begriff Joint Venture. Ein Joint Venture wird als eine Kooperations-, Markteintritts- oder Internationalisierungsform sowie eine Form der ausländischen Direktinvestitionen bezeichnet. Für die vorliegende Arbeit, die chinesisch-deutsche Joint Ventures als Forschungsthema behandelt, ist der Begriff des internationalen Joint Ventures mit kulturellem Aspekt von großer Relevanz.

Unternehmen gehen aus verschiedenen Motiven und Zielsetzungen auf Joint Ventures ein. Einerseits liegen interne Motive vor: zum Beispiel die Streuung von Kosten und Risiken, der Zugang zu Ressourcen und Märkten, die Nutzung von Skaleneffekten und Größenvorteilen. Andererseits bestehen wettbewerbsbezogene Ziele wie die Beeinflussung der Branchenstruktur und strategische Ziele wie z.B. die Schaffung und Nutzung von Synergien.

Joint Ventures lassen sich hinsichtlich zahlreicher Kriterien und Dimensionen kategorisieren. Die funktionale Dimension, die Kooperationsrichtung, die Kapitalbeteiligung, die zeitliche Dimension und die Zahl der Kooperationspartner, der Standort und Rechtsformen der Zusammenarbeit stellen die Varianten der Joint Venture-Typen in unterschiedlichen Ausprägungen dar.

Die Erfolgsmessung ist ein zentrales Thema in der Diskussion um Joint Ventures. Basierend auf den empirischen Untersuchungen wurden drei Erfolgsfak-

torenansätze für das Joint Venture aufgestellt: ebenenbezogene Erfolgsfaktoren, phasenbezogene und phasenübergreifende Erfolgsfaktoren sowie harte und weiche Erfolgsfaktoren.

26 ebenenbezogene Erfolgsfaktoren teilen sich in umfeld-, partner-, personen-, produkt- und betriebsbezogene Bereiche auf. Darunter wurde ein Erfolgsfaktor *interkulturelles Verständnis* ermittelt, der beim deutschen Partner mit Kultur im Zusammenhang steht.

Die phasenbezogenen Erfolgsfaktoren werden in die Initiierungs-, Verhandlungs- und Implementierungsphase unterteilt. Zu den phasenübergreifenden Erfolgsfaktoren zählen die „*culture-fit*“ Faktoren. Somit ist die Herausbildung der Interkulturalität im Joint Venture von großer Bedeutung. Für die vorliegende Arbeit ist der „*culture-fit*“-Ansatz von hoher Relevanz. In der empirischen Untersuchung werden intensiv über die Joint Venture-Kultur und ihren Einfluss auf den Managementstil in den einzelnen Managementfunktionen behandelt.

Aufgrund der Eigenschaft der Erfolgsfaktoren gliedern sich die Erfolgsfaktoren in harte und weiche Erfolgsfaktoren. Zu den harten Erfolgsfaktoren zählen die Planung von Zielen und Verantwortung, das richtige Produkt und Qualität, die Aufteilung der Firmenanteile und der richtige Partner. Die sechs weichen Erfolgsfaktoren sind hohes interkulturelles Verständnis, Beziehung, Respekt, Kontinuität und Vertrauen sowie Persönlichkeit. Zum ersten Mal stehen mehr kulturabhängige Erfolgsfaktoren vor den auf Managementaufgaben bezogenen Erfolgsfaktoren im Vordergrund. Der Faktor Kultur rückt zunehmend in den Mittelpunkt der Untersuchungen zu internationalen Joint Ventures.

Die chinesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen weisen im Großen und Ganzen eine positive Entwicklung auf. China ist heute Deutschlands wichtigster Handelspartner in Asien und der drittgrößte deutscher Handelspartner weltweit, während Deutschland mit Abstand Chinas größter europäischer Handelspartner ist. Seit 2011 ist China der beliebteste Investitionsstandort der deutschen Industrie. Von 2000 bis 2014 belegt Deutschland hinter Großbritannien den zweiten Platz für die chinesischen Investitionen in Europa.

1981 wurde das erste chinesisch-deutsche Joint Venture gegründet. Bis 2015

betrieben bereits 5.200 deutsche Unternehmen im chinesischen Markt ihre Geschäfte, davon gingen 12,4% der Unternehmen Joint Ventures mit chinesischen Partnerunternehmen ein. Die langfristige Marktposition und Steigerung des Absatzvolumens, sowie Kostenvorteile bei der Produktion in China sind wichtige Ziele und Motive für den deutschen Partner, während die moderne Technik und das Know-how seit Langem die primäre Zielsetzung für die chinesische Seite sind.

3 Kulturtheorien

3.1 Kulturbegriffe

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen beschäftigen sich bereits seit langer Zeit mit dem Begriff Kultur. Die umfangreiche Diskussion des Begriffs Kultur hat sehr viele unterschiedliche Auffassungen über das Verständnis vom Begriff Kultur gebracht. Bislang liegt noch keine einheitliche Definition dafür vor. Aufgrund der Zielsetzung der vorliegenden Forschung ist es sinnvoll, zuerst den Kulturbegriff im westlichen bzw. deutschen Kontext und im chinesischen Kontext im historischen Überblick darzustellen und zu vergleichen.

3.1.1 Kulturbegriff im westlichen und deutschen Sprachraum

Das deutsche Wort *Kultur* leitet sich etymologisch von dem lateinischen Substantiv *cultura* ab. Ursprünglich bezog sich *cultura* auf den Ackerbau in der Landwirtschaft. In der Antike (ca. 800 v. Chr. – 600. n. Chr.) unterschied sich Agrikultur als bearbeitete Natur von einer unbearbeiteten Natur. Der römische Philosoph und Politiker Cicero (106 v. Chr. – 43 v. Chr.) übertrug den lateinischen Begriff des Ackerbaus dann auf die Philosophie, indem er von *cultura animi*, im Sinne der Pflege von Seele, Geist, Körper sprach (vgl. Bolten 2007, S. 40). Hierbei wurde das Wort *cultura* für die Bezeichnung der philosophischen Erziehung des Individuums verwendet. Seither hatte das Wort nicht nur die Bedeutung wie *Anbau* im agrarischen Sinne inne, sondern auch die der tätigen Verehrung und Bildung.

Etwa um 1760 kam das Wort Kultur im deutschen Sprachschatz auf (vgl. Pflaum 1967, in Sun 2005, S. 21). Zuerst wurde es zur Unterscheidung von Menschen und Tieren herangezogen. Der barbarische Naturzustand war also dem der Kultur gegenübergestellt. In dieser Bedeutung kommt das Wort Kultur dem Begriff Zivilisation nahe.

Während die Wörter *culture* und *civilisation* im englischen und französischen Sprachraum vermischt und als Synonym verwendet wurden, wurden *Kultur* und *Zivilisation* einzig im deutschen Sprachraum deutlich nach ihren Bedeutungsfeldern getrennt. Diese Trennung geht vor allem auf Kant (1724-1804) und Hum-

boldt (1767-1835) zurück. Nach ihren Auffassungen bezogen sich *Kultur* und *Zivilisation* jeweils auf das Innere und das Äußere der Menschen (vgl. Homepage Wikipedia „Kultur“, 2014).

Der deutsche Begriff Kultur legt im Kern Gewicht auf geistige, künstlerische und religiöse Fakten, während sich die englischen und französischen Begriffe *culture* und *civilisation* auf politische oder wirtschaftliche, auf religiöse oder technische, auf moralische oder gesellschaftliche Fakten beziehen (vgl. Sun 2005, S. 22). Diese Differenzierung findet ihren Niederschlag heute noch in den deutschen alltagssprachlichen Wendungen wie z. B.: „Zivilisation ist, wenn man eine Gabel besitzt; Kultur, wenn man sie benutzt.“ (Bolten 2007, S. 42)

Der moderne Kulturbegriff geht auf den Anthropologen Tylor (1832-1917) zurück. 1871 definierte er in seinem Werk „*Primitive culture*“ die einzelnen Merkmale von Kultur wie folgt: „*Culture or civilization, taken in its wide ethnographic, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.*“ (Tylor 1874, Vol. 1, S. 1) Seine Kulturdefinition hebt nicht nur die Unterscheidung von *Kultur* und *Zivilisation* auf, wie diese im deutschen Sprachraum vorherrscht, sondern bezieht auch die gesellschaftlichen Aspekte darin ein. Alle Fähigkeiten und Gewohnheiten, die Mensch als Mitglieder einer Gesellschaft erwerben, werden in die Erforschung von Kultur miteinbezogen (vgl. Mauritz 1996, S. 11). Dieser Kulturbegriff im erweiterten Sinne stellt eine der geläufigsten Differenzierungen bei Analysen des Kulturbegriffs dar. Sie bildet die Grundlage der modernen Kulturforschung im 20. Jahrhundert.

Seit dem 20. Jahrhundert versuchen immer mehr wissenschaftliche Disziplinen aus ihrer Sicht den Begriff Kultur zu bestimmen. Definitionen des Kulturbegriffs sind so zahlreich, dass sie ein sehr weites und vielfältiges Spektrum umfassen. Bereits in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts haben die US-amerikanischen Anthropologen Kroeber und Kluckhohn in ihrer Veröffentlichung „*A Critical Review of Concepts and Definition*“ über 160 gesammelte Kulturdefinitionen analysiert (vgl. Kroeber/Kluckhohn 1952, S. 181). Auf dieser Basis definierten sie den Kulturbegriff wie folgt: „*Consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive*

achievements of human groups, including their embodiments of artifacts; the essential core of culture exists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action.“ (Kroeber/Kluckhohn 1952, S. 181)

Seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts setzt sich die Betriebswirtschaftslehre auch mit dem Kulturbegriff und dessen Bedeutung auseinander. Die interkulturelle Forschung übernimmt den anthropologischen Kulturbegriff. In diesem Zusammenhang bezeichnen die beiden Hofstedes Kultur als *„kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“* (Hofstede/Hofstede 2011, S. 4) In ähnlicher Perspektive definiert Thomas Kultur als *„ein universelles Phänomen. (...) Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem.“* (Thomas 2005a, S. 22)

Über dieses kognitive Verständnis der Kulturdefinition hinausgehend besteht Kultur aus einer wahrnehmbaren Ebene und einer eher unsichtbaren Ebene. Diese beiden Ebenen unterscheiden sich durch die materiellen und immateriellen Elemente einer Kultur. Die materiellen Elemente einer Kultur sind die Verhaltensweisen und Artefakte, die wahrzunehmen, zu beobachten und zu fassen sind. Als immaterielle Elemente der Kultur gelten Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen, die den tieferliegenden Bestandteil der Kultur ausmachen (vgl. Kutscher/Schmid 2011, S. 675).

In gleicher Richtung gehen die beiden Hofstedes und unterscheiden Kultur in vier Tiefenebenen: Werte, Rituale, Helden und Symbole. Symbole sind die oberflächlichsten und Werte die am tiefsten gehenden Manifestationen von Kultur, und Helden sowie Rituale liegen dazwischen. Das Kernelement einer Kultur sind Werte, während Symbole, Helden und Rituale zusammen Praktiken ausmachen (vgl. Hofstede/ Hofstede 2011, S. 8f.).

3.1.2 Kulturbegriff im chinesischen Kontext

Der chinesische Begriff Kultur „文化 (*wenhua*)“ steht für das deutsche Wort „Kultur“ bzw. das englische Wort „culture“. Er besteht aus zwei chinesischen Schriftzeichen „文 (*wen*)“ und „化 (*hua*)“, welche zu den ältesten Schriftzeichen auf Orakelknochen und Schildkrötenpanzern aus der Shang-Dynastie (1600 – 1200 v. Chr.) gehören (vgl. Sun 2006, S. 28). Ursprünglich bedeutet „文 (*wen*)“ im klassischen Chinesischen bunte und ineinander greifende Maserungen. Im übertragenen Sinne wurde „文 (*wen*)“ als Symbol wie Schriftzeichen oder Verordnung und als rituales System verstanden. Im Laufe der Zeit entwickelte sich „文 (*wen*)“ allmählich zur neuen Bedeutung von Sprache, künstlerischer Schönheit, Musik, Literatur und Moral. Das Schriftzeichen „化 (*hua*)“ bedeutet im alten wie im modernen Chinesisch Wandlung, Veränderung, Verschmelzung, Erziehung etc. (vgl. Zhu 2006, S. 1).

Der Gebrauch von „文 (*wen*)“ und „化 (*hua*)“ in einem gemeinsamen Kontext tauchte zum ersten Mal in *Yi Jing* (Das Buch der Wandlungen) aus der Zhou-Dynastie (1046 – 256 v. Chr.) mit dem Satz „关乎人文，以化成天下“ (vgl. Zhu 2006, S.1) auf. Gemeint ist damit, dass über Beobachtung im Zuge der Zivilisierung der Menschheit die Welt mit humanistischem Geist aufgeklärt werden kann. Durch die Kombination von „人文“ (Struktur des Sozialverhältnisses und dessen Ordnung) und „化成天下“ (Aufklärung der Welt) entstand die Grundbedeutung von „文化 (*wenhua*)“ Aufklärung, Veränderung oder Zivilisierung durch Literatur, Bildung, Ritual und Musik. Um etwa 26. v. Chr. kam „文化 (*wenhua*)“ als eine feste Zusammenführung im chinesischen Sprachschatz auf. Liu Xiang (79-8 v. Chr.) brachte in seinem Buch „说苑 (Garten der Literatur)“ folgendes zum Ausdruck: „圣人之治天下也，先文德而后武力；凡武之兴为不服也，文化不改，然后加诛“ (Der Heilige regiert vorzüglich durch das Moralische und nicht durch das Militärische, nur wenn die Erziehung durch Literatur, Bildung, Ritual, Musik usw. versagt, ergreift er dann die Waffen) (ebd.). Dargestellt als das Gegenteil von Waffengewalt und Barbarei wurde hier „文化 (*wenhua*)“ sowohl eine politische als auch eine moralische Bedeutung verliehen.

Kultur als Wissenschaft hat ihren Ursprung im Westen. Im 19. Jahrhundert hatten die Japaner das englische Wort „culture“ mit den beiden chinesischen

Schriftzeichen „文化“ übersetzt. Diese Übersetzung wird im Chinesischen übernommen (vgl. Guan 1995, S. 15). Das japanische Konzept für Kultur trägt die Konnotation des Wandels durch menschliche Aktivitäten, insbesondere durch Schreiben und Lernen (vgl. Henschall 1988, S. 19, 69).

Parallel zur Übernahme von westlicher „Kultur“ versuchen die chinesischen Wissenschaftler selbst, Kultur aus verschiedenen Blickwinkeln zu definieren. Die Vielfalt der Definitionen lässt sich in zwei unterschiedliche Dimensionen untergliedern: Die Kultur im weiteren und im engeren Sinne.

Der Begriff Kultur ist im weiteren Sinne als all das zu verstehen, was der Mensch geschaffen hat, einschließlich Nahrungsmittel und Kleidung bis hin zu Musik und Malerei. Zu den prominenten Vertretern dieser Auffassung zählen u.a. Liang Shuming und Ji Xianlin. Liang Shuming formulierte die Definition der Kultur wie folgt: *„Kultur ist das, worauf sich das menschliche Leben stützt, (...) das Wesen der Kultur sollte im Wirtschaftlichen und Politischen bestehen und umfasst alle Bereiche.“* (vgl. Liang 2005, S. 6) Ji Xianlin definierte Kultur als *„die materielle und geistige Schöpfung von Menschen in der historischen Entwicklung.“* (Ji 2004, S. 7) Dieser Ansicht zufolge gilt Kultur als die menschliche Schöpfung, wodurch sie sich von der Natur differenziert.

Im engeren Sinne lässt sich der Begriff Kultur rein im Geistigen wie Bildung, Musik, Malerei, Kalligrafie, Theater, Literatur, Film, Fernsehen etc. verstehen. Diese Auffassung vertreten u.a. Chen Duxiu und Qian Mu. Chen Duxiu verstand Kultur als *„derartige Sache wie Wissenschaft, Religion, Moral, Kunst, Literatur, Musik.“* (vgl. Li/Lu 2004, S.118). Qian Mu lieferte eine inhaltsabgrenzende Definition über Zivilisation und Kultur. Für ihn unterscheidet sich Kultur von Zivilisation dadurch, dass das Innere des menschlichen Lebens bei Kultur im Mittelpunkt steht, bei Zivilisation auf das Äußere des menschlichen Lebens. In dieser Hinsicht lebt Kultur von der inneren Akkumulation des Geistigen einer menschlichen Population (vgl. Lin 2007, S. 87).

3.1.3 Kulturbegriff im Vergleich

Durch Gegenüberstellung des Kulturbegriffs im westlichen bzw. deutschen Sprachraum und in China ergeben sich neue Erkenntnisse. Der klassische chi-

nesische Begriff „文化“, dessen Bedeutung in „der Aufklärung durch Literatur, Bildung, Ritual, Musik usw.“ verwurzelt ist, war von Anfang an mit etwas Geistigem verbunden. „文化“ wurde im 19. Jahrhundert als die Übersetzung für den wissenschaftlichen Terminus „Kultur“ oder „culture“ aus dem Westen in Gebrauch genommen und knüpft somit seither im modernen Chinesisch an den westlichen Terminus an, welcher auf lateinische Wurzeln mit den Wörtern „colere“ oder „cultus“ zurückgeht und somit aus der Natur abgeleitet wurde, demgegenüber ist der chinesische Begriff „文化“ von Anfang an kaum mit der Natur, aber vielmehr mit Menschen und Gesellschaft verbunden.

Des Weiteren befasst sich „文化“ als ein wissenschaftlicher Terminus zwar in China wie in seiner westlichen Herkunft sowohl mit dem Materiellen als auch dem Geistigen, aber „文化“ als eine Adaptation von „Kultur“ oder „culture“ setzt sich in China traditionsbedingt in hohem Maß mit dem Geistigen auseinander (vgl. Sun 2006, S. 29). In dieser Hinsicht ähnelt der chinesische Begriff m. E. eher dem deutschen Kulturbegriff, ist daher von dem französischen und englischen Kulturbegriff mehr differenziert.

3.1.4 Unternehmenskultur

In der Fachliteratur liegen zahlreiche Definitionen des Begriffs der Unternehmenskultur vor. Durch Vergleich der verschiedenen Verständnisse zu diesem Thema wird Unternehmenskultur in Anlehnung an die anthropologische Kulturdefinition wie folgt definiert: *„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“* (Kutcher/Schmidt 2011, S. 686) Der Charakter eines Unternehmens und die unternehmenstypischen Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen werden durch Unternehmenskultur bestimmt.

Zur Analyse der Unternehmens- bzw. Organisationskulturen wurde das „Drei-Ebenen-Modell“ von dem Amerikaner E. H. Schein entwickelt, in dem er Artefakte, gemeinsam bekundete Werte und Grundannahmen unterschied (vgl.

Schein 1995, S. 29ff.). Artefakte befinden sich an der Oberfläche und sind alle sichtbaren Formen der Organisationskultur, wie z.B. Architektur, Sprache, Bürogestaltung, Verhaltensweisen und Kleidungsstil. Sie sind zwar leicht zu beobachten, jedoch ist ihre Bedeutung schwer zu entschlüsseln (vgl. Schein 1995, S. 30f.).

Auf der zweiten Ebene sind gemeinsam geteilte Werte und Normen der Unternehmung angeordnet. Dazu gehören die Führungsgrundsätze, Moral, Ethik, Einstellungen und Verhaltensvorschriften etc. Diese nehmen eine wichtige Koordinations- und Interaktionsfunktion wahr (vgl. Schein 1995, S. 31f.).

Die Ebene der Grundannahme beinhaltet die wesentlichen Voraussetzungen, also die Selbstverständlichkeiten des Verhaltens der Mitarbeiter. Es handelt sich hier um die Beziehungen zur Umwelt und um ihr Verständnis der Realität der Unternehmung. Durch diese grundlegenden Annahmen werden externe Beziehungen und interne Prozesse gesteuert und die Wahrnehmung, das Denken, das Fühlen und das Verhalten der Mitglieder der Unternehmenskultur nachhaltig beeinflusst (vgl. Schein 1995, S. 33). Im Lauf der Zeit bilden sich Annahmen und diese sind nur schwer und durch tief greifende Lernprozesse zu verändern (vgl. Büchel et al. 1997, S. 115f.).

Unternehmungen haben nicht nur eine Kultur, sie sind zugleich eine Kultur. Die Herausbildung und Veränderung der Kultur in einem Unternehmen kann nur langfristig erfolgen, sie stellt ein dynamisches Konstrukt dar (vgl. Kutscher/Schmidt 2011, S. 700). Diese Auffassung gilt auch für die Joint Venture-Kultur.

Analog zur Beobachtung der Unternehmenskultur wird eine Joint Venture-Kultur als „*die aus dem Zusammentreffen der Unternehmenskulturen beider Partner im Joint Venture entstehende neue Kultur*“ bezeichnet (Büchel et al. 1997, S. 116). Sie ist in einen umfassenden kulturellen Kontext eingebunden. Dazu gehören zum einen die Unternehmenskultur der Partner, zum anderen die durch den Manager und die Mitarbeiter in das Joint Venture eingebrachten individuellen kulturellen Prägungen und schließlich die jeweilige Nationalkultur (vgl. Büchel et al. 1997, S. 118). In der Praxis treten einzelne Kulturschichten, Individu-

al-, Organisations- und Nationalkulturen nie isoliert auf, sondern sind stets miteinander verbunden.

Die Kultur eines internationalen Unternehmens wird vor allem durch die Nationalkultur der Muttergesellschaft beeinflusst (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 676). Es ist zu beobachten, dass die länderspezifische Nationalkultur in aller Regel stärker wirkt als die firmenspezifische Organisationskultur, selbst in großen Unternehmen wie IBM, das weltweit über ein sehr einheitliches Erscheinungsbild und eine verhältnismäßig starke kulturelle Integration verfügt (vgl. Büchel et al. 1997, S. 121f.). Zu erklären ist es damit, dass sich meine Untersuchung hauptsächlich mit den Einflüssen der Nationalkulturen auf die einzelnen Managementgebiete beschäftigt, jedoch nicht mit den Auswirkungen der Unternehmenskultur oder individuellen Kultur auf das Joint Venture-Management.

Bei einem Joint Venture zeigt sich der kulturübergreifende Charakter vor allem dann, wenn auf lokale kulturelle Besonderheiten eingegangen werden muss. Das Joint Venture ist in einer solchen Situation gefordert, Ziele und Werte zusätzlich unter national oder regional spezifischen kulturellen Aspekten aufeinander abzustimmen (vgl. Büchel et al. 1997, S. 121).

Die Entwicklung und Veränderung der Joint Venture-Kultur basiert auf dem Konzept der Interkultur (vgl. Bolten 2007; Thomas 2005c). Anders als in der Tradition kulturvergleichender Forschung wird Interkultur nicht als mehr oder minder statisches Verhältnis von A und B (oder in deren Synthese C) gesehen, sondern als Prozess, in dessen Wechselbeziehung A und B permanente Interaktionsszenarien C generieren. Diese Zwischen-Welt C, die weder der Lebenswelt A noch der Lebenswelt B vollkommen entspricht, kann als synergetisches „Drittes“ oder eben als „Interkultur“ bezeichnet werden (Bolten 2007, S. 138).

Das interaktive Verhalten kann unter bestimmten Bedingungen mal mehr von eigener und mal mehr von fremder Kultur bestimmt sein, wobei es sich um wechselseitige oder einseitige Anpassung handelt (vgl. Thomas 2005c, S. 47).

Dementsprechend versteht man unter Interkultur kein Vergleichsprodukt, keine Synthese und auch keinen Raum, sondern ein Interaktionsgeschehen, ein Ereignis und in gewisser Weise auch ein Spiel, in dem sich zwischen Mitgliedern

unterschiedlicher Kulturen A und B Aushandlungsprozesse vollziehen (vgl. Bolten 2007, S. 138). Interkultur bezeichnet die Schaffung eines neuen synergetischen Handlungskontext, der als Hybridkultur über kulturelle Divergenzen hinweg Gemeinschaftliches initiiert, ohne diese Divergenzen zu unterschlagen oder zu verdrängen (Bolten 2007, S. 145).

Ein ähnlicher Ansatz der „kulturellen Hybridisierung“ wird von Thomas Schwinn vertreten. Er ist der Auffassung, dass Kulturen das Ergebnis dauernder Auseinandersetzungen mit äußeren Einflüssen sind. Dabei stellen sie sich nicht als perfekt aufeinander abgestimmte Einheit dar, sondern sind immer in ihrer Vielfalt, ihren Vermischungen und Widersprüchen zu sehen (vgl. Schwinn 2006, S. 215).

All diese Auffassungen sind auf die Joint Venture-Kultur zu übertragen. Aushandeln, Austausch, Interaktion und Innovation zwischen den Partnern bilden eine Joint Venture-Kultur neuer Qualität heraus (vgl. Sievert 2009, S. 545). Dies stellt den Ausgangspunkt meiner Untersuchung dar, dass die chinesische und deutsche Kultur im Joint Venture aufeinandertreffen und sich vermischen.

3.2 Kulturtheorien

Die zunehmende Internationalisierung und die sich daraus ergebende Konfrontation mit unterschiedlichen Kulturen in der Unternehmung veranlasst immer mehr Wissenschaftler sich mit dem Zusammenhang zwischen Management und Kultur zu beschäftigen. Vor diesem Hintergrund ist der s.g. „*culture bound*“ Ansatz entstanden, wonach das Management in erheblichem Ausmaß von den kulturellen Einflussfaktoren und damit verbundenen Werten und Grundeinstellungen bestimmt wird (vgl. Bolten 2007, S. 158ff.; siehe u. a. Adler, Hall, Hofstede, Inglehart, Thomas und Trompenaars sowie die Verfasser der GLOBE-Studie). Solche kulturvergleichenden Theorien bzw. interkulturelles Management haben eine Reihe von kulturellen Grunddimensionen identifiziert, mit derer Hilfe man die Unterschiede zwischen Kulturkreisen beschreiben, analysieren und vergleichen kann. Im Folgenden werden die klassischen Kulturtheorien von Hofstede, GLOBE, Hall und Thomas vorgestellt. Diese Theorien bilden die Basis für den Vergleich der chinesischen und deutschen Nationalkultur.

3.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

Die empirische Untersuchung von Hofstede stellt in der internationalen Managementlehre wohl die bekannteste Studie dar. Er identifizierte in den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts in seiner IBM-Untersuchung vier Kulturdimensionen. Diese sind Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus versus Kollektivismus und Maskulinität versus Femininität (vgl. Hofstede 2001, S. 29). Im Laufe der Untersuchung wurden zwei weitere Dimensionen Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung (vgl. Hofstede 2001, S. 71), Nachgiebigkeit versus Selbstbeschränkung hinzugefügt (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 280). Darüber hinaus stellte er fest, dass die nationalen Kulturen einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten des Unternehmens, der Organisation und Führung haben.

Die erste Dimension Machtdistanz wird definiert als *„Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisation eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“* (Hofstede/Hofstede 2006, S. 59) Das Prinzip bezieht sich auf die grundlegende Frage, wie eine Gesellschaft mit Ungleichheit und ihrem Verhältnis zur Autorität umgeht. Eine hohe Machtdistanz bedeutet damit eine starke Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht. Hierbei handelt es sich tatsächlich um Toleranz bzw. Akzeptanz der Machtungleichverteilung.

Diese Machtdistanz hat in Bezug auf Organisation und Management eine länderspezifische Bedeutung von Hierarchie und Partizipationsmöglichkeiten bei wichtigen Entscheidungen. Unternehmen in Ländern mit großer Machtdistanz basieren eher auf einem hierarchischen System, in dem sich die Macht auf wenige Köpfe konzentriert. Dementsprechend warten die Untergebenen gewöhnlich auf die Anweisungen, die sie von den Führungskräften erhalten. Hingegen werden Organisationen in einer Kultur mit geringer Machtdistanz eher von dezentralen flachen hierarchischen Pyramiden geprägt, in denen die Mitarbeiter erwarten, in den Entscheidungsprozessen mit einbezogen zu werden. Somit wird ihre Eigeninitiative hoch eingeschätzt und bewertet (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 72ff.).

Die zweite Dimension zeigt das Spektrum zwischen Individualismus und Kollektivismus auf. Darunter versteht Hofstede: *„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossenen Wir Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“* (Hofstede/Hofstede 2006, S. 102)

Diese Gegensätze finden im Management ihre länderspezifische Ausprägung hauptsächlich im Verhältnis von In-Gruppe zur Out-Gruppe. In den stark kollektivistisch ausgeprägten Gesellschaften herrscht Vetternwirtschaft im Unternehmen. Es werden keine Individuen eingestellt, sondern Personen, die der In-Gruppe angehören. Bevor man Geschäftsbeziehungen eingeht, baut man ein Vertrauensverhältnis mit Geschäftspartnern auf (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 138). Die Beziehungen zu Vorgesetzten, zu Untergebenen und auch zu Kollegen, sind wichtiger als der Inhalt der Arbeit. In der Regel wird keine offene Kritik ausgeübt, dies gilt auch für Untergebene (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 134).

In individualistischen Gesellschaften sind die Normen demgegenüber meist entgegengesetzt. Die individualistischen Werte werden dadurch offensichtlich, dass alle Personen in hohem Individualismus gleich behandelt werden, es herrscht hier ein Universalismus. Ungleiche Behandlung der Personen anhand ihrer Gruppenzugehörigkeit wie in der kollektivistischen Ausrichtung gilt als unmoralisch (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 138). Des Weiteren hat in Gesellschaften mit hohem Individualismus die Aufgabe Vorrang vor der zwischenmenschlichen Beziehung. Beim Management-Training lernt man bereits, wie man offene Gespräche führen und Gefühle ehrlich mitteilen kann (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S.137).

In der dritten Kulturdimension unterscheidet Hofstede zwischen Maskulinität und Femininität. Er bezeichnet *„eine Gesellschaft als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin*

bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“ (Hofstede/Hofstede 2006, S. 165)

In der maskulinen Gesellschaft herrscht eine starre Rollenverteilung und Geschlechtertrennung vor, während es in der femininen Ausprägung nicht so klare Rollenverteilung und -abgrenzung gibt. Eine maskuline Gesellschaft ist eher leistungsbezogen, indem die Personen erfolgsbezogen und selbstbewusst auftreten: so steht die Bedeutung von Gehalt und Arbeitssicherheit im Vordergrund. Im Gegensatz dazu achtet eine feminine Gesellschaft auf mehr Gleichheit und Solidarität: die zwischenmenschlichen Beziehungen stehen somit im Berufsleben im Mittelpunkt. Freiheit hat gegenüber Arbeit einen deutlich höheren Stellenwert, dabei lautet die Arbeitsmoral „arbeiten, um zu leben“, im Gegensatz zu „leben, um zu arbeiten“ in der maskulinen Gesellschaft (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 197). Somit wird Femininität auch mit der Lebensqualität gleichgesetzt, während Maskulinität in Verbindung mit Erfolg bei der Karriere gebracht wird.

Die vierte Kulturdimension wird von Hofstede als Unsicherheitsvermeidung definiert. Darunter versteht er den „*Grad, bis zu welchem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.*“ (Hofstede/Hofstede 2006, S. 233)

In den Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung herrschen Gesetze, Regeln und Vorschriften vor, womit man Ungewissheiten zu vermeiden und die Zukunft zu kontrollieren versucht. In der Unternehmung werden Prozesse und Strukturen daher formalisiert und standardisiert. Das Bedürfnis nach Regeln ist emotionaler Natur und daraus ergibt sich ein starker Wunsch nach Präzision und Formalisierung in Organisationen, selbst wenn sie manchmal dysfunktional sind. Verglichen damit haben Kulturen mit schwacher Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung eine große Toleranz gegenüber Uneindeutigkeiten und Chaos, was sogar als perfekte Voraussetzungen für die Entstehung von Kreativität gehalten wird (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 252ff.).

Die fünfte Dimension von Hofstede befasst sich mit Wertvorstellungen, die mit langfristiger Orientierung einhergehen. Diese Dimension wird von der chinesi-

schen Wertestudie Michael Bonds abgeleitet und nachträglich hinzugefügt (vgl. Hofstede 2006, S. 290). Hofstede unterscheidet Langzeitorientierung und Kurzzeitorientierung: *„Der Pol Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten.“* (Hofstede/Hofstede 2006, S. 292f.)

Personen in der langzeitorientierten Gesellschaft sind bereit, sich selbst einem Zweck unterzuordnen und sich den Umständen anzupassen. Dieses langfristige Denken wirkt sich auf das wirtschaftliche Leben aus: Es wird Wert auf den Gewinn gelegt, den man nach 10 Jahren machen kann. In diesem Sinne ist der Aufbau eines Beziehungsnetzwerks im Geschäftsleben ein Schlüsselkonzept. Im Gegensatz dazu weist kurzzeitige Orientierung in der Organisation auf einen kurzen Planungshorizont hin und beschränkt sich oft auf den kurzfristigen Erfolg. Im Unternehmen haben operative und taktische Fragen häufig Vorrang gegenüber strategischen Überlegungen. Ein Gewinn im laufenden Jahr wird in den meisten Fällen gewünscht. Die persönliche Loyalität variiert je nach den geschäftlichen Interessen und Bedürfnissen (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 307).

Die Werte Ausdauer, Sparsamkeit und Schamgefühl sowie Ordnung der Beziehungen nach dem Status spiegeln die Langzeitorientierung wider, die als „konfuzianische Arbeitsdynamik“ bezeichnet wird. Hofstede bemerkt, dass solche Werte wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg der asiatischen Länder in den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts waren (vgl. Hofstede 2006, S. 312ff.).

Die sechste Dimension Nachgiebigkeit versus Selbstbeschränkung (Indulgence versus Restraint) wird in der 2010 neu erschienenen Auflage des Werks von Hofstede hinzugefügt. Diese Dimension wird wie folgt definiert *„Indulgence stands for a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. Its opposite pole, Restraint, reflects a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms.“* (Hofstede et al. 2010, S. 281)

Die Dimension Nachgiebigkeit versus Selbstbeschränkung basiert auf der Analyse des World Value Survey's von Inglehart & Misho. In einer nachgiebigen Kultur werden Freizeitbedürfnisse und Selbstbestimmtheit über das eigene Leben sowie die Bedeutung der freien Meinung für wichtig gehalten, dagegen besteht ein geringes Bedürfnis nach freier Äußerung, Introvertiertheit, Pessimismus und Zynismus (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 290ff.). Des Weiteren sind stark hierarchisch ausgerichtete Gesellschaften in der Regel weniger stark genussorientiert. Eine leicht negative Korrelation weist die Dimension Nachgiebigkeit versus Selbstbeschränkung mit der Dimension Machtdistanz auf (vgl. Hofstede et al. 2010, S. 286).

3.2.2 Kulturdimensionen nach GLOBE

Eine weitere groß angelegte Studie im Bereich der Kulturforschung ist die GLOBE-Studie, die für **Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program** steht (vgl. House et al. 2004). 1993 wurde das Projekt GLOBE initiiert und durch eine Forschungsgruppe unter Leitung von House durchgeführt. Es wurden mit Hilfe von 170 Forschern 17.370 Manager der mittleren Führungsebenen in 951 lokalen Unternehmen der Lebensmittelindustrie, der Kommunikationsbranche und des Finanzwesens befragt (vgl. House et al. 2004, S. 3).

Die GLOBE-Studie hat u.a. zum Hauptziel, das relevante Wissen in kulturübergreifenden Interaktionen zu entwickeln (vgl. House et al. 2004). Es werden zunächst systematische Unterschiede zwischen Kulturen untersucht und Kulturdimensionen identifiziert. Im Mittelpunkt liegt die Beschreibung und Analyse der kulturellen Auswirkungen auf Führung und organisatorische Prozesse sowie deren Effektivität (vgl. Northouse 2007, S. 305).

Vorwiegend aufbauend auf den Untersuchungsergebnissen von Hofstede (1980) und ergänzt durch Bond (1989), Kluckhohn & Strodtbeck (1961) und McClelland (1981), werden neun Kulturdimensionen entwickelt: Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz, Institutioneller Kollektivismus, Intra-Gruppen-Kollektivismus, Geschlechtergleichberechtigung, Bestimmtheit, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung und Humanorientierung (vgl. House et al. 2004, S. 3f.).

Zu jeder Dimension werden Daten über den Ist-Zustand (as is) und Soll-Zustand (should be) der Kultur in einer Gesellschaft und Organisation untersucht. Der Ist-Zustand stellt dar, wie die Kultur tatsächlich ist, während der Soll-Zustand widerspiegelt, wie die Kultur sein sollte. Durch die Messung auf zwei Ebenen der Kultur werden sowohl Praktiken als auch Werte erfasst (vgl. House et al. 2004, S. 16).

Die ersten sechs Dimensionen haben ihren Ursprung in den von Hofstede identifizierten Kulturdimensionen. Neu ermittelte Dimensionen sind **Zukunftsorientierung**, Leistungsorientierung und Humanorientierung (vgl. House et al. 2004, S. 13; Chhokar et al. 2008, S. 4).

Die Dimensionen der Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz wurden von den gleichnamigen Dimensionen Hofstedes abgeleitet. Unsicherheitsvermeidung orientierte sich in der GLOBE-Studie mehr an der Richtung, Struktur und Ordnung von Gesellschaften und Organisationen, während Hofstede die Angst und den Neurotizismus von Menschen in einer ungewissen Situation betonte (vgl. House et al. 2004, S. 11; Hofstede/Hofstede 2006, S. 233). In einer Gesellschaft mit hohem Grad an Machtdistanz werden Machtunterschiede von Mitgliedern akzeptiert, wohingegen man bei einem geringen Grad an Machtdistanz diese Differenz ablehnt (vgl. House et al. 2004, S. 12).

Kollektivismus bei Hofstede unterteilt sich in der GLOBE-Studie in die Dimension Institutioneller Kollektivismus und In-Gruppen-Kollektivismus. Der institutionelle Kollektivismus wird auch Kollektivismus I bezeichnet und zeigt den Grad, inwieweit kollektive Handlungen und gemeinschaftliche Verteilung von Ressourcen ermutigt bzw. belohnt werden, während der In-Gruppen-Kollektivismus (Kollektivismus II) beschreibt, inwieweit Mitglieder einer Organisation oder Familie Stolz, Loyalität und Gruppenzusammenhalt zeigen (vgl. House et al. 2004, S. 12).

Über die gemischten Aspekte von Hofstede hinausgehend, differenziert sich Maskulinität in zwei Dimensionen Geschlechtergleichheit und Bestimmtheit in der GLOBE-Studie. Geschlechtergleichheit repräsentiert das Rollenverständnis in der Organisation und legt Wert auf Gleichheit und Gleichberechtigung. Bestimmtheit beschäftigt sich mit dem Ausmaß, in dem Mitglieder in der Organisa-

tion oder in der Gesellschaft durchsetzungsfähig, konfrontativ und aggressiv in ihrem Verhalten bzw. in ihren Beziehungen zu anderen sind (vgl. House et al. 2004, S. 12).

Basierend auf Kluckhohn und Strodtbeck (1961) wird die Wertedimension Zukunftsorientierung von der GLOBE-Studie ermittelt und beschreibt den Umfang, wie die Menschen zukunftsbezogen handeln (vgl. House et al. 2004, S. 12).

Die Kulturdimension Leistungsorientierung hat ihren Ursprung in der Forschung von McClelland (1961). Sie beschreibt, inwiefern eine Organisation oder Gesellschaft ihre Angehörigen zu Leistungssteigerung anregt und diese belohnt (vgl. House et al. 2004, S. 13).

Die letzte Dimension in der GLOBE-Studie stellt Humanorientierung dar und leitet sich aus den Arbeiten von Kluckhohn/Strodtbeck (1961), Putnam (1993) und McClelland (1985) ab. Sie bezeichnet das Ausmaß, in dem eine Organisation oder eine Gesellschaft die Individuen für ihr faires, altruistisches, großzügiges, fürsorgliches und freundliches Verhalten zu anderen fördert und belohnt (House et al. 2004, S. 13).

3.2.3 Kulturdimensionen nach Hall

Der Anthropologe Hall wird als ein Klassiker der Kulturforschung angesehen. Er hat drei grundlegende Kulturdimensionen identifiziert: *Kontext*, *Raum* und *Zeit*. Im Mittelpunkt seiner Forschung steht die Kommunikation, die als ein wichtiges Kulturmerkmal für alle eine sehr große Rolle spielt. Er geht davon aus, dass Kultur Kommunikation und Kommunikation Kultur ist (vgl. Hall 1990b, S. 94).

Nach der Untersuchung der Beziehungen zwischen Kommunikation und Kontext wird die erste Kulturdimension Kontext von Hall identifiziert. Er unterscheidet zwischen „high-context-Kulturen“ und „low-context-Kulturen“. Mit dem Kontext bezeichnet Hall die Dichte von Informationsnetzen, in denen Wissen gespeichert ist. In high-context-Kulturen sind viele Informationen bereits in der physischen Umwelt gespeichert oder bei den Kommunizierenden selbst vorhanden; nur ein kleiner Teil der Botschaften muss kodiert und explizit vermittelt werden. In der low-context-Kultur ist es umgekehrt: Es besteht nur ein sehr geringer Teil an Informationen zwischen den Kommunizierenden bzw. in sozialem

Kontext, was dazu führt, dass mehr Zusatzinformationen dekodiert und explizit formuliert werden müssen. Mit anderen Worten: Je größer der gemeinsame Informationsvorrat, desto mehr Kontext; je mehr Kontext vorhanden ist, desto weniger Zusatzinformation ist für die Verständigung bei der Interaktion erforderlich (vgl. Hall 1989a, S. 91).

In den eher kollektivistisch orientierten Kulturen besteht ein dichtes Informationssystem zwischen den Individuen; also die zwischenmenschlichen Beziehungen sind eng. Es ist daher nicht mehr nötig, die konkreten Botschaften ausführlich und explizit zum Ausdruck zu bringen. Dagegen sind die Beziehungen zwischen Akteuren in der Gesellschaft mit hoch individualistischer Prägung von geringer Bedeutung, da die gemeinsamen Hintergrundformationen fehlen. Um einander zu verstehen, muss man zusätzliche Informationen bei der Interaktion geben.

Der Raum ist auch für Hall eine zentrale Dimension der Kultur, der als die verborgene Dimension in seinem Werk „The Hidden Dimension“ vorgestellt wird. Dabei unterscheidet er zwischen intimer, persönlicher, sozialer und öffentlicher Distanz (vgl. Hall 1990a, S. 7ff.).

Unter dem persönlichen Raum versteht Hall den normal und angenehm empfundenen Körperabstand zwischen den Kommunikationspartnern. Die intime Distanz stellt den engsten Abstand zwischen Personen dar. Ein Betreten in dieser Privatsphäre wird nur bei engsten Freunden und Vertrauten akzeptiert. Die persönliche Distanz bezeichnet Hall als kleine, schützende Sphäre oder Blase, die ein Organismus zwischen sich und anderen behauptet. Diese Distanz wird immer gewahrt. Darauf folgt die soziale Distanz, in der soziale Interaktion mit Bekannten und Fremden wahrgenommen wird. Als letztes gibt es noch die öffentliche Distanz, z.B. wie man sich bei einem öffentlichen Auftritt verhält. Diese Distanz ist die weiteste Distanz, hier werden die Interaktionen zwischen den Kommunizierenden als unpersönlich und anonym empfunden (vgl. Hall 1990a, 14ff.).

Die dritte identifizierte Dimension ist Zeit, die beschreibt, wie man die Zeit wahrnimmt und strukturiert. Hall unterscheidet zwischen einer monochronen und einer polychronen Zeitauffassung. In Kulturen mit monochroner Zeitauffas-

sung wird die Zeit linear betrachtet, die Aktivitäten werden so angeordnet, dass sie nacheinander und sequentiell bewältigt werden können. Die Zeitaufteilung lautet also: Eins nach dem anderen. Zeit wird hier als eine begrenzte Ressource angesehen, und wird somit genutzt, gespart und investiert. Menschen konzentrieren sich auf die gerade ausgeführte Arbeit und möchten auch nicht gestört werden. In der polychronen Kultur wird Zeit nicht mehr als linear angesehen, sondern eher zirkulär, man kann also gleichzeitig mehrere Dinge machen. Zeit gilt als unbeschränkt und simultan einsetzbar. Damit wird den zeitlichen Verpflichtungen weniger Bedeutung beigemessen. Es ist üblich, dass Pläne und Termine nicht ernst genommen werden. Die Menschen hier lassen sich leicht ablenken, insbesondere wenn es um die zwischenmenschlichen Beziehungen geht (vgl. Hall 1989a, S. 17f.; Hall/Hall 1990, S. 13f.).

In der Kontextdimension spricht Hall neben den high- und low-context-Kulturen auch die Informationsgeschwindigkeit an. Es handelt sich um unterschiedliche Geschwindigkeiten, mit denen Informationen in Kommunikationen verwendet werden. Hall differenziert zwischen Kulturen mit hoher Informationsgeschwindigkeit und mit niedriger Informationsgeschwindigkeit. Da in low-context Kulturen die Informationen hoch konzentriert, kompakt und gesteuert sind, können sie nicht frei fließen. Hingegen sind die Informationen in high-context Kulturen schnell ausgebreitet und bewegen sich, als ob sie ein Eigenleben hätten (vgl. Hall/Hall 1990, S. 23).

Hall weist weiterhin auf, dass diese Dimensionen nicht unabhängig voneinander sind. So geht eine low-context-Kultur oft nicht nur mit einer monochronen Zeitauffassung, sondern auch mit einer Vorliebe für hohe Informationsgeschwindigkeit sowie einer kontaktarmen Kultur einher, während eine high-context-Kultur mit einem polychronen Zeitverständnis, geringer Informationsgeschwindigkeit und kontaktreicher Orientierung verbunden ist (vgl. Hall/Hall 1990, S. 16ff.).

3.2.4 Kulturstandards nach Thomas

Thomas bezeichnet Kultur als ein „*Orientierungssystem*“ (vgl. Thomas 2005, S. 22). Auf dieser Kulturdefinition beruht seine Begriffsbestimmung Kulturstandard: „*Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Han-*

delns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.“ (Thomas 2005a, S. 25) Sie steuern, regulieren und beurteilen das eigene und das fremde Verhalten und besitzen eine Regulationsfunktion bei der Situationsbewältigung und dem Umgang mit anderen Menschen. Jedoch kann der individuelle und gruppenspezifische Umgang mit diesen Kulturstandards innerhalb eines bestimmten Toleranzbereiches variieren. Ein Verhalten, das sich außerhalb dieses Toleranzbereiches bewegt wird von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert (vgl. Thomas 2005a, S. 25).

Kulturstandards der einzelnen Nationen werden durch empirische Untersuchungen ermittelt. Zunächst werden die Personen aus anderen Kulturen nach dem divergierenden Verhalten und nach einem möglichen Erklärungsansatz dafür in der kritischen Interaktionssituation der untersuchten Kultur gefragt. Anschließend werden die Antworten miteinander verglichen und einer Inhalts- und Ursachenanalyse unterzogen, um die kritische Interaktionssituation aus ihrer Sicht zu erklären und zu beurteilen. Danach lassen sich zusätzlich Ergebnisse durch Expertenbefragungen und Sichtung der Forschungsliteratur absichern. Zum Schluss sollen lediglich die übereinstimmenden Ergebnisse durch zwei Beurteilungen als Kulturstandards identifiziert werden (vgl. Thomas 2005a, S. 26, S. 29f.; Fink/Meierewert 2001, S. 3ff.).

Die so identifizierten Kulturstandards können jedoch nicht die Ganzheit einer Kultur beschreiben, sondern liefern nur Orientierungshilfen für das fremdkulturelle Orientierungssystem. Darüber hinaus zielen Kulturstandards auf gegenseitigen Respekt und Wertschätzung der charakteristischen Merkmale der anderen Kulturen, sowie auf effektiven Umgang mit der Fremdkultur (vgl. Thomas et al. 2005a, S. 29ff.). Auf Basis seines Kulturstandardkonzeptes entwickelt Thomas den „*Cultural Assimilator*“, ein interkulturelles Lern- und Trainingsprogramm, in dem die kritischen Interaktionssituationen beschrieben und zugleich die möglichen Erklärungen für das jeweilige fremdkulturelle Verhalten angegeben werden. Somit wird dem Programm ein hoher praktischer Nutzen im interkulturellen Training zugesprochen (vgl. Fink/Meierewert 2001, S. 9f.).

3.2.5 Kritische Würdigung

Die vorangegangenen Darstellungen der Kulturtheorien sind heute in der kulturvergleichenden bzw. interkulturellen Forschung die wichtigsten und gebräuchlichsten Ansätze. Sie bestätigen, dass kulturelle Differenzen zwischen Ländern bestehen. Dabei erscheinen diese Unterschiede auf einer tieferliegenden Ebene als Werte, auf einer sichtbaren Ebene als Praktiken. Das Konzept der Kulturdimensionen versucht, eine universalistische Aussage über die Nationalkulturen zu formulieren, während das Kulturstandardkonzept im Kern als ein kulturrelativistischer Ansatz zum Verständnis von Verhaltensunterschieden zu verstehen ist (vgl. Thomas/Utler 2013, S. 41).

Die Untersuchungen Hofstedes stellen trotz Kritik an ihnen einen Meilenstein in der kulturvergleichenden Forschung dar. Sowohl im wissenschaftlichen als auch in den anwendungsbezogenen Bereichen werden sie als Grundlage angesehen. Die Hofstedes Untersuchungen haben zuerst das Thema Kultur im internationalen Management eingeführt. Die Unterschiede der Nationalkulturen kann man mit Kulturdimensionen, die als ein dritter neutraler Maßstab fungieren, messen. Die kulturelle Abweichung der untersuchten Länder lässt sich durch eine Punktzahl in den sechs Dimensionen deutlich ablesen.

Neben dem unbestrittenen Wert der Studien Hofstedes sind sie auf zahlreiche methodische und inhaltliche Vorwürfe gestoßen. Der stärkste Kritikpunkt bleibt die Datenerhebung, bei der Hofstede sich auf ein Unternehmen beschränkt hat. Gerade das Unternehmen IBM besitzt eine starke eigene Unternehmenskultur. Das könnte dazu führen, dass die auf Unternehmenskultur basierenden ermittelten Unterschiede mit denen der Nationalkulturen vergleichbar sind (vgl. Kutscher/Schmid 2011, S. 731f.).

„Hofstede möchte Kulturen vergleichen und vergleicht hierzu Daten verschiedener Nationen.“ (Schmitz 2015, S. 27) Diesen Kritikpunkt an Hofstedes Untersuchungen vertreten viele anderen Kritiker. Gleichsetzung der Kulturen und Länder kann dazu führen, dass Multikulturen oder Subkulturen in einem Land nicht differenziert werden (vgl. Kutscher/Schmid 2011, S. 731f.).

Ferner wird kritisiert, dass Hofstedes Untersuchung selbst von der westlichen Kultur geprägt. Die von Hofstede gestellten Fragen sind vor allem aus westlicher Sicht von Interesse, und könnten unter Umständen in anderen Kulturen

keine oder eine andere Bedeutung haben (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 730). Beispielsweise wird bei der Identifizierung der Dimension Individualismus versus Kollektivismus nicht nach der Art der Entscheidungsfindung oder der Bedeutung des Konsensprinzips gefragt, sondern nach Merkmalen, die für die Kollektivitätsdimension ziemlich untypisch sind. Das hat das überraschende Ergebnis zur Folge, dass Japan wie Österreich und die Schweiz im Mittelfeld der Tabelle von Hofstedes Anordnung für Individualismus platziert sind (vgl. Kutscher /Schmid 2011, S. 724)

Des Weiteren wird Kritik an der mangelnden Trennschärfe der Dimensionen vorgebracht. Am stärksten kritisiert wird die Dimension der Maskulinität/Femininität. Da die beiden Pole nicht trennscharf voneinander abgrenzbar sind und die traditionellen Geschlechterrollen überbetonen (vgl. Thomas/Utler 2013, S. 44; Kutscher/Schmid 2011, S. 779).

In Bezug auf die fünfte Kulturdimension Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung wird starke Kritik geäußert. Laut Hofstede stehen die Werten „Respekt vor der Tradition“ und „Wahrung des Gesichts“ für Kurzzeitorientierung auf der einen Seite und „Beharrlichkeit“ und „Sparsamkeit“ für Langzeitorientierung auf der anderen Seite. All diese Werte zählen jedoch zu den chinesischen traditionellen kulturellen Elementen (vgl. Chen 2008, S. 126). Aufgrund der fehlenden Gegensätze ist diese Dimension besonders für chinesische Wissenschaftler nicht nachvollziehbar. Sie wird sogar als „*confusing dimension*“ bezeichnet (vgl. Fang 2003, S. 354f.).

Trotz offensichtlicher Schwächen wird Hofstedes Kulturdimensionen als nach wie vor die „*beste verfügbare Quelle für die Analyse der Nationalkultur*“ angesehen (Yoo/Donthu 2002, S. 388 in Müller/Gelbrich 2014, S. 70).

Die GLOBE-Studie gilt mit 62 untersuchten Ländern als die bisher umfangreichste und aktuellste Forschung im interkulturellen Management, die zum Teil bis heute noch nicht abgeschlossen ist. Hauptsächlich basierend auf den Untersuchungen von Hofstede, hat die GLOBE-Studie jedoch nicht nur eine ganze Reihe neuer Erkenntnisse zu den kulturvergleichenden Forschungen sowie zum Führungsverhalten im interkulturellen Management hinzugefügt,

sondern auch Forschungsmethode und Konzeptionen gegenüber der Studie von Hofstede weiter verbessert.

Die GLOBE-Studie erfasst im Gegensatz zu Hofstede die Kultur separat, indem eine klare Trennung der kulturellen Praktiken und kulturellen Werte vorgenommen wird. Damit stellt sie eine wesentliche Verbesserung gegenüber der Studie von Hofstede dar. Es ergeben sich öfter bemerkenswerte Differenzen zwischen den beiden kulturellen Ebenen. Es wird ersichtlich, dass das Verhalten der Menschen mit ihrem wirklichen Denken und ihren Wünschen nicht völlig übereinstimmt (vgl. Kutscher/Schmid 2011, S. 763).

Zur Vermeidung der westlich geprägten Sicht werden die Erstellung des Fragenkatalogs und die Inhaltsanalyse von Dokumenten durch eine international zusammengesetzte Gruppe durchgeführt. Darüber hinaus wird die quantitative Forschungsmethode durch eine qualitative ergänzt (ebd.).

Wie jede andere Studie bleibt die GLOBE-Studie trotz der großen Verdienste nicht ohne Kritik. Im Westlichen geht es um die Auswahl der befragten Personen. In allen untersuchten Ländern wurden nur die mittleren Führungsebenen von lokalen Unternehmen befragt, was die Repräsentativität der Studie für die Gesamtbevölkerung einer Kultur in Frage stellt. Die Autoren der GLOBE-Studie bemerken selbst: „*Strictly speaking, we are studying the cultures of middle managers in 61 cultures.*“ (House/Javida 2004, S. 20)

Hall wird als der Gründer der Disziplin der interkulturellen Kommunikation angesehen, jedoch ist seine Forschung nicht unumstritten. Sie basiert vor allem nicht auf einer wissenschaftlichen Methodik. Zudem setzt er sich mit der Thematik der interkulturellen Unterschiede weniger quantitativ als qualitativ auseinander. Sein Fokus liegt auf der Bestimmung der entsprechenden Themen, die in allen Kulturen von Interesse sind, weniger auf der Generierung einer großen Datenmenge (vgl. Thomas/Utler 2013, S. 45).

Eine weitere Problematik von Halls Ansatz besteht darin, dass einzelne Dimensionen nicht eindeutig definiert werden. Bei Hall finden sich zwar ausführliche Beschreibungen, aber keine präzise Definition (vgl. Kutscher/Schmid 2011, S. 779).

Im Vergleich zu den Kulturdimensionstheorien nimmt das Kulturstandardkonzept eine andere Perspektive zum Kulturvergleich ein. Die unmittelbare Relevanz und Umsetzbarkeit der Kulturstandards im Kontext des interkulturellen Lernens und des Erwerbs der interkulturellen Handlungskompetenz ist unbestritten (Müller/Gelbrich 2014, S. 79). Es kann die unterschiedlichen Kulturen in ihrer typischen Ausprägung und zugleich in ihrer Vielseitigkeit erfassen. Auf diese Weise kann man trotz der sich überlappenden Elemente deutlich die unterschiedlichen Kulturen voneinander abgrenzen (vgl. Fink/Meierewert 2001, S. 3). Kulturdimensionen liefern die quantitativen kulturellen Unterschiede, die nicht konkrete Unterschiede beschreiben. Diese Schwäche wird durch eine spezifische, qualitative Darstellung der Kultur anhand Kulturstandards ausgeglichen (vgl. Thomas/Utler 2013, S. 47). Meines Erachtens stehen Kulturdimensionen und Kulturstandards gerade in diesem Sinne in einem komplementären Verhältnis.

Trotz dieser positiven Seite weist jedoch das Kulturstandardkonzept auch seine Grenzen auf. Eine Problematik liegt darin, dass die Kulturstandards erheblich divergieren können, je nach dem Blickwinkel aus dem eine Kultur beobachtet wird (vgl. Fink/Meierewert 2001, S. 11). Dies lässt sich nur auf seine spezifische Erhebungsmethode zurückführen. Vor diesem Hintergrund ist es schwierig, eine universalistische Aussage über kulturelle Standards eines Landes zu gewinnen. Thomas spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass dieses Konzept eher als Orientierungshilfe in interkulturellen Begegnungen begriffen wird (vgl. Thomas 2005a, S. 30).

Es besteht jedoch durch starke Reduktion der komplexen Kultur auf einige Merkmale die Gefahr, dass die ermittelten Kulturstandards Stereotypen und Vorurteilen verschärfen (vgl. Kutscher/Schmid 2008, S. 776). Bei der Anwendung von Kulturstandards bewegt man sich auf einem schmalen Pfad zwischen Orientierung und Stereotypisierung, welcher oft zu Unverständnis anstelle von Verstehen führen kann.

3.3 Vergleich der kulturellen Ausprägungen Chinas und Deutschlands

3.3.1 Hofstede

Im Kulturdimensionsmodell nach Hofstede werden China und Deutschland als maskuline Länder eingestuft. Bei den anderen fünf Dimensionen weichen die beiden Länder deutlich voneinander ab. Die folgende Abbildung zeigt die kulturellen Ausprägungen Chinas und Deutschlands im Vergleich.

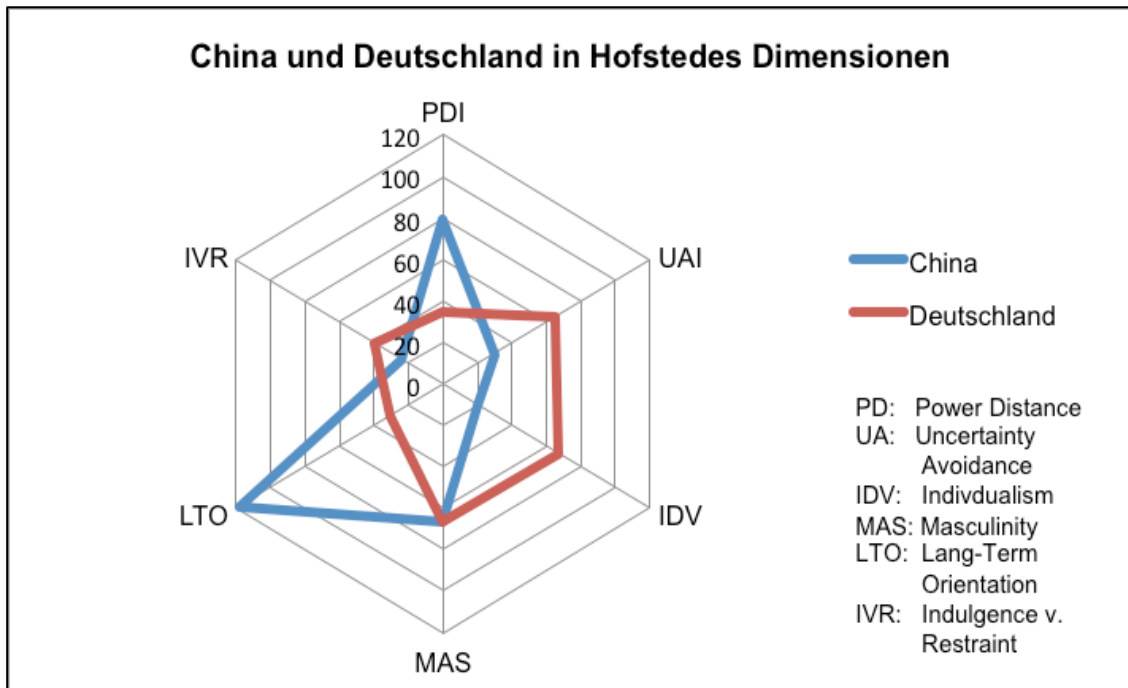


Abbildung 3-1: Kulturelle Ausprägungen Chinas und Deutschlands in Hofstedes Dimensionen. Quelle: Hofstede/Hofstede 2011. Eigene Darstellung.

China ist ein Land mit einer sehr ausgeprägten Machtdistanz. Mit 80 Punkten erzielt das Land auf einer Skala 0-100 einen sehr hohen Wert. Das bedeutet, dass Ungleichheiten von Chinesen leicht akzeptiert werden. Autoritäres Verhalten und hierarchische Organisation sind üblicherweise in der Gesellschaft zu finden. Hingegen hat Deutschland mit 35 Punkten eine geringere Ausprägung der Machtdistanz, ungleich verteilte Macht wird eher nicht akzeptiert. Im Berufsleben bildet sich die Machtdistanz in der Beziehung zwischen Chef und Untergebenem. In China erwarten die Mitarbeiter großes Machtgefälle zwischen ihnen selbst und ihren Chefs, alle Entscheidungsmacht liegt beim Chef. Im Gegensatz dazu beanspruchen die deutschen Mitarbeiter ein höheres Mitspracherecht und stärkere Entscheidungsbefugnis (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 49ff.).

Auf der Individualismus- versus Kollektivismusskala erreichen China und Deutschland jeweils 20 und 67 Punkte. Damit ist China einer kollektivistisch

geprägten Kultur zuzuordnen, während Deutschland als eher individualistische Gesellschaft eingestuft wird. Harmonie und zwischenmenschliche Beziehungen sind unter Chinesen von großer Bedeutung. Die Menschen werden in „In-Gruppen“ oder „Out-Gruppen“ eingeteilt und nicht gleich behandelt. In Unternehmen werden Mitarbeiter nach ihren Gruppenzugehörigkeiten beurteilt und befördert. Im Vergleich dazu werden alle Personen in der deutschen Gesellschaft eher gleich behandelt. In der Arbeitswelt hat der Inhalt der Arbeit gegenüber der Beziehung eindeutig Vorrang (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 94ff.).

Auf der Maskulinitäts- versus Feminitätsskala erzielen China und Deutschland jeweils 66 Punkte. Damit werden beide Länder von Hofstede als eher maskulin geprägte Kultur eingestuft. Das deutet an, dass Leistungsstreben, Erfolg in der Arbeit und Fleiß in beiden Gesellschaften von höchster Priorität sind. Freizeit und Familienleben sind hierbei von nachrangiger Bedeutung (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 150ff.).

China wird als eine eher maskuline Kultur eingeordnet, die hauptsächlich materielle Aspekte wie Wettbewerb, Karriere und Verdienst in den Fokus stellt. All diese Merkmale der maskulinen Kultur stimmen mit den chinesischen traditionellen kulturellen Elementen nicht überein. In der langen Geschichte wurde dem Geld nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt, sondern es wird sehr viel Wert auf Macht gelegt, deshalb ist nach den chinesischen traditionellen Werten der beste Beruf der des Beamten oder Gelehrten. Darüber hinaus werden harmonische Beziehungen sowie Bescheidenheit und Demut in China betont, die mehr mit den feminineren Elementen verbunden sind. Die chinesische Kultur scheint doch mehr weibliche Eigenschaften, u.a. die Sehnsucht nach einem glücklichen Leben und das Streben nach Gesundheit aufzuweisen (vgl. Chen 2008, S. 126).

Mit 30 Punkten auf dem Unsicherheitsvermeidungsindex belegt China die Position 68 von 74 Ländern. Laut Hofstede weist China somit einen ziemlich geringen Grad an Unsicherheitsvermeidung auf. Das deutet darauf hin, dass Chinesen mit Regeln und Vorschriften sehr flexibel umgehen können. Die nach dem jeweiligen Kontext geänderten Vereinbarungen werden akzeptiert. Im Gegensatz dazu sind in der durch starke Unsicherheitsvermeidung charakterisierten Kultur, wie der deutschen mit 65 Punkten auf der Skala, viele Regeln, Gesetze,

Regulierungen und Kontrollen vorzufinden. Im Arbeitsfeld ist der Arbeitsplatzwechsel der chinesischen Mitarbeiter eher häufig, und Beziehungen sind wichtiger als die Aufgabenerfüllung. Bei den Deutschen herrscht meistens eine lange Beschäftigungsdauer und starke Aufgabenorientierung vor (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 214ff.).

Bei der Langzeitorientierung weisen China und Deutschland gegensätzliche Richtungen auf: China hat mit 118 Punkten den höchsten Wert unter allen untersuchten Ländern, während Deutschland nur mit einem Punktwert 31 als Kurzzeitorientierungskultur bewertet wird. Ausdauer, Beharrlichkeit und langfristiges Zielverfolgen sind wichtige charakteristische Merkmale in der chinesischen Gesellschaft. Im Geschäftsleben sind häufig strategische Überlegungen gegenüber operativen und taktischen Fragen in einer langzeitorientierten Kultur bevorzugt. Hingegen beschränkt man sich in der kurzzeitig orientierten Gesellschaft auf einen kurzen Planungshorizont und kurzfristigen Erfolg im Geschäft (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 270ff.).

Auf dem Index der Nachgiebigkeit bzw. Selbstbeschränkung erzielt China einen Punktwert 24 und Deutschland Punktwert 40. Somit wird China als eine stark selbstbeschränkte Kultur eingestuft, während Deutschland eher auf einer mittleren Position angesiedelt ist. Im Vergleich zu Deutschen können Chinesen mehr durch soziale Kontrolle eingeschränkt werden, bei ihnen ist Spontaneität, Leidenschaft, Romantik eher weniger zu spüren (vgl. Hofstede et al. 2010, 277ff.).

3.3.2 GLOBE

Die Ausprägungen der Kulturdimensionen werden in der GLOBE-Studie auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 bis 7 gemessen (vgl. House/Javidan 2004, S. 21). In der Abbildung werden die Ausprägungen Chinas und Deutschlands für die im vorangegangenen Teil beschriebenen Kulturdimensionen Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz, Institutioneller Kollektivismus, In-Gruppen-Kollektivismus, Geschlechtergleichberechtigung, Bestimmtheit, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung, Humanorientierung in den Kategorien der Praktiken (as is) gegenübergestellt dargestellt.

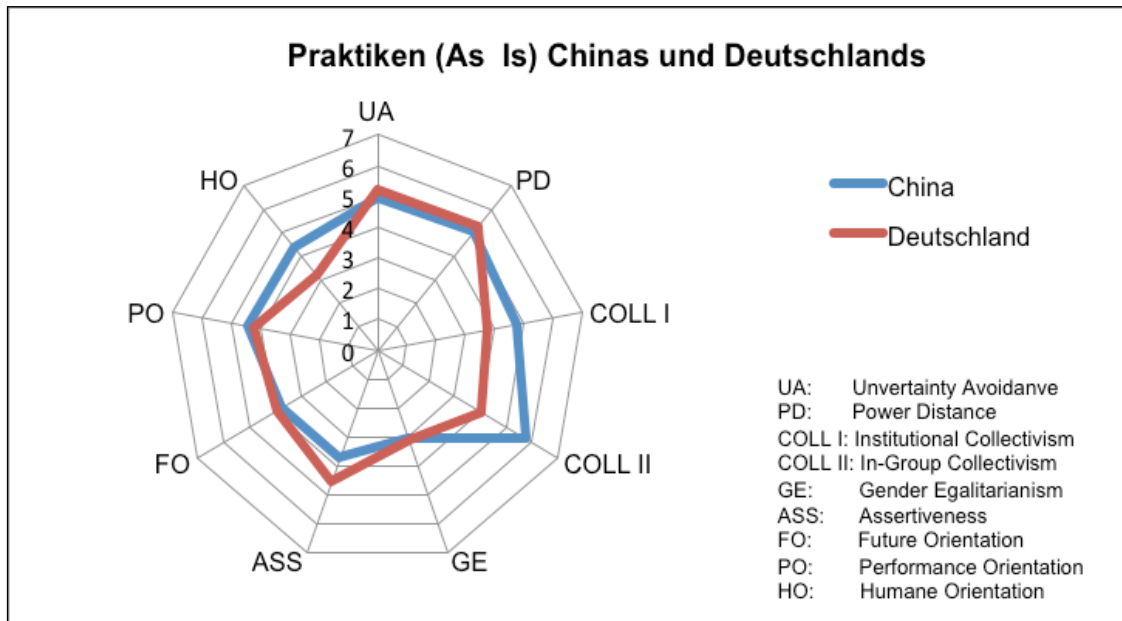


Abbildung 3-2: Praktiken Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie. Quelle: Fu et al. 2008; Brodbeck/Frese 2008. Eigene Darstellung.

Nach der GLOBE-Studie weisen China und Deutschland auf der Ebene Praktiken in den Dimensionen Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz, Geschlechtergleichberechtigung und Leistungsorientierung einen ähnlichen oder gleichen Charakter auf, während sie sich im Institutionellen Kollektivismus, In-Gruppen Kollektivismus und der Humanorientierung stark voneinander differenzieren. Außerdem unterscheidet sich China von Deutschland in Bezug auf Bestimmtheit, Zukunftsorientierung und Leistungsorientierung.

China wird im Gegensatz zu den Ergebnissen von Hofstede als ein Land mit hoher Unsicherheitsvermeidung eingestuft. Nach wie vor wird, wie auch in Hofstedes Studie, für Deutschland eine starke Unsicherheitsvermeidung festgestellt. Bei Beachtung der Machtdistanz ist China in einer mittleren Position angesiedelt, während Deutschland eine hohe Machtdistanz inne hat (vgl. Fu et al. 2008, S. 891f.; Brodbeck/Frese 2008, S. 162f.). Diese hohe Machtdistanz steht wohl mit dem neuen Trend in der deutschen Gesellschaft im Zusammenhang, dass die zunehmend ungleiche Machtverteilung in der Wirtschaft und Politik in den letzten Jahren deutlich zu erkennen ist. Die Wirtschaftselite und Politiker stammen immer mehr aus dem Großbürgertum, nicht wie früher, aus den Mittschichten und der Arbeiterschaft (vgl. Hartmann 2007, S. 144f., S. 221f.).

Sowohl in der Dimension Institutioneller als auch In-Gruppen Kollektivismus weist China einen ziemlich hohen Indexwert auf, ist also eine Kultur, die vom Kollektivismus geprägt wird. Bedeutung der Familie und Beziehung zwischen Eltern und Kindern sind in der chinesischen Gesellschaft sehr hoch geschätzt. Dagegen sind eher individualistische kulturspezifische Charakteristika in Deutschland zu finden (vgl. Fu et al. 2008, S. 889f.; Brodbeck/Frese 2008, S. 164).

Die chinesische Kultur wird durch schwache Bestimmtheit ausgeprägt. Konflikte und bestimmtes Auftreten in den sozialen Beziehungen sollen eher vermieden werden. Gesicht, soziale Reziprozität und *Guanxi* (Beziehung) wirken zusammen beim Aufbau der harmonischen sozialen Beziehungen und Stimmungen mit. Deutschland wird dagegen als eine stark bestimmtheitsorientierte Kultur durch ein relativ hohes Maße an Aggressivität und Konfrontation der zwischenmenschlichen Beziehungen charakterisiert (vgl. Fu et al. 2008, S. 888f.; Brodbeck/Frese 2008, S. 163).

Anders als in Hofstedes Studie, weist nicht China sondern Deutschland seinen zukunftsorientierten kulturspezifischen Charakter auf. Dieses kontroverse Ergebnis lässt sich daraus erklären, dass sich die Deutschen nur an einem zukunftsorientierten Plan orientieren, nicht auf die Sparsamkeit oder das Sparen, welche von Hofstede als Wertdimension zur Messung der langzeitorientierten Kultur genommen worden ist (vgl. Fu et al. 2008, S. 888; Brodbeck/Frese 2008, S. 164).

China und Deutschland werden beide als leistungsorientierte Länder eingestuft. Diese zeichnen sich durch wirtschaftlichen Erfolg in vielen Bereichen aus. Gute schulische Leistungen bilden eine Basis für den späteren Erfolg im beruflichen Leben (vgl. Fu et al. 2008, S. 886ff.; Brodbeck/Frese 2008, S. 163f.).

Humanorientierte Ausprägungen sind in der chinesischen Kultur deutlich festzustellen, hingegen nimmt Deutschland in dieser Dimension die letzte Position unter 62 untersuchten Kulturen ein (vgl. Fu et al. S. 892; Brodbeck/ Frese, 2008, S. 165). In der chinesischen Gesellschaft ist das auf das konfuzianische Kulturkonzept „*ren* (Menschlichkeit)“ zurückzuführen, wonach der freundliche und humane Umgang miteinander von Menschen erwartet wird (vgl. Fu et al. 2008,

S. 892). In der deutschen Gesellschaft sind die sozialen Interaktionen mehr aufgabenorientiert und aufrichtig. Aus dem Ausland gesehen, scheinen Deutsche oft nur nach abstrakten Prinzipien und Vorschriften ohne Rücksicht auf individuelle Bedürfnissen und Interessen zu arbeiten (vgl. Brodbeck/Frese 2008, S. 165).

Im Vergleich zur Ebene der Praktiken werden die kulturellen Werte in China und Deutschland anders ermittelt. Es bestehen starke Differenzen zwischen Praktiken und Werten in allen neun Dimensionen. Die folgende Grafik zeigen die Ausprägungen der neun Dimensionen Chinas und Deutschlands in der Kategorie Werte (should be).

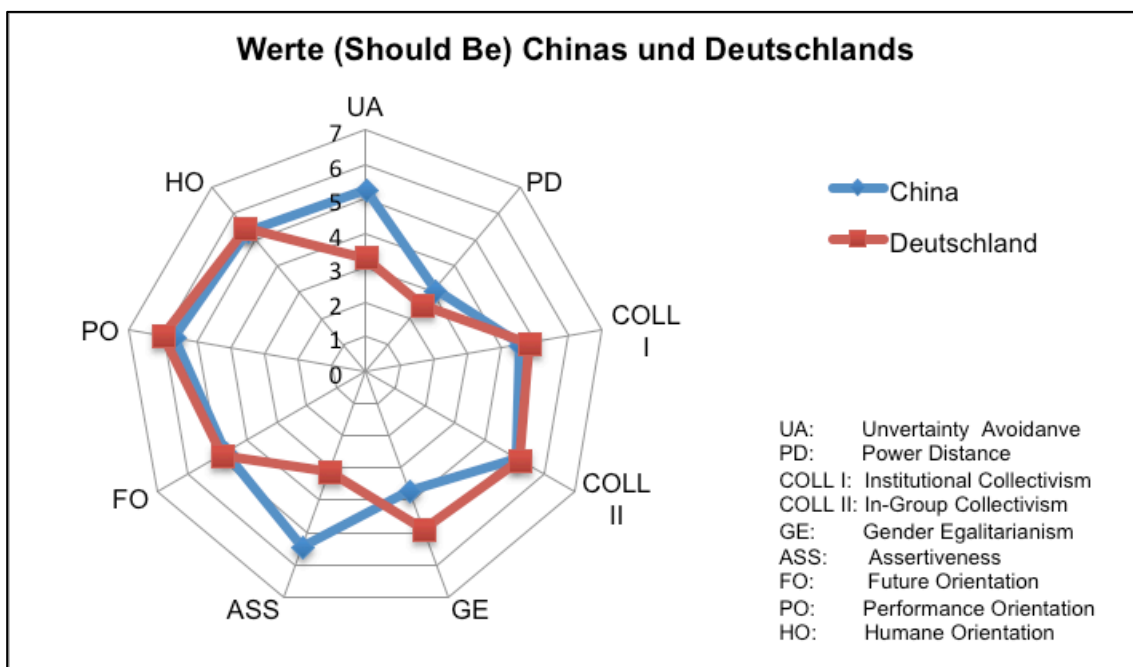


Abbildung 3-3: Werte Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie. Quelle: Fu et al. 2008; Brodbeck/Frese 2008. Eigene Darstellung.

Aus der Grafik wird ersichtlich, dass in den Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Bestimmtheit sowie Geschlechtergleichberechtigung China und Deutschland gegensätzliche Orientierungen aufweisen, zugleich zeigen beide Länder in den Aspekten Machtdistanz, Kollektivismus I und II, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung und Humanorientierung einen ähnlichen Charakter.

Die Kultur Chinas wird hier beschrieben mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung und es besteht eine große Abweichung zu den Praktiken. Umgekehrt wird der Kultur Deutschlands eine geringe Unsicherheitsvermeidung

zugeschrieben. Dieses Untersuchungsergebnis stimmt nicht mit Hofstede überein. In der Bestimmtheit wünschen sich Deutsche eine eher weniger aggressive Gesellschaft. Chinesen bevorzugen trotz ihres kulturellen Konzeptes des Gesicht-Wahrens, der starken Beziehungen und der Reziprozität eine stärkere Verteidigung der eigenen Person (vgl. Fu et al. 2008, S. 891f.; Brodbeck/Frese 2008, S. 162f.).

Für China wird in der Dimension In-Gruppen Kollektivismus auf Ebene „As Is“ und „Should Be“ eine relativ starke Differenz ermittelt, was impliziert, dass China zu einer individualistischen Kultur tendiert. Deutschland bleibt hierbei unverändert und hat weiterhin eine individualistische Orientierung (vgl. Fu et al. 2008, S. 889.f; Brodbeck/Frese 2008, S. 164).

Die Gegenüberstellung der kulturellen Ausprägungen Chinas und Deutschlands auf den Ebenen Praktiken und Werte ergibt, dass beide Länder auf der Wertebene mehr ähnliche kulturelle Ausprägungen als auf der Ebene der Praktiken zeigen. Die Hauptunterschiede zwischen beiden Ländern sind der Umgang mit der Machtdistanz und das Streben nach Leistung mit Rücksichtnahme auf interpersonale Beziehungen.

3.3.3 Hall

In den Kulturdimensionen Kontext, Raum und Zeit nach Hall weist China gegensätzliche Merkmale zur deutschen Kultur auf.

China wird wie die anderen asiatischen sowie arabischen Länder als eine high-context-Kultur nach Hall beschrieben, in der die sozialen Interaktionen durch Indirektheit, Kollektivorientierung und eine spiralförmige Denkweise geprägt sind. Hingegen gelten Mittel- und Nordeuropäer und damit auch Deutsche eher als Angehörige einer low-context-Kultur. In einer low-context-Kultur kennzeichnen Direktheit, individuelle Orientierung und eine lineare Denkweise das Kommunikationsverhalten. Darüber hinaus besteht ein Unterschied zwischen Chinesen und Deutschen in der Präferenz von Implizitheit und Explizitheit: Deutsche sagen, was sie meinen; Chinesen deuten an, was sie ausdrücken möchten (vgl. Shi 2003, S. 141).

Gemäß Hall gelten asiatische Länder darunter auch China als eher polychron, während die deutsche Kultur monochron orientiert ist. In der chinesischen Kultur mit eher zyklischem und polychronem Zeitverständnis wird flexibler mit Zeit umgegangen und die langfristige Planung von Terminen als weniger wichtig angesehen. Hingegen stellt man sich in Deutschland einen horizontalen Zeitstrang vor, anhand dessen Termine im Voraus geplant und eingehalten werden (vgl. Hall/Hall 1990).

An dieser Stelle wird auf eine detaillierte Darstellung der chinesischen und deutschen Kultur in Bezug auf die Dimension Raum verzichtet, da ihre Auswirkungen auf die Managementpraxis und dementsprechend auf das Forschungsziel eher geringfügig sind.

3.3.4 Kulturstandards

Die chinesischen Kulturstandards lassen sich durch *Hierarchie, Strategie und Taktik, Gesicht wahren, soziale Harmonie, Guanxi-System, Bürokratie* und *Regelrelativismus* zusammenfassen (vgl. Thomas et al. 2008). Zu den deutschen Kulturstandards zählen *Sachorientierung, Wertschätzung von Strukturen und Regeln, regelorientierte und internalisierte Kontrolle, Zeitplanung* und *Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen sowie Individualismus* (vgl. Schroll-Machl 2007a). Die Tabelle 3-1 fasst die chinesischen und deutschen Kulturstandards zusammen. Da die Kulturstandards dem sozialen Wandel in der Gesellschaft unterliegen, sollten sie in ihrem zeitlichen Kontext verstanden werden (vgl. Kummhuber/Schroll-Machl 2007, S. 21).

Chinesische Kulturstandards	Deutsche Kulturstandards
- Hierarchie	- Sachorientierung
- Strategie und Taktik	- Wertschätzung von Strukturen und Regeln
- Gesicht wahren	- Regelorientierte, internalisierte Kontrolle
- soziale Harmonie	- Zeitplanung
- Das Guanxi-System	- Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen
- Bürokratie	- Schwachkontext als Kommunikationsstil
- Regelrelativismus	- Individualismus

Tabelle 3-1: Chinesische und deutsche Kulturstandards. Quellen: Thomas et al. 2008; Schroll-Machl 2007a.

Die *Hierarchie*, *soziale Harmonie* und das *Guanxi*-System werden von Thomas durch mehrere Untersuchungen als zentrale chinesische Kulturstandards festgestellt, während *Sachorientierung*, *Wertschätzung von Strukturen und Regeln*, *Regelorientierung* typische kulturelle Spezifika der deutschen Kultur darstellen (vgl. Hwong 2001, S. 201ff.; Liang/Kammhuber 2007, S. 171ff.; Thomas et al. 2008; Reck 2004, S. 21ff.).

Hierarchie herrscht in allen persönlichen, beruflichen und offiziellen Beziehungen vor. „*Gleichheit in Ungleichheit*“ gilt als Grundsatz in der chinesischen Gesellschaft. Das Hierarchiebewusstsein ist eng mit Autorität und Loyalität verbunden, was deutlich in der chinesischen Familienstruktur und in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zum Ausdruck kommt. In chinesischen Unternehmen übernimmt der Chef häufig die Rolle des Vaters, der sich um die privaten Sorgen seiner Mitarbeiter kümmern muss, andererseits verlangt er, dass seine Untergebenen seine Befehle strikt befolgen und seine Entscheidungen nicht anzweifeln, sondern sie akzeptieren (vgl. Liang /Kummhuber 2007, S. 174f.).

Die Aufrechterhaltung der sozialen *Harmonie* ist in der chinesischen Gesellschaft von zentraler Bedeutung, woraus sich weitere chinesische Kulturstandards *Gesicht wahren* und *Guanxi*-System ergeben. Eine harmonische interpersonale Beziehung wird durch Konfliktvermeidung gekennzeichnet. Zur Wahrung einer friedlichen Partnerbeziehung soll jede direkte Konfrontation in den sozialen Interaktionen vermieden werden (vgl. Liang/Kummhuber 2007, S. 173).

Die harmonischen Beziehungen sind eng mit dem chinesischen Kulturstandard *Gesicht wahren* verbunden. Grundsätzlich bedeutet das *Gesicht wahren* im sozialen Umgang Konflikt und Peinlichkeit zu vermeiden. Gesicht zu geben, kann die Beziehungen zwischen Menschen harmonisieren und erleichtert damit die Zusammenarbeit. Der Gesichtsverlust erfolgt meistens durch Kritik in der Öffentlichkeit, Verweigerung der Hilfeleistung oder Ablehnung der Einladung, wodurch die Beziehung durchaus belastet wird (vgl. Liang/Kummhuber 2007, S. 178f.).

Ein weiterer zentraler Kulturstandard *Guanxi* wird wörtlich als Beziehung übersetzt, jedoch ist diese Übersetzung viel zu allgemein und kann nicht alle Facet-

ten des Begriffs in chinesischer Sprache beschreiben. *Guanxi* stellt eine Art Netz von Beziehungen dar, das sowohl Vertrauens- als auch Interessensbeziehungen umfasst. Jedes *Guanxi* wird durch die gemeinsame Identität u.a. Verwandtschaft, Schulfreundschaft, Kaderschaft oder Landsmannschaft hergestellt (vgl. Yang 1999, S. 23f.). Auf dieser Basis bestehen gegenseitiges Vertrauen, Loyalität und auch Hilfeleistungen zwischen den Akteuren.

Das *Guanxi*-System muss beständig gepflegt werden. Als Instrument zur Pflege dieser bestehenden Beziehungen müssen Essenseinladungen oder der Austausch von Geschenken oder Gefälligkeiten eingesetzt werden. Je öfter man gegenseitig die Beziehung in Anspruch nimmt, desto intensiver kann sich die Beziehung entwickeln (vgl. Hwong 2001, S. 206). In allen Bereichen spielt *Guanxi* eine besondere Rolle. „*Beziehungen sind überall in der Welt von großer Bedeutung für den Geschäftserfolg, aber in China sind sie noch wichtiger.*“ (Sawitzki 2007, S. 218) Ohne ein funktionierendes Beziehungsnetz ist eine effektive Handlung in China kaum möglich.

Nach *Regelrelativismus* wird den festgeschriebenen Gesetzen und Regeln in der chinesischen Kultur keine große Bedeutung zugeschrieben, sondern diese müssen kontextabhängig interpretiert und je nach Situationen flexibel angepasst werden (vgl. Liang/Kammhuber 2007, S. 181). In der Geschäftswelt sind Verträge nach chinesischem Verständnis eher als Rahmenvereinbarungen zu sehen: Inhalte lassen sich ändern, um sich einer verändernden Umwelt schnell anzupassen (vgl. Sievert 2014, S. 62).

Dieser Kulturstandard bildet einen ausgesprochenen Kontrast zu den deutschen Kulturstandards *Wertschätzung von Strukturen und Regeln, regelorientierte, internalisierte Kontrolle*. In Deutschland, wo man die Regeln und Struktur respektiert und sich selbstverständlich nach Regeln verhält, haben Gesetze und Regeln einen absoluten Status und sind für alle verbindlich. Die Vertragsschließung für Deutsche bedeutet, dass jede Bedingung, sogar Zusatzklauseln streng eingehalten werden müssen (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 72f.).

Schwacher Kontext als Kommunikationsstil steht im Verbindung mit Direktheit und Explizitheit beim Umgang miteinander. Für Deutsche stehen die Sachaspekte in der interaktiven Kommunikation im Vordergrund; alles andere ist eher

nebensächlich und wird weniger berücksichtigt (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 172). Hierdurch lässt sich ein anderer deutscher Kulturstandard, die *Sachorientierung* beobachten. Die Sache ist Dreh- und Angelpunkt des Tuns, „*man kommt zur Sache*“ und „*bleibt bei der Sache*“. Ein sachliches Verhalten, das menschliche Emotionen unter Kontrolle bringt, wird als professionell hochgeschätzt (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 47ff.).

Der mit Sachlichkeit verbundene Kommunikationsstil kann die Sachebene so betonen, dass die Beziehungsebene geschädigt wird. Chinesen sehen hier eine Konfrontation und Konfliktpotenzial, welche gemäß den Prinzipien Harmonie und Gesichtskonzept vermieden werden sollten. Dagegen schätzen Deutsche diese sachbezogene Kritik hoch, und sehen sie als einen guten Weg zur Problemlösung und Verbesserung des eigenen Tuns (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 52f.).

Des Weiteren unterscheiden sich Deutsche von Chinesen grundsätzlich durch ihre strikte *Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben* voneinander: „*Deutsche arbeiten während der Arbeit und leben in ihrer Freizeit.*“ (Schroll-Machl 2007b, S. 79) Im Beruf sind Deutsche sachorientiert, zielstrebig und verwenden ihre Energie und Kraft auf die zu erfüllenden Aufgaben. Die durch Arbeit geknüpften Beziehungen werden nicht weiter auf das Privatleben übertragen. Die Rolle am Arbeitsplatz bleibt immer auf die Arbeit bezogen. Diese klare Trennung stößt oft an die Grenzen des chinesischen *Guanxi*-Systems.

Der *Individualismus* zeigt sich in einer relativen Unabhängigkeit von Gruppen, Organisationen oder anderen Kollektiven. Selbst im Familienleben herrscht Respekt vor der Privatsphäre unter Familienangehörigen, die ein eher distanziertes Verhältnis untereinander pflegen. Dies gilt auch für die Berufswelt. Der Chef hat weder Fürsorgepflicht für seinen Mitarbeiter noch gibt es eine Einmischung in die Privatangelegenheiten des Mitarbeiters (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 209).

Pochen auf Termine und Zeitpläne, charakterisiert die Deutschen. Ein weiterer Kulturstandard ist die *Zeitplanung*. Deutsche haben ganz andere zeitliche Vorstellungen im Vergleich zu Chinesen. Bei der Verletzung der Zeitpläne, insbesondere bei der kurzfristigen Terminänderung wird wenig Bereitschaft zum Um-

disponieren gezeigt. Pünktlichkeit ist somit eine hoch geschätzte Tugend (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 131).

Die abweichenden Kulturstandards von Chinesen und Deutschen führen öfter in kulturellen Überschneidungssituationen zu Fehlinterpretationen, Missverständnissen und Konflikten. Der zentrale Unterschied liegt in der Priorität von Menschen und Sachen.

Die weiteren Kulturstandards Strategie und Taktik sowie Bürokratie spielen meines Erachtens nach in den Überschneidungssituationen zwischen chinesischen und deutschen Kulturen eine untergeordnete Rolle, weshalb auf eine weitere Darstellung verzichtet wird.

3.4 Besonderheiten der chinesischen Kultur

3.4.1 Traditionelle Kulturelemente

In den bisherigen Ausführungen werden die chinesischen und deutschen Kulturen im Rahmen der Theorien Kulturdimensionen und Kulturstandards gegenübergestellt, beschrieben und analysiert. Im Folgenden wird auf die chinesischen kulturellen Wurzeln und die damit verbundenen Faktoren eingegangen.

Konfuzianismus und Taoismus sind zwei wichtige Säulen der chinesischen traditionellen Kultur (vgl. Zhu 2006, S. 41ff). Dabei hat der Konfuzianismus die ganze gesellschaftliche Ordnung geprägt, während der Taoismus die Grundlage der chinesischen Gedankenwelt ist.

3.4.1.1 Konfuzianismus

Der Konfuzianismus, genannt nach seinem Begründer Konfuzius (551-479 v. Chr.), ist das philosophische System, welches für China die größte Bedeutung hat.

Konfuzius definierte fünf soziale Grundbeziehungen (*wulun*): Herrscher und Untertan, Vater und Sohn, älterer und jüngerer Bruder, Mann und Frau, Freund und Freund. Mit Ausnahme der gleichwertigen Freundschaftsbeziehung zwischen Freund und Freund herrschen bei allen anderen Grundbeziehungen hierarchische Verhältnisse vor. Weiterhin nahm er die hierarchische Ordnung der

patriarchalischen Familie als Vorbild, und übertrug sie auf politische und soziale Bereiche (vgl. Bond/Hwang 1995, S. 215; Hofstede/Hofstede 2006, S. 290f.). Die Familie wird als Grundlage der chinesischen Gesellschaft angesehen. In der Familie ist der Vater dazu verpflichtet, seine Kinder zu schützen und zu versorgen. Dafür sind die Kinder verpflichtet, gehorsam, loyal und pietätvoll ihren Eltern gegenüber zu sein. Darüber hinaus wird die konfuzianistische hierarchische Ethik in hohem Maß durch reziproke Verpflichtungen zwischen dem Übergeordneten und Untergeordneten gekennzeichnet. Zum einen schuldet der Geringere dem Höheren Gehorsam und Treue, zum anderen schuldet der Höhere dem Geringeren Einfühlung in seine Probleme und Sorge für sein Wohlergehen. Die harmonische Sozialordnung kommt zustande, wenn jeder Einzelne die ihm zukommende Rolle kennt und seinen Teil der wechselseitigen Pflichten erfüllt (vgl. Seitz 2006, S. 44).

Zur Aufrechthaltung der menschlichen Beziehungen legte Konfuzius moralische Tugenden fest. Darunter sind *Ren* (Menschlichkeit), *Yi* (Rechtlichkeit), *Li* (Etikette), *Zhi* (Weisheit), *Xin* (Glaubwürdigkeit) und *Xiao* (Pietät). Solche moralischen Tugenden können nach Konfuzius durch die Erziehung gewonnen werden (vgl. Stanford 2011, S. 159).

Der Konfuzianismus hat sich über Hunderte von Jahren hinweg zur herrschenden, dogmatisch erstarrten Ideologie des Reiches entwickelt. Das grundlegende hierarchische Denken und die Gehorsamkeit gegenüber Vater und Kaiser setzten sich in den Herzen der Menschen fest (vgl. Seitz 2006, S. 46ff.). Vor über hundert Jahren wurde in China von einem amerikanischen Missionar beobachtet, dass der Konfuzianismus eine Basis darstellt, und alle Chinesen Konfuzianer sind, sowie alle Engländer Sachsen sind (vgl. Fu et al. 2008, S. 878). Heute findet der Konfuzianismus seinen Niederschlag deutlich in den ermittelten Kulturstandards wie zum Beispiel *Hierarchie*, *Harmonie*, *Guanxi* und *Gesicht*.

3.4.1.2 Taoismus

Parallel zur Entstehung des Konfuzianismus wurde der Taoismus von Laotse (571-471 v. Chr.) begründet. Anders als der pragmatische Konfuzianismus ging der Taoismus aus einer mystischen Betrachtungsweise hervor und betrachtete die Menschen als Bestandteil der Natur, die sich von der menschlichen Gesell-

schaft abwenden und zur Natur zurückkehren sollten. Harmonie und Ordnung werden dadurch erreicht, dass Menschen im Einklang mit der Natur zusammen leben (vgl. Seitz 2006, S. 41; Chung 1995, S. 52).

Im Vordergrund des Taoismus steht der fundamentale Begriff *Tao* (Dao), der wörtlich „Weg“ bedeutet, im weiteren Sinne ist er als Methode, Prinzip oder Lehre zu verstehen. Im *Dao De King*, dem klassischen Werk, von Laotse verfasst, wird das *Tao* wie folgt beschrieben: „*Das Tao existiert in sich und durch sich selbst. Es wird im Himmel und auf Erden und in aller Ewigkeit sein. Es verlieh den Göttern ihre Göttlichkeit und der Welt ihr Dasein.*“ (Ess 2011, S. 10) Hier wird *Tao* als Weltprinzip bezeichnet.

Im Taoismus sind die dialektischen Ideen versteckt, die dem *Yin-Yang-Prinzip* zugrunde liegen. Das *Yin* (dunkel) steht für das Prinzip des Weiblichen, Passiven, Negativen, Empfangenden und Erde, während das *Yang* (sonnig) dem Männlichen, Hellen, Aktiven, Positiven sowie Himmel entspricht. Das gesamte Universum und die Entwicklung aller Dinge folgt dem *Yin-Yang-Prinzip*, also: „*The expression of the relationship that exists between opposing but interpenetrating forces that may complete one another, make each comprehensible, or create the conditions for altering one into the other.*“ (Nisbett 2003, S. 14). *Yin* und *Yang* stehen zueinander in einer Wechselbeziehung, die einer ständigen Wandlung unterliegt. Diese Wandlung verläuft nicht linear, sondern zyklisch. Im Wandlungsprozess streben *Yin* und *Yang* mit unterschiedlichen Anteilen nach dem harmonischen Gleichgewicht, das durch *Tao* (Weltprinzip) reguliert und bestimmt wird (vgl. Chung 1995, S. 51f.).

Das *Yin-Yang-Prinzip* spiegelt sich deutlich in der chinesischen Denkweise wider, nichts ist wirklich unveränderlich oder absolut, sondern alles in einem Zustand des Wechsels zwischen zwei Gegensätzen. In der Welt herrschen ständige Veränderungen vor, und sie ist voller Gegensätze. Der Taoismus wird durch Opposition, Korrelation, Veränderung und Relativität gekennzeichnet, die die Gedankenwelt der Chinesen stark prägen. Bei der chinesischen Denkweise handelt es sich nicht um eine „Entweder-oder-Beziehung“, sondern um eine „Sowohl-als-auch-Position“. Dies führt dazu, dass eindeutige Aussagen im chinesischen Denken oft nicht zu finden sind (vgl. Rothlauf 2011, S. 465f.).

3.4.2 Veränderungen im Kommen

Kultur ist wandlungsfähig, wobei dieser Wandel von den Kulturschichten abhängig ist. Praktiken wechseln schnell, Werte bleiben eher stabil (vgl. Hofstede/Hofstede 2006, S. 14f.; Inglehart 1995, S. 29). Seit mehr als 30 Jahren befindet sich die chinesische Gesellschaft hinsichtlich wirtschaftlicher und politischer Aspekte in einer dynamischen Veränderung, die durchaus einen Kulturwandel in China hervorgerufen hat.

Die veränderten Erscheinungen auf der kulturellen Oberfläche sind deutlich zu beobachten. Die Öffnung nach Westen bringt viele Konsumgewohnheiten und Lebensstile, die insbesondere bei der jungen Generation sehr populär geworden sind. Sie zeigt deutlich großes Interesse für westliche Traditionen wie Weihnachten oder die Hochzeit in Weiß. Eine gewisse Atmosphäre und das Gefühl von Internationalität stehen dabei eher im Vordergrund, jedoch nicht die Bedeutung solcher Traditionen (vgl. Geist 1998, S. 18, in Schwinn 2006, S. 220).

Auf der anderen Seite sind die Wandlungen auf der Werteebene nicht mehr zu übersehen. Heute befinden sich die Chinesen häufig an der Schnittstelle zwischen den alten traditionellen Werten wie Gehorsamkeit und der westlichen Selbständigkeit und dem Individualismus. Diese haben vermehrt das Streben nach Freiheit hervorgerufen und die alten Werte ersetzt. Die jüngeren Leute werden immer unabhängiger, sie verlassen ihre Eltern so früh wie sie können und leben ziemlich entfernt von ihren Eltern in großen Städten. Sie wechseln oft ihre Arbeit, um bessere berufliche Chancen wahrzunehmen, und sind nicht mehr wie ihre Elterngeneration loyal zum Unternehmen. Hierbei spricht man von einem chinesisch geprägten Individualismus, dem „*Chinese-style-Individualism*“ (vgl. Fu et al. 2008, S. 890).

Des Weiteren gehen die Chinesen laut der GLOBE-Studie heute anders als früher mit der Machtdistanz um. Es besteht eine starke Abweichung zwischen Praktiken (5,04) und Werten (3,10) in dieser Kulturdimension. Das impliziert, dass die Chinesen nicht mehr diese stark ungleichverteilte Macht tolerieren und akzeptieren, sondern mehr Gerechtigkeit und Gleichheit in der Gesellschaft wollen. Vor allem die jüngere Generation will gerade am Arbeitsplatz mehr Auf-

stiegschancen, die nicht durch ihren Status oder durch das Senioritätsprinzip bestimmt werden, sondern eher durch Leistungen und Kompetenzen.

Hierbei ist erkennbar, dass die westlichen Einflüsse und Werte in China von der Oberflächenkultur in die tieferen Schichten langsam gelangen. Dies betrifft hauptsächlich das tief verwurzelte Hierarchiedenken und das kollektivistische Bewusstsein der Chinesen. Allerdings werden die lange Geschichte des Konfuzianismus und die kommunistische Ideologie in China eine vollständige Assimilation an die westlichen kulturellen Orientierungen der Chinesen verhindern (vgl. Széll 2002).

Die veränderte Wertehaltung hat natürlich einen Einfluss auf das Managementverhalten, insbesondere auf den Führungsstil und die Mitarbeitermotivation in Joint Ventures. Im folgenden Kapitel und der empirischen Untersuchung wird darauf näher eingegangen.

3.5 Fazit

Das Kapitel drei setzte sich zuerst mit dem Kulturbegriff im chinesischen und westlichen bzw. deutschen Sprachraum auseinander. Im Interkulturellen Management versteht man Kultur als „*kollektive Programmierung*“ und als „*typisches Orientierungssystem*“, beide sind für die vorliegende Arbeit von hoher Relevanz. Sie umfassen die materiellen Elemente wie Verhaltensweisen, Artefakte und die immaterielle Elemente wie Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen.

Die Unternehmenskultur beeinflusst den Charakter des Unternehmens. In einem internationalen Joint Venture versteht sie sich als eine Art der Interkultur, die durch Aushandeln, Austausch, Interaktion und Innovation der Joint Venture-Partner entsteht. Sie stellt eine Zwischen-Welt dar, die weder der Kultur des Partners A noch der Kultur des Partner B vollkommen entspricht. Viel mehr ist diese Zwischen-Welt eine kulturelle Überschneidungssituation, bedeutende Elemente beider Kulturen verschmelzen zu einer neuen Qualität.

Aus diesen Aussagen lassen sich die ersten Thesen ableiten, die sich auf Kultur in chinesisch-deutschen Joint Ventures beziehen.

- 1-1: Durch das Zusammentreffen der Kulturen der Joint Venture-Partner wird eine hybridisierte Kultur generiert, die zentrale Elemente der jeweiligen Nationalkulturen enthält. Sie ist eine Mischung der Kulturen der chinesischen und deutschen Joint-Venture-Partner.
- 1-2: Diese hybridisierte Kultur ist nicht als statisch feste Synthese von chinesischer und deutscher Kultur, im Sinne von gewichteten Verhältnissen zu beschreiben, sondern vielmehr als ein dynamischer Begriff zu verstehen, der durch eine Reihe von Kontextvariablen bestimmt wird.

Die Kulturdimensionen nach Hofstede, der GLOBE-Studie und Hall sowie das Kulturstandardkonzept nach Thomas werden hier ausführlich vorgestellt, mit deren Hilfe die interkulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland beschrieben werden.

Hofstedes Kulturdimensionen zählen zu den weit verbreitetsten Studien im interkulturellen Management. Sie stufen China als eine maskuline Kultur mit sehr ausgeprägter Machtdistanz, starkem Kollektivismus, mäßiger Unsicherheitsvermeidung, großer Langzeitorientierung und starker Selbstbeschränkung ein. Deutschland wird als eine maskuline Gesellschaft mit geringer Machtdistanz, relativ hohem Individualismus und Unsicherheitsvermeidung, Kurzzeitorientierung und mäßiger Selbstbeschränkung beschrieben.

Die GLOBE-Studie ist zurzeit die aktuellste und am weitesten angelegte interkulturelle Studie. China und Deutschland weisen auf der Wertebene mehr ähnliche kulturelle Ausprägungen als auf der Ebene der Praktiken auf. Die Hauptunterschiede zwischen beiden Ländern bestehen wohl im Umgang mit dem Machtabstand und im Streben nach Leistung mit Rücksichtnahme auf interpersonale Beziehungen.

Halls Kulturdimensionen sind vor allem für die interkulturelle Kommunikation von hoher Relevanz. China wird als eine high-context-Kultur mit einer eher polychronen Zeitorientierung beschrieben, während Deutschland als low-context-Kultur mit einer klaren linearen Zeitorientierung klassifiziert wird.

Thomas Kulturstandardansatz unterscheidet sich von der Theorie der Kulturdimensionen dadurch, dass er ein konkretes Bild über kulturspezifische Merkmale

der Länder bietet. Die *Hierarchie*, *soziale Harmonie* und das *Guanxi*-System sind zentrale chinesische Kulturstandards, während *Sachorientierung*, *Wertschätzung von Strukturen und Regeln*, *Regelorientierung* typisch kulturelle Spezifika der deutschen Kultur darstellen.

Konfuzianismus und Taoismus sind die historischen Wurzeln der chinesischen Kultur. Das tief verwurzelte hierarchische Denkbewusstsein, zwischenmenschlich harmonieorientiertes Verhalten, Familienorientierung und dialektische Denkweise prägen heutzutage noch die chinesische Gesellschaft.

Die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen rufen den Wertewandel der Chinesen hervor. Vor allem strebt die jüngere Generation nach mehr Unabhängigkeit von den Eltern, Gerechtigkeit und Gleichheit in der Gesellschaft sowie in der Berufswelt. Diese Veränderungen auf der Praktiken- und Werteebene der Kultur sind nicht zu übersehen.

4. Kulturelle Auswirkungen auf das Management

4.1 Personalführung

4.1.1 Führungsstil

Zum Begriff Führung liegen in der Fachliteratur zahlreiche Definitionen vor. Im Allgemeinen wird die Führung als unmittelbare, zielorientierte Beeinflussung von Menschen zur gemeinschaftlichen Erledigung von Aufgaben verstanden (vgl. Neuberger 1995, S. 5). In dieser Hinsicht kann Führung als eine direkte Interaktion zwischen Führenden und Geführten betrachtet werden.

Führungsverhalten bzw. Führungsstil ist in hohem Maß von den spezifischen kulturellen Orientierungen abhängig. Die Forschungen von Hofstede (1980), Bass (1981), Triandis (1993) und der GLOBE-Studie haben zentrale kulturspezifisch geprägte Verhaltens- und Einstellungsdimensionen und deren Auswirkungen auf das Führungsverhalten identifiziert (vgl. Thomas/Stumpf 2003, S. 69ff.; Hofstede/ Hofstede 2011; Javidan et al. 2004, S. 29ff.). Es wurde nachgewiesen, dass zum Beispiel die Partizipation meistens in individualistischen Kulturen effektiver ist als in eher kollektivistischen Kulturen mit hoher Machtdistanz (vgl. Thomas/Stumpf 2003, S. 83).

Nach Hofstede vermeiden es die chinesischen Mitarbeiter in der Kultur mit hohem Grad an Machtdistanz, dem Vorgesetzten zu widersprechen. Entscheidungen werden autokratisch getroffen. Durch den starken kollektivistischen Gedanken betonten die Chinesen am Arbeitsplatz mehr Freundschaftsverpflichtungen und zwischenmenschliche Beziehungen, auch wenn sie auf Kosten der Organisationseffektivität gehen. Bei der eher maskulinen Kultur sind die Vorgesetzten beim Management auf Gewinn, Leistung, Durchsetzungsvermögen orientiert. In einer schwachen Unsicherheitsvermeidungskultur beschäftigen sich die Führungskräfte mit strategischen Entscheidungen (vgl. Hofstede/Hofstede 2011).

In der deutschen Kultur mit geringer Machtdistanz werden Mitarbeiter in der Regel in Entscheidungen mit einbezogen, ein partizipativer Führungsstil ist eher üblich. In der Berufswelt weist der Vorrang der Aufgabe vor den zwischenmenschlichen Beziehungen auf eine individualistisch orientierte Kultur hin. Die

deutschen Manager zeigen beim Management starke Entschlossenheit und Dynamik. Mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung führen deutsche Manager mit Hilfe von detaillierten Vorschriften und Arbeitsanweisungen am Arbeitsplatz die Mitarbeiter; die Führungskräfte auf höchster Ebene beschäftigen sich auch mit dem Alltagsgeschäft (vgl. Hofstede/Hofstede 2011).

Die GLOBE-Studie hat neben der Ermittlung der Kulturdimensionen auch die Führungsdimensionen der unterschiedlichen Länder auf einer 7-Punkte- Likert-Skala bewertet. Eins steht für Nichtvorhandensein des betreffenden Kriteriums, während Sieben das höchste Ausmaß des Kriteriums darstellt. Es werden sechs Führungsdimensionen identifiziert, denen verschiedene Führungsmerkmale zugeschrieben sind. Die sechs Führungsdimensionen sind *charismatisch*, *teamorientiert*, *partizipativ*, *humanorientiert*, *autonomieorientiert* und *defensiv* (vgl. Dorfman et al. 2004, S. 676; Brodbeck 2006, S. 21).

Für China und Deutschland werden von der GLOBE-Studie jeweils die Ausprägungen in sechs Führungsdimensionen und die damit verbundenen Führungseigenschaften ermittelt. In der folgenden Tabelle werden die Ausprägungen Chinas und Deutschlands (West) in sechs Führungsdimensionen in einer Rangliste und der Abbildung 4-1 dargestellt.

Führungsdimension	Wert China.	Rang China.	Wert D (West).	Rang D (West).
Charismatisch	5,56	54	5,84	42
Teamorientiert	5,57	51	5,49	56
Defensiv	3,8	14	2,96	53
Partizipativ	5,04	44	5,88	9
Humanorientiert	5,19	16	4,44	53
Autonomieorientiert	4,07	18	4,30	10

Tabelle 4-1: Führungsdimensionen Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie. Quellen: Brodbeck/Frese 2008, S. 174; Fu et al. 2008, S. 901.

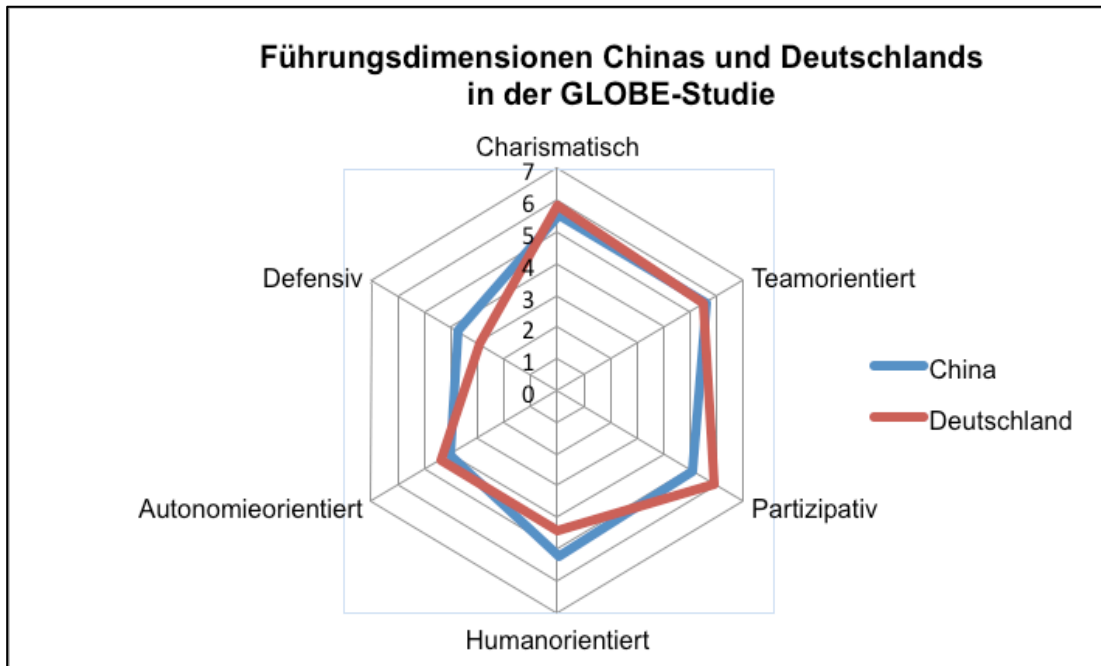


Abbildung 4-1: Führungsdimensionen Chinas und Deutschlands in der GLOBE-Studie. Quellen: Brodbeck/Frese 2008, S. 174; Fu et al. 2008, S. 901. Eigene Darstellung.

Aus der Abbildung 4-1 ist ersichtlich, dass die wesentlichen Unterschiede der chinesischen und deutschen Führungsstile in den drei Dimensionen *partizipativ*, *humanorientiert* und *defensiv* bestehen.

Unternehmensführung in China wird nach der GLOBE-Studie durch starke Humanorientierung, Defensivität und Autonomieorientierung geprägt. Im Vergleich zu den 61 GLOBE-Ländern zeigt die Führung in China eine besonders starke Tendenz bei der Humanorientierung (5,40 Punktwert, Rang 6). Das deutet an, dass die persönliche Würde, Mitmenschlichkeit und insbesondere „*Gesicht*“ und „*Renqing*“ für Führungspersonen eine außerordentlich große Rolle spielen (vgl. Fu et al. 2008, S. 900). Die chinesischen Manager wollen nicht durch Gesichtsverlust einen negativen Einfluss auf die Arbeit ausüben. Ein Fürsorgeaspekt bei dem chinesischen Führenden gegenüber seinem Geführten ist oft in der Managementpraxis zu sehen. Diese humanorientierte Führung ist mit dem hohen Niveau in der Kulturdimension Humanorientierung identisch (vgl. Kapitel 3.3.2).

Des Weiteren wird nicht-partizipative Führung eher positiv angesehen (vgl. Fu et al. 2008, S. 901). Dies Ergebnis stimmt mit den anderen Forschungsergebnissen überein (vgl. Peill-Schoeller 1994; Meng 2003; Winkler 2006). In der Praxis lassen sich die Mitarbeiter nicht in der Entscheidungsfindung von ihrem

Vorgesetzten einbinden; zugleich wünschen die Geführten auch nicht, sich in die Entscheidungen einzumischen, die eher als die Aufgabe ihrer Manager gesehen wird (vgl. Guan 2004, S. 76f.).

Die GLOBE-Studie identifiziert eine Kombination aus hoher partizipativen und autonomieorientierter und niedriger defensiver Führung als die effektive Führung in Deutschland. Mit 5,88 Punktwerten bei der Führungsdimension partizipative Führung belegt Deutschland auf den 9. Platz unter 61 GLOBE-Ländern. Dieser Führungsstil setzt auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Ein verantwortungsvolles, selbstständiges Handeln sowie Vorschläge und Kritik werden von Mitarbeitern erwartet. Es wird besonderes viel Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter an den unternehmerischen wichtigen Entscheidungen beteiligt werden. Diese partizipative Führung geht einerseits auf den hohen Grad an Individualismus, andererseits auf gesellschaftliche Gerechtigkeit und Mitbestimmungsrecht der Mitarbeiter zurück (vgl. Brodbeck/Frese 2008, S. 172). Das erklärt den hohen Punktwert in der Kulturdimension Institutioneller Kollektivismus auf der Ebene „*should be*“ erklären (vgl. Kapitel 3.3.2).

In der Dimension autonomieorientierte Führung nimmt Deutschland den Platz 9 ein, während es in der Humanorientierung das Schlusslicht unter 61 untersuchten Ländern bildet. Dies Bild entspricht sehr gut dem hohen Niveau in den Kulturdimensionen Bestimmtheit und Leistungsorientierung, sowie dem niedrigen Punktwert in der humanen Orientierung (vgl. Brodbeck/Frese 2008, S. 172). In der Berufswelt behandeln die deutschen Führenden die Geführten mit Respekt, jedoch herrscht die Einstellung vor, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Arbeit besser auf einer distanzierten und institutionellen Ebene belassen werden (vgl. Brodbeck/Frese 2008, S. 177).

Der Führungsstil „*Made in Germany*“ kann mit der Maxime „*Tough on the person, tough on the issue, participative in nature*“ beschrieben werden (vgl. Brodbeck/ Frese 2008, S. 189). Vor der Herausforderung der Globalisierung und der Wandlung der deutschen Gesellschaft scheint der Führungsstil der neuen Führung „*tough on the issue, soft on the people*“ bei der jungen Generation besser anzukommen (vgl. Brodbeck/Frese 2008, S. 190). Die deutschen Manager

wünschen sich einen stärkeren Fokus auf einen humanen Umgang am Arbeitsplatz in der Zukunft (vgl. Steeger 2008, S. 3).

In den bisherigen Ausführungen werden die kulturellen Auswirkungen auf das Führungsverhalten der Chinesen und Deutschen nach Hofstede und der GLOBE-Studie vorgestellt. Die chinesische autoritäre und humanorientierte Führung wird stark durch ihre kulturhistorischen Wurzeln beeinflusst und erhält dadurch ihren einzigartigen Charakter.

Der paternalistische Führungsstil im chinesischen Kontext wird durch viele Studien nachgewiesen (vgl. Silin 1976; Redding 1990; Cheng 1995 in Farh/Cheng 2000, S. 85). Dieser paternalistische Führungsstil wird als die Beziehung zwischen Eltern und Kindern beschrieben. Der Vorgesetzte spielt die Rolle des Vaters, verhält sich als starke, fähige und fürsorgliche Figur am Arbeitsplatz, während der Mitarbeiter als Kind den Befehl befolgt und zugleich Loyalität zeigt (vgl. McKee/Carlson 2000, S. 149f.).

Silins (1976) beschrieb den paternalistischen Führungsstil über Führungsphilosophie und Verhaltensweisen bei den chinesischen Managern. Er identifizierte sechs wichtige Merkmale dieses Führungsstils: Moralische Führung, didaktische Führung, zentralisierte Autorität, soziale Distanz zu Untergebenen, schlecht definierte und variable Anweisungen und Kontrollmechanismen (vgl. Farh/Cheng 2000, S. 86ff.).

Redding (1990) beschrieb den paternalistischen Führungsstil mit sieben Ausprägungen. Er sah die Abhängigkeit der Untergebenen, die personalisierte Loyalität, das autoritäre Management mit unteilbarer Autorität, Abgrenzung und soziale Distanzierung innerhalb der Hierarchie, frei formulierte und auf unterschiedliche Weise interpretierbare Anweisungen des Managers und die Vorbild- und Lehrerfunktion des Führers als wichtige Merkmale für den paternalistischen Führungsstil (vgl. Farh/Cheng 2000, S. 88f.).

Im Kern der paternalistischen Führung stehen die zentralisierte Autorität, die gegenseitige Verpflichtung und Loyalität (vgl. Thomas/Strumpf 2003, S. 84). Zum Aufbau der Autorität des Vorgesetzten und der loyalen Beziehungen zum Vorgesetzten werden zwei verbreitete Verhaltensweisen bei den chinesischen

Managern festgestellt: *Shi-en* (Gunst gewähren) und *Li-wei* (Prestige bilden). Das Führungsverhalten *Shi-en* bezieht sich auf Gefälligkeit und Großzügigkeit des Vorgesetzten, während *Li-wei* impliziert, dass der Vorgesetzte gegenüber den Untergebenen Autorität und Dominanz hat. Es wird mit einem chinesischen Sprichwort „*En Wei Bing Shi*“ (gütig und streng zugleich) im Sinne „Zuckerbrot und Peitsche“ im Deutschen umschrieben (vgl. Farh/Cheng 2000, S. 91f.).

Basierend auf frühen Studien benennen Farh und Cheng (2000) neben der Autorität zwei weitere konstituierende Elemente des paternalistischen Führungsstils: *Väterliche Güte* und *moralische Integrität* (vgl. Farh/Cheng 2000, S. 99ff.). In der folgenden Abbildung werden diese drei Elemente und deren historisch-kulturelle Wurzeln zusammengefasst.

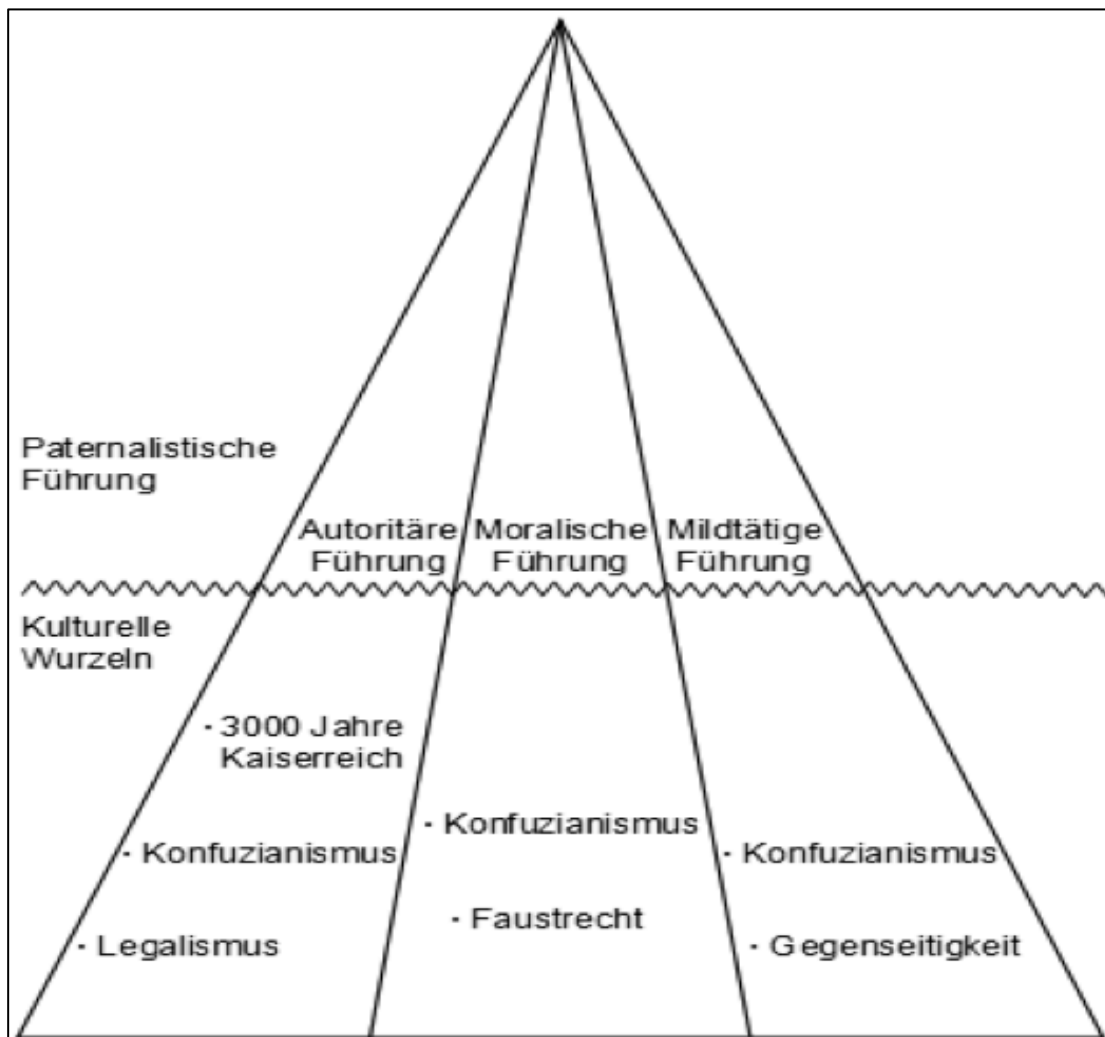


Abbildung 4-2: Kulturelle Wurzeln der paternalistischen Führung. In Anlehnung an Farh/Cheng 2000, S. 108.

Die autoritäre Führung hat ihren Ursprung in der Familie, die als Basis die wichtigste Einheit der chinesischen Gesellschaft darstellt. Die chinesische Familie ist nach konfuzianistischer Ethik patriarchalisch organisiert und alle Familienmitglieder unterliegen der Kontrolle des Vaters als Familienoberhaupt. Zur Aufrechterhaltung des Paternalismus spielt der Legalismus eine wichtige Rolle (vgl. Farh/Cheng 2000, S.103).

Die mildtätige Führung basiert auf dem konfuzianischen Ideal, dass zwischenmenschliche Beziehungen durch Gegenseitigkeit begründet werden. Einerseits müssen autoritäre Menschen die untergeordneten Menschen freundlich, mildtätig, gerecht und gütig behandeln, andererseits müssen die Untergeordneten ihre Vorgesetzten respektieren und den Prinzipien der Kinderpflicht durch Gehorsam, Unterwerfung und Loyalität nachkommen (vgl. Farh/Cheng 2000, S. 104ff.).

Der moralischen Führung liegt die Lehre des Konfuzianismus zugrunde. Nach dem konfuzianischen Ideal ist die grundlegende Anforderung an einen Führer die Demonstration einer ausgezeichneten Moral durch die Durchführung seiner sozialen Rolle zugeschriebenen Riten (vgl. Farh/Cheng 2000 S. 106f.). Durch die moralischen Prinzipien, das moralische Vorbild und die moralische Überzeugungskraft kommt die effizienteste Führung zu Stande; die private Tugend bildet die Grundlage der guten Führung.

Autorität, Mildtätigkeit und Moral sind Bestandteil des chinesischen paternalistischen Führungsstils. Dieser Führungsstil wird in einem durch soziokulturelle und organisatorische Faktoren bestimmten Kontext eingebettet. Dabei spielen die Bedeutung der Familie und die konfuzianischen Werte die zentrale Rolle (vgl. Fahr/Cheng 2000, S. 121).

Paternalistische Führung ist der am weitesten verbreitete Stil in erfolgreichen Unternehmen (McKee/Carlson 2000, S. 149). Sie differenziert sich durch die mildtätige Führungseigenschaft von der autoritären Führung. In diesem Führungsverhalten liegt mehr Menschlichkeit.

Da Führung als eine direkte Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern betrachtet wird, sind die Erwartungen der Mitarbeiter an den Vorgesetzten für

einen effektiv wirkenden Führungsstil entscheidend (vgl. Brodbeck 2008, S. 20). Nicht nur das Führungsverhalten eines Vorgesetzten wird durch dessen Kultur bestimmt, sondern auch die Kultur der Untergebene bestimmt darüber, wie sie den Führungsstil des Vorgesetzten wahrnehmen und welches Verhalten sie von ihm erwarten. Der in einer Kultur praktizierte effektive Führungsstil muss also den Partizipationserwartungen der Untergebenen gerecht werden.

Über die theoretische Analyse der kulturellen Auswirkungen auf die Führung hinausgehend beschreiben Tang und Reisch (1995) in ihrer praxisnahen Studie das spezifische Führungsverhalten, das von den chinesischen und deutschen Mitarbeitern erwartet wird. Die folgende Tabelle fasst die Unterschiede in den Erwartungen zusammen (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 164f.).

Erwartungen von chinesischen Mitarbeiter an gute Führungskräfte	Erwartungen von deutschen Mitarbeitern an gute Führungskräfte
- klare Instruktionen, wann, wie und was er machen soll.	- verantwortlich handeln und eingebunden werden.
- soziale Kompetenz der Vorgesetzten.	- Fachkompetenz der Vorgesetzten.
- Vorbildfunktion der Vorgesetzten in beruflichen und privaten Bereichen.	- Fehler und Unzulänglichkeiten der Vorgesetzten.
- sich um seine privaten und familiären Angelegenheiten zu kümmern.	- sich aus seinen Privatangelegenheiten herauszuhalten.
- nach personenbezogenen Kriterien beurteilt zu werden.	- nach objektiven und leistungsbezogenen Kriterien beurteilt zu werden.
- sich ständig um den Stand und Fortgang der Arbeiten zu kümmern und häufig bei den Mitarbeitern präsent zu sein.	- Aufgaben und Verantwortung zu delegieren und nicht immer alles zu kontrollieren.
- Interessenkonflikte und Meinungsverschiedenheiten zum Wahren des Gesichts sollten ausbalanciert werden.	- im Krisenfall wird eindeutige und klare Führung besonders wichtig.
- Führungsanspruch auch in besserer Bildung, höherem Einkommen, Einfluss und Macht zu zeigen.	- Bildungsmäßige Überlegenheit, höheres Einkommen, Einfluss und Status möglichst wenig spürbar werden zu lassen.

Tabelle 4-2: Erwartungen der chinesischen und deutschen Mitarbeiter an gute Führungskräfte. In Anlehnung an Tang/Reisch 1995, S. 164f.

In den autoritär und hierarchisch aufgebauten Unternehmen sind die chinesischen Mitarbeiter an eine Autoritätsperson in der Spitzenposition gewöhnt, von der sie nicht nur Fachkompetenz, sondern Vorbildfunktion im Arbeits- und Privatbereich erwarten. Darüber hinaus wünschen die Mitarbeiter sich, dass sich der Chef eventuell auch um ihre privaten und familiären Angelegenheiten kümmern könnte. Diese gegenseitigen Gefühle und die emotionale Nähe prägen die

Beziehungen zwischen Über- und Untergeordneten in chinesischen Unternehmen.

Im Vergleich dazu werden die deutschen Mitarbeiter in eher egalitär aufgebauten Unternehmen in wichtige unternehmerische Entscheidungen eingebunden und sie verhalten sich verantwortlich. Vom Vorgesetzten erwarten Mitarbeiter in erster Linie Fachkompetenzen und sie können vernünftig mit den Fehlern des Vorgesetzten umgehen. Die Beziehung zwischen deutschen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist mehr rational, nicht emotional. Vorgesetzte werden von den Mitarbeitern als Arbeitskollegen, nicht als Freunde betrachtet. Somit wünschen die deutschen Mitarbeiter vom Vorgesetzten, dass er sich aus ihrem privaten Leben heraushält.

4.1.2 Entscheidungsfindung

Entscheidungsfindung ist eine der wichtigen Führungsaufgaben, die weitgehend kulturabhängig ist. Es sind vier Stile der Entscheidungsfindung zu beobachten: Technischer Entscheidungsstil, bürokratischer Gruppenstil, logischer Stil und sozial-kollektiver Stil. Bei der technischen Entscheidungsfindung trifft das einzelne Individuum die Entscheidung selbstständig und eigenverantwortlich, während bei dem bürokratischen Stil die Entscheidung durch ein Komitee nach festgelegten Regeln getroffen wird. Der logische Stil zeichnet sich bevorzugt durch Entscheidungsfindung durch Rolleninhaber, die dazu befugt sind, aus. Beim sozial-kollektiven Stil wird die Entscheidung in der Gruppe entwickelt und kollektiv abgestimmt. Forschungen zur Entscheidungsfindung zeigen, dass der logische Stil eher in europäischen Gesellschaften weit verbreitet ist. Zugleich wird der sozial-kollektive Stil oft in asiatischen Ländern praktiziert (vgl. Thomas/Stumpf 2003, S. 86).

Chinesen und Deutsche zeigen starke Diskrepanzen bei der Entscheidungsfindung. Die Unterschiede bestehen vor allem bei den Entscheidungsträgern, Entscheidungsprinzipien und -orientierungen sowie der zugrunde liegenden Denkweise (vgl. Peill-Scholler 1993; Tang/Reisch 1995; Lang 1998; Meng 2003).

Wegen der stark hierarchischen Kluft zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird die Entscheidung in der Regel einseitig von dem Vorgesetzten getroffen. Darüber hinaus ist das Management-System in chinesischen Unternehmen hierarchisch aufgebaut, was dazu führt, dass eine Entscheidung von oben nach unten entwickelt wird. Je wichtiger die Entscheidung ist, umso höher wird sie in der Hierarchie nach oben weitergeleitet, um Zustimmung zu erhalten. Die endgültige Entscheidung wird in der Regel immer von der hierarchisch höchsten Ebene getroffen. Diese Form der Entscheidungsfindung ist autokratisch.

Lang (1998) ermittelte in seiner Studie eine typische Form der chinesischen Entscheidungsfindung, den s.g. „*demokratischen Zentralismus*“ (vgl. Lang 1998, S.102). Bei dem „*demokratischen Zentralismus*“ werden zwar die Untergebenen in chinesischen Unternehmen in den Entscheidungsprozess mit einbezogen, jedoch ihre Meinungen werden nicht berücksichtigt. Oft sieht es in der Praxis so aus, dass der Manager sich geduldig auch andere Meinungen anhört und sie diskutiert. In der Tat fragt er nur nach Zustimmung und Lob seiner Mitarbeiter für die bereits getroffene Entscheidung (ebd.). Bei diesem Fall handelt es sich um eine formale Zustimmung aller Beteiligten und um formalen Konsensus (vgl. Chung 1995, S. 58).

Diese Entscheidungsform lässt sich zum einen mit dem paternalistischen Führungsstil rechtfertigen. Der Manager als Patriarch sieht seine Entscheidung immer als die beste und hält seine Entscheidungskraft für selbstlos und hilfreich (vgl. Mckee/Carlson 2000, S. 163). Ein anderer Grund liegt darin, dass das chinesische politische System weiterhin dem Management des Unternehmens die Entscheidung übertragen hat. In diesem System werden alle Entscheidungen von den Parteichefs getroffen, die ihre autokratische Entscheidungsmacht dadurch bekommen, dass die Personen auf höherer Ebene die Entscheidungen bereits genehmigt haben (vgl. Lang 1998, S. 101).

Diese Entscheidungsfindung scheint zwar ähnlich dem „*sozial-kollektiven*“ Stil, aber sie ist inhaltlich weit vom westlichen partizipativen Stil entfernt, da die chinesischen Mitarbeiter traditionell dazu erzogen werden, dem Vorgesetzten nicht zu widersprechen. Eine strikte Hierarchieverbundenheit, die deutlich in chinesischen Unternehmen zu beobachten ist, beeinflusst das Verhalten der Mitarbei-

ter. Ferner wird derjenige, der die Entscheidung des Vorgesetzten kritisiert, als negativer Mensch hingestellt. Die Mitarbeiter können sich nicht wirklich aktiv an der Entscheidung beteiligen. Die Implementierung des „*demokratischen Zentralismus*“ entwickelt sich deswegen zu einer autokratischen Form der Entscheidungsfindung (vgl. Lang 1998, S. 102; Mckee/Carlson 2000, S. 163). Eine auf diesem Weg getroffene Entscheidung hat zur Folge, dass niemand im Falle der Fehlentscheidung die Verantwortung tragen wird, da darüber alle Seiten im Vorfeld bereits informiert worden sind (vgl. Meng 2003, S. 113).

Nicht nur Entscheidungsform und -träger unterscheiden sich in China von der in Deutschland, sondern auch der ganze Entscheidungsprozess. Peill-Schoeller stellte in ihrer Studie die unterschiedlichen Entscheidungskriterien und -methoden bei Chinesen fest, mit denen die deutschen Mitarbeiter nicht zurechtkommen können. Der bedeutendste Unterschied besteht darin, dass die Chinesen das Problem nicht an der Situation festmachen, sondern an der Funktion von Beziehungen. Wenn die Situation im zeitlichen Kontext betrachtet wird, ist es schwierig, eine Entscheidung zu treffen. Mit der Zeit ändert sich die Situation. Darüber hinaus lösen sie sich Probleme anhand von Gegebenheiten und Erfahrungen. Zur optimalen Lösung sollten die Interessen aller Betroffenen herangezogen werden, z.B. Harmonie mit der Umwelt, ohne Konflikte einsetzbar, gute Integration ins Ganze (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 83).

Für die Chinesen steht die Lösung bei der Entscheidungsfindung im Mittelpunkt, jedoch nicht das Problem. Das Problem wird vielmehr über sich selbst hinaus beobachtet und definiert. Wichtiger als das Problem an sich ist, eine allseitig zufriedenstellende Lösung zu finden. Mit der kollektivistischen Orientierung legen die Chinesen viel Wert auf die Beziehungen anstatt auf die Sache.

Anders als die chinesische Top-down Entscheidungsfindung basieren die Entscheidungen in deutschen Unternehmen auf partizipativer Führung, auf offenem Austausch der Ideen, Meinungen und Fakten. Im Vergleich zu den chinesischen Mitarbeitern ist die Mitarbeiterbeteiligung an der Entscheidungsfindung der Deutschen von hoher Qualität gekennzeichnet. Dank der sachorientierten Einstellung und des direkten Kommunikationsstils sowie weniger Hierarchieverbundenheit der deutschen Mitarbeiter können alle Alternativvorschläge unter-

breiten und prüfen, Ideen hinterfragen und Gegenmeinungen zum Ausdruck bringen. Daraus ergibt sich die endgültige Entscheidung von Führungskräften (vgl. Mckee/Carlson 2000, S. 206).

Neben dem Entscheidungsträger weisen die Deutschen beim Entscheidungsprozess auch unterschiedliche Ausprägungen auf. Die Deutschen verhalten sich bei der Entscheidungsfindung rationaler und transparenter. Sie lösen das Problem gemäß einer bestimmten Phasenabfolge. Es wird zuerst das Problem gemäß seines Ist-Zustands definiert. Darauf folgend werden Lösungsalternativen entwickelt. Vor der Auswahl der endgültigen Entscheidungen muss jede einzelne Alternative ausgewertet werden (vgl. Peill-Schoeller 1993, S. 83; Lang 1998, S. 103). Die Deutschen folgen der Logik und sehen in Problemen die direkte Konsequenz einer Ursache. Dabei wird die Situation im wirklichen Ist-Zustand analysiert. Die auf diese Weise gewonnen Informationen sind den deutschen Managern beim Treffen einer Entscheidung hilfreich. Das Problem steht bei der Entscheidungsfindung immer im Vordergrund.

Die unterschiedliche Logik bei der Entscheidungsfindung in China und Deutschland wird von Tang und Reisch zusammengefasst und in der folgenden Tabelle gegenüber gestellt (Tang/Reisch 1995, S. 112).

In China	In Deutschland
- pragmatische Lösung	- technisch/sachlich beste Lösung
- zweckmäßig und nützlich	- gerecht
- Interessenausgleich	- neu, originell
- funktional	- vernünftig
- Output-Steigerung	- Qualitätsverbesserung
- im Einklang mit der Tradition	- fachlich fundiert
- von allen wichtigen Personen/Gruppen unterstützt	- durch wissenschaftliche Erkenntnisse gestützt

Tabelle 4-3: Legitimation von Entscheidungen in China und in Deutschland. In Anlehnung an Tang/Reisch 1995, S. 112.

Der chinesische Top-down Entscheidungsstil hat mit der Arbeitseinstellung der Mitarbeiter zu tun. Im Allgemeinen sind chinesische Mitarbeiter verantwortungsscheu. Sie sind es nicht gewohnt, eigenverantwortlich Entscheidung zu treffen. Sie arbeiten eher passiv, ohne selbstständig mitzudenken und in den Augen der westlichen Manager mit geringer Eigenverantwortung (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 85). In der kollektivistisch geprägten chinesischen Kultur wollen die Chinesen

nicht aus der Reihe tanzen und verhalten sich dementsprechend zurückhaltend. Hier stellt sich dies auch eine Methode dar, um sich selbst zu schützen. Man sollte auf dem „*goldenen Mittelweg*“ bleiben und nicht durch besondere Leistung oder durch Eigeninitiative auffallen (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 86). Sie gehen nicht das Risiko ein, Fehler zu begehen. „*Wenn man nichts tue, könne man auch nichts falsch machen*“. Diese typische chinesische Verhaltensweise geht davon aus, dass sich Fehlentscheidung und Fehlverhalten negativ auf die Person selbst auswirken (vgl. Guan 2004, S. 85f.).

Die konfuzianischen Werte Hierarchie, Harmonie und Gesicht spielen zusammen eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung. Daneben sind die Entscheidungsprinzipien bzw. die Entscheidungsbasis auf die chinesische ganzheitliche Denkweise zurückzuführen. Viele kontextuelle Faktoren sind bei der Entscheidungsfindung heranzuziehen. Im Gegensatz dazu sind die individualistische Orientierung und lineare, analytische Denkweise der Deutschen bei der Entscheidungsfindung von großer Bedeutung.

4.2 Mitarbeitermotivierung

4.2.1 Mitarbeitermotivierung

Mitarbeiter zu motivieren ist eine der wichtigen Aufgaben der Unternehmensführung. Darunter versteht man, Mitarbeiter dazu zu bringen, sich engagiert für die Ziele des Unternehmens einzusetzen, um sie gemeinsam mit Kollegen und Vorgesetzten zu erreichen (vgl. Dreesmann 2003, S. 137). Da die Bedürfnisse und Motivationsanreize der Menschen in den kulturellen Kontext eingebettet sind, können sie nicht problemlos von einer Kultur auf eine der anderen Kultur übertragen werden. Mitarbeiter an das Ziel heranzuführen, wird als eine der schwierigsten Aufgaben für Manager im interkulturellen Kontext betrachtet.

Die klassische Maslowsche Bedürfnispyramide beschreibt die Bedürfnisse der Menschen in einer hierarchischen Reihenfolge. Eine Befriedigung niedrigerer Bedürfnisse bildet jeweils die Voraussetzung für die Befriedigung höherer Bedürfnisse. Auf der untersten Ebene stehen die physiologischen Bedürfnisse wie Nahrung und Schlaf, darauf folgen die Sicherheitsbedürfnisse wie Schutz und Stabilität; auf der dritten Ebene stehen die Sozialbedürfnisse, die nach Kommu-

nikation, Liebe und Zuneigung streben. Selbstachtung beschreibt die Bedürfnisse der Menschen nach Anerkennung und Prestige. An der Spitze der Pyramide steht die Selbstverwirklichung, wozu Autonomie, Kreativität und Gemeinschaftsgefühl gehören (vgl. Schmalen 2002, S. 272).

Die Maslowsche Bedürfnispyramide ist stark an den westeuropäischen und nordamerikanischen Werten orientiert. Sie betrachtet die Selbstverwirklichung für ein Individuum als Endziel, das jedoch für Personen aus nicht-westlichen Kulturen nicht unbedingt gültig ist. Je nach den in einem Land vorherrschenden Kulturmustern sollen die Bedürfnisse neu geordnet werden (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 175). Peill-Schoeller ermittelt in ihrer Untersuchung andere Bedürfnisse der Chinesen und stellt diese in Anlehnung an die Maslowsche Pyramide dar. Die folgende Abbildung stellt diese beiden Bedürfnismodelle gegenüber.



Abbildung 4-3: Maslowsche Bedürfnispyramide und Bedürfnispyramide der chinesischen Mitarbeiter im Vergleich. Quellen: Schmalen 2002, S. 272; Peill-Schoeller 1994, S. 197. Eigene Darstellung.

Im Vergleich zum Maslow ist nur die unterste Ebene, die physiologischen Bedürfnisse, unverändert geblieben, da die Grundbedürfnisse aller Menschen gleich sind. Auf der zweiten Ebene wird dem Bedürfnis nach Sicherheit ein wichtigerer Platz zugeordnet, hierzu gehört vor allem die Berechenbarkeit des sozialen Umfeldes. Das Bedürfnis nach sozialer Einordnung, nach Harmonie müsse explizit genannt werden, da diese in der originären Pyramide von Maslow nicht erwähnt werden. An der Spitze der Pyramide steht das Statusbe-

dürfnis als höchstes anzustrebendes Bedürfnis und Ziel für die Chinesen (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 194, 197).

Diese Unterschiede sind auf die individualistische und kollektivistische Kultur zurückzuführen. Das Motiv der Selbstverwirklichung im Sinne von „*doing your own thing*“ ist weitestgehend Verwirklichung des im Individuum vorhandenen kreativen Potentials. Jedoch wird der sozialen Harmonie und Einigkeit ein großer Wert in der chinesischen kollektivistischen Gesellschaft beigemessen (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 141).

Das Ziel der Chinesen, hohen und höheren Status anzustreben, wird auch durch die Studie von Mathur, Zhang und Neelankavil (2001) bestätigt. Diese Studie untersucht die Motivationsanreize in China, den USA, Indien und den Philippinen und stellt fest, dass „*gain higher social status*“ im Bedürfnisaspekt *Ego* in vier Bedürfniskategorien *Sicherheit, Sozial, Ego und Selbstverwirklichung* von den Chinesen am höchsten bewertet wird. Hingegen wird der Aspekt *Selbstverwirklichung* als am wenigsten wichtig betrachtet (vgl. Mathur et al. 2001, S. 280f.).

Des Weiteren kann man die unterschiedlichen Bedürfnisse in verschiedenen Kulturen und Ländern auch deutlich anhand des Zwei-Faktoren-Modells nach Herzberg erkennen. Herzberg teilt die Bedürfnishierarchie in ein Zwei-Faktoren-Modell: Motivatoren und Hygiene-Faktoren. Die Existenz der Motivatoren steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter, während die Hygiene-Faktoren Unzufriedenheit hervorrufen. Motivatoren betreffen die Arbeitsinhalte, z.B. Leistungserfolg, Anerkennung, Verantwortung, Beförderung. Hygiene-Faktoren sind u.a. die Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, der Führungsstil des Betriebs, die Arbeitsbedingungen, die Art der Überwachung, das Gehalt, das Arbeitsumfeld (vgl. Schmalen 2002, S. 273). Motivatoren beschreiben die intrinsischen Elemente, während die extrinsischen Elemente als Hygiene-Faktoren bezeichnet werden.

Chinesen sind durch ihre kollektivistischen Werte und ihre Hierarchieverbundenheit stark extrinsisch orientiert, während Deutsche in der individualistischen Kultur mehr durch intrinsische Anreize motiviert sind (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 37ff.).

Ferner verstärken die traditionellen Werte die extrinsische Motivation der Chinesen. Gesicht wird in „*soziales Gesicht*“ und „*moralisches Gesicht*“ unterteilt. Das „*moralische Gesicht*“ kann dadurch erreicht werden, dass man sich nach gesellschaftlichen Vorstellungen und nach der herrschenden Moral verhält. Auf der anderen Seite stehen persönliche Bildung, Reichtum, Status und das soziale Netzwerk innerhalb der Gesellschaft für „*soziales Gesicht*“. Individuelle Erfolge verschaffen dem Individuum Status und Respekt, welche auf die Familie weiter übertragen werden. Daher sind die guten Leistungen nicht nur für ein Individuum, sondern für die ihm angehörige Familie von großer Bedeutung (vgl. Hwang 1995, 2004, in Ma 2007, S. 134). Diese Außenorientierung und kollektive Perspektive führen dazu, dass die extrinsischen Anreize u.a. „*Vorbild Mitarbeiter des Jahres*“, Aufstieg und Entgelte sowie intensives Feedback und Lob von Vorgesetzten als institutionelles Anerkennungssystem häufig in chinesischen Unternehmen eingesetzt werden (vgl. Ma 2007, S. 134f.).

Darüber hinaus bestätigt eine Reihe Studien, dass die chinesischen Mitarbeiter stark lohn- und gehaltsorientiert sind (vgl. Peill-Schoeller 1994; Tang/Reisch 1995; Lang 1998; Meng 2003; Ma 2007; Fargel 2011). Das Entlohnungssystem wurde in Peill-Schoellers Studie als der wichtigste und beliebteste Anreiz eingestuft. Gefolgt von Prestige, Sozialleistungen, Arbeitsbedingungen sowie Fortbildungsaufenthalt im Ausland und Arbeitsbedingen für Mitarbeiter älter als 45 Jahre (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 64). In der Studie von Ma zählt das Einkommen zu den drei am stärksten gewünschten Anreizen der Chinesen (vgl. Ma 2007, S. 174).

Geld zu verdienen und zu sparen, gewinnt zunehmend an Bedeutung, was eigentlich den traditionellen Werten von Konfuzianismus und Taoismus widerspricht. Dies Phänomen lässt sich damit rechtfertigen, dass die Chinesen insbesondere nach der Öffnungspolitik mit dem ad hoc-Slogan „*getting rich is glorious*“ die Strategie verfolgen, Stolz durch den finanziellen Erfolg zu erfahren (vgl. Lang 1998, S. 43). In den Augen des Westens basiert China heutzutage auf einem extrem materialistischen Wertesystem (vgl. Lang 1998, S. 111). Die Realität, dass China weltweit den zweiten Platz in Bezug auf das BIP einnimmt, jedoch das durchschnittliche Einkommen weiter auf einer hinteren Position liegt, spricht für das Streben der meisten Chinesen nach Geld.

Neben den starken Bedürfnissen nach sozialem Status und Einkünften wurde eine Verschiebung der Bedürfnisse der chinesischen Mitarbeiter herausgefunden. Im Zuge der dramatischen Entwicklung der Wirtschaft und der Erhöhung des Lebensstandards suchen die Chinesen nach mehr Arbeitszufriedenheit statt früher allein nach materialistischer Motivation. Insbesondere die Selbstachtung – ausgedrückt wie zum Beispiel Status, Prestige und Titel – spielt zunehmend eine bedeutendere Rolle in der Mitarbeitermotivation in China. Gute Karrierechancen und Beförderungsmöglichkeiten auf eine machtvollere Position im Unternehmen spiegeln die Schlüsselmotivationsanreize heute in der hierarchisch orientierten Gesellschaft wider (vgl. Lang 1998, S. 109). Die Vergütung allein stellt für die qualifizierten chinesischen Führungskräfte nicht mehr einen zentralen Anreiz dar, sondern auch die Arbeitsinhalte und die persönliche Freiheit (vgl. Lang 1998, S. 109; Fargel 2011, S. 84). Solche intrinsischen Motivationsfaktoren sind teilweise bei den chinesischen Mitarbeitern der jüngeren Generation zu beobachten.

Im Vergleich zu den chinesischen Kollegen sind die deutschen Mitarbeiter eher durch individuelle Anreize motiviert (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 166ff.). Die unterschiedlichen Motivationsanreize zwischen chinesischen und deutschen Mitarbeitern werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

In China	In Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> - Lob, Anerkennung - gute „allowances“ - zusätzliche Sozialleistungen - Vergünstigungen - Statusattribute - fürsorgliche Vorgesetzte - klare Arbeitsanweisungen - geringes persönliches Risiko - gute Ergebnisse - entspannte Atmosphäre - Pragmatismus - Gesten des Wohlwollens - Gefälligkeiten - Respektbezeugungen - kollektive Prämien, Zulagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Lob, Anerkennung - klare, akzeptierte Ziele - klare Regeln, Standards - abwechslungsreiche Arbeit - Selbstständigkeit - große Freiräume - Egalitärer Umgang - übertragene Kompetenz - Aufstiegsmöglichkeit - gute Leistung - Selbstzufriedenheit - objektive Beurteilung - Statusattribute - individuelle Prämien, Zulagen - Verantwortung
primär soziale und materielle Anreize	primär individuelle und materielle Anreize

Tabelle 4-4: Motivationsanreize in China und Deutschland. In Anlehnung an Tang/Reisch 1995, S. 169.

Aus dieser Gegenüberstellung der Motivationsanreize wird ersichtlich, dass die Deutschen eher durch individuelle und materielle Anreize motiviert sind. Die individualistischen Werte individuelle Freiheit, Selbständigkeit, Verantwortung, Job-Enrichment, gute Aussichten auf Karriere sind beim Arbeitsplatz von relevanter Bedeutung. Die Chinesen sind im Wesentlichen an den sozialen und materiellen Anreizen orientiert. Sie interessieren sich für die gut bezahlte Arbeit, Arbeitssicherheit und positive soziale Beziehungen in der Arbeitsgruppe (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 166ff.).

4.2.2 Leistungskontrolle

Außer der Mitarbeitermotivierung muss die Arbeitsleistung der Mitarbeiter kontrolliert werden. Das Arbeitsverhalten einer Person ist von den kulturellen Werten abhängig und verlangt daher entsprechende Leistungskontrollmodelle. Die X-Y-Theorie nach McGregor wird aus dem Human Resources-Modell abgeleitet, das vom Dualarbeitsverhalten ausgeht und dabei zwei gegensätzliche Menschenbilder im Unternehmen präsentiert.

Die Theorie X geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus faul ist und versucht, der Arbeit so gut es geht aus dem Weg zu gehen. Menschen sind passiv und arbeitsscheu, und wollen keine Verantwortung übernehmen. Im Prinzip sind sie durch extrinsisch ausgerichtete Maßnahmen zu belohnen oder zu sanktionieren, wobei Lenkung, Kontrolle und Druck von Vorgesetzten benötigt werden (vgl. McGregor 1960, S. 33f.).

Im Gegensatz dazu nimmt die Theorie Y an, dass der Mensch durchaus ehrgeizig ist und durch Selbstdisziplin und Selbstkontrolle die Zielvorgaben akzeptieren und damit die Ziele erreichen kann. Der Mitarbeiter sieht Arbeit als eine Quelle der Zufriedenheit und hat Freude an seiner Leistung. Er kann sich selbst anspornen und will Verantwortung übernehmen. Dann ist externe Kontrolle nicht mehr notwendig (vgl. McGregor 1960, S. 45f.).

In der Untersuchung von Peill-Schoeller werden die Chinesen eher in der Rolle der passiven und verantwortungsscheuen Arbeiter gesehen, im Gegensatz dazu haben die westlichen Manager eher die verantwortungstragende Rolle inne (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 38).

Da die chinesischen Mitarbeiter oft nicht selbstkontrollierend und selbstdiszipliniert sind, nur von außen orientiert und die ökonomische Belohnung für sie den stärksten Anreiz darstellt, ist es durchaus notwendig, sie durch die Organisation kontrollieren zu lassen. Am Arbeitsplatz entziehen sich Chinesen der Kontrolle so gut wie möglich, was dazu führt, dass der westliche Manager ihre Kontrolle verstärkt. Der Chinese identifiziert sich nur über Beziehung zu anderen. Seine sozialen Beziehungen sind ein wichtiger Motivationsfaktor (Peill-Schoeller 1994, S. 44). Obwohl Selbstkontrolle und Selbstdisziplin in der Geschichte von Konfuzianismus und Taoismus betont werden, sind sie durch Überbetonung der ideologischen Indoktrination abgelöst worden (vgl. Trommsdorff /Wilpert 1994, S. 186). Heute wird der Arbeitsmoral bei den chinesischen Mitarbeitern häufig eine geringe Bedeutung beigemessen.

Zur Kontrolle wird der soziale Druck der Gruppe als Sanktionsmittel und -instrument in chinesischen Unternehmen eingesetzt. Sanktionen wie Entgeltabzug für den einzelnen oder die ganze Gruppe haben eine größere Wirkungskraft. Chinesen brauchen handfeste, sichtbare und spürbare Sanktionen. Die abstrakten Sanktionen haben nur eine geringe Wirkung und können nicht zum gewünschten Erfolg führen (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 94).

Im Kontrast zu Chinesen weisen die deutschen Mitarbeiter ein hohes Verantwortungsbewusstsein auf, die Kontrolle von außen ist daher nicht mehr nötig. Am Arbeitsplatz sind sie von innen motiviert und übernehmen gern die Verantwortung. Das Verhalten der Deutschen ist durch eine internalisierte Kontrolle geprägt. Gemeint ist *„per Übereinkunft oder per Einsicht in die Notwendigkeit oder Optimalität bestimmter Regel kontrolliert sich ein Individuum weitgehend selbst.“* (Schroll-Machl 2007a, S. 96) Derartige Kontrolle beruht vor allem auf Verlässlichkeit. Sie wird nicht nur dadurch erreicht, dass es Führungsinstanzen gibt, die von außen kontrollieren, sondern der Mensch tut an seinem Platz von sich aus das, was von ihm erwartet wird (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 94).

Die deutschen Mitarbeiter sind generell aufgrund der besseren Ausbildung und Qualifikation durch das Menschenbild in der Theorie Y beschrieben. Sie sind eigenverantwortliche Individuen, die nach Entfaltung ihrer Potenziale, nach Verantwortung und Selbstverwirklichung streben. Für sie stehen Zielvereinba-

nung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung und Gruppenentscheidungen im Vordergrund. Durch mehr Verantwortung und mehr Freiräume können die deutschen Mitarbeiter besser motiviert werden. Kooperative und partizipative Führung ist der Regelfall.

Das gegensätzliche Menschbild der Chinesen im Vergleich zu den Deutschen erklärt sich mit den starken Kontrollmechanismen, wodurch das chinesische Volk in der ganzen Geschichte vom feudalen System des Kaiserreichs bis später zur Herrschaft von Mao unterdrückt wurde. Somit sind die Menschen nicht in der Lage, Eigeninitiative, Aktivität oder Kreativität zu entwickeln (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 91). In einer stark hierarchisch geprägten Gesellschaft reagieren die Chinesen auf diese Weise eher als mit Gegenreaktionen auf große Machtdistanz.

4.3 Kommunikationsmanagement

Der Kommunikation kommt große Bedeutung in der Unternehmensführung zu. Das Management gilt in hohem Maß als Kommunikationsarbeit. Nach einschlägigen Untersuchungen verwenden Manager durchschnittlich 70% ihrer täglichen Arbeitszeit auf Kommunikation (vgl. Knapp 2003, S. 109). Der Erfolg eines Unternehmens hängt in dieser Hinsicht zum großen Teil von der funktionierenden Kommunikation und damit vom Verständigungsgrad der Unternehmensmitarbeiter untereinander ab.

Die Kommunikation in den Joint Ventures bezieht sich nicht nur auf den Informationsaustausch zwischen Menschen aus gleichem Land, sondern viel mehr auf die interkulturelle Kommunikation, die zwischen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen stattfindet. Unter interkultureller Kommunikation versteht man: *„Austausch und Interaktion von Ideen, Bedeutung und Gefühlen durch symbolische Zeichen oder Handlungen zwischen Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund.“* (Barmeyer 2004, S. 79 in Müller/Gelbrich 2014, S. 4f.)

4.3.1 Interkulturelle Kommunikation

Die Kommunikation wird oft mittels klassischer Sender-Empfänger-Modelle dargestellt: Der Sender verschlüsselt seine Botschaft mit Hilfe von Zeichen, Signa-

len, Symbolen etc. und transferiert diese über einen Kanal oder mehrere Kanäle. Sodann entschlüsselt der Empfänger die erhaltene Nachricht (Müller/Gelbrich 2014, S.16f.). Eine erfolgreiche Kommunikation liegt nur dann vor, wenn der Empfänger versteht, was der Sender tatsächlich meint.

Selbst Kommunikation innerhalb eines Kulturkreises ist ein großes Thema, wird es doch noch komplizierter, wenn der Faktor Kultur hinzugefügt wird. Ob der Empfänger einer Botschaft diese in der gleichen Weise interpretiert wie der Sender, ist umso unwahrscheinlicher, je größer die kulturelle Distanz ist, die zwischen beiden besteht (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 17).

Die Kommunikation vollzieht sich auf drei Ebenen: Verbal, paraverbal und non-verbal. Unter verbale Kommunikation fallen alle lautlichen Äußerungen wie zum Beispiel Worte und Sätze, während nonverbale Kommunikation als Mimik, Gesten, Blickkontakt usw. verstanden wird. Jede verbale Kommunikation wird durch u.a. Lautstärke, Sprechtempo, Pausen, Betonungen begleitet, die als paraverbale Dimension bezeichnet werden (vgl. Hu 1999, S. 57ff.).

Im Bereich der verbalen Kommunikation ergeben sich Probleme oft daraus, dass die Wörter in unterschiedlichen Kulturen anders wahrgenommen und interpretiert werden. Beispielweise ist der chinesische Ausdruck „*Lao Pengyou* (alter Freund)“ mit dem deutschen Wort „alter Freund“ nicht gleichzusetzen. Das erste entspricht eher dem deutschen Konzept „Bekannter“, mit dem man nicht unbedingt ein freundschaftliches Verhältnis hat (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 75).

Auch im paraverbalen Bereich werden große Unterschiede zwischen Kulturen durch u.a. Lautstärke, Sprechtempo und Pausen sichtbar. Zum Beispiel wird die Wichtigkeit der Informationen im chinesischen Sprachverhalten durch mehrmalige Wiederholung betont, während die Deutschen durch eine erhöhte Stimme ihre Betonung signalisieren. Darüber hinaus sind Pausen im gegenseitigen Gespräch zwischen Chinesen nicht nur notwendig, sondern mit Höflichkeit und Aufmerksamkeit verbunden. Rede und Gegenrede verlangen daher kurze Pausen, die der Kommunikationspartner benötigt, um die entsprechenden Informationen zu verarbeiten (vgl. Trompenaars 1993, S. 120). Dieser unterschiedliche Sprechstil erzeugt bei Deutschen oft Ungeduld, denn ein Überlappen bzw.

bruchloses Ineinandergreifender Gesprächssequenzen ist im deutschen Gesprächsverhalten üblich (vgl. Winkler 2006, S. 165).

Die nonverbale Kommunikation vollzieht sich in der Regel im Vergleich zur verbalen Kommunikation weniger bewusst. Da die nonverbale Kommunikation oft vom kulturspezifischen Schema abhängig ist, kann sie leicht zu Missverständnissen führen. Dafür ist das typische Lächeln der Chinesen ein Beispiel, das nicht nur positive Emotionen wie Freude anzeigt, sondern auch zum Überspielen von peinlichen Situationen genutzt wird (vgl. Knapp 2003, S. 117). Ein Kopfnicken kann in China weder als Zustimmung noch als Ablehnung gedeutet werden. Chinesen drücken damit häufig lediglich aus, dass sie verstanden haben, was ihr Gegenüber gesagt hat (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 106). Das kann für Deutsche besonders irritierend sein.

Zur Bewältigung der Probleme bei verbaler Kommunikation wird Dolmetschen in Joint Ventures eingesetzt; in vielen Joint Ventures wird sogar Englisch als Kommunikationssprache verwendet. Die Qualität des Dolmetschens wird oft diskutiert. Fehlinterpretationen und Missverständnisse resultieren oft aus den mangelnden Kenntnissen der Dolmetscher über nonverbale Kommunikation. In der persönlichen Kommunikation sind die Sachinformationen und die darin enthaltenen kulturellen Aspekte genauso wichtig für das Dolmetschen.

4.3.2 Kommunikationsstile

Neben der Sprache ist das Verhalten der Menschen, die aus verschiedenen Kulturkreisen kommen, auch unterschiedlich. Es gibt durchaus einzelne kommunikative Handlungsformen und -muster, die typisch für eine bestimmte Kultur sind (vgl. Knapp 2003, S. 118).

Die Chinesen unterscheiden sich hauptsächlich in zwei kommunikativen Dimensionen Direktheit und Indirektheit, Explizitheit und Implizitheit von den Deutschen (vgl. Kapitel 3.3.3; Klare 2010, S. 209).

In chinesischer high-context-Kultur genießt der als indirekt charakterisierte Kommunikationsstil hohen Stellenwert. Die Bedeutung einer Botschaft erschließt sich größtenteils aus deren Kontext und weniger aus dem gesprochenen Wort. Das chinesische Gesichtskonzept und Harmonieprinzip finden den

Niederschlag im Kommunikationsverhalten. Bei Gesprächsrunden reden Chinesen lange um den heißen Brei, statt die Sache auf den Punkt zu bringen. Die Deutschen beklagen sich, dass die Chinesen diese *round-table-Gespräche* nicht gewohnt sind, insbesondere nicht über etwaige Fehler oder Prozessverbesserungen sprechen wollen. Dies würde aus chinesischer Sicht zu einem Gesichtsverlust für den betroffenen Kollegen führen (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 76). Im Gegenzug drücken sich die Deutschen in der low-context-Kultur klar und eindeutig mit Worten aus.

Die Indirektheit der chinesischen Kommunikation spiegelt sich noch im Argumentationsstil wider. Beim Informationsaufbau der Kommunikation unterscheiden sich die Chinesen stark von den Deutschen. Sie wenden sich beim Sprechen allmählich dem zentralen Punkt zu, da die wichtigen Informationen in China meistens am Ende stehen und nicht wie in Deutschland am Anfang. Bei den Chinesen wirkt zunächst alles ungeordnet und richtungslos, jedoch erreichen sie nach einer bestimmten Zeit direkt das Ziel (vgl. Klare 2010, S. 211). Die Deutschen kommen schnell zum Punkt, und Botschaften werden explizit formuliert und schnell übermittelt.

Aus diesen Gründen wird die chinesische Indirektheit und Implizitheit bei den deutschen Kollegen als schwammig und unpräzise empfunden, während die deutsche Direktheit auf Chinesen sehr grob, unhöflich und beleidigend wirken kann. Insbesondere fühlen sich die chinesischen Mitarbeiter in der Kritikübung durch diese Direktheit beleidigt. Daraus ergibt sich oft ein Missverständnis- und Konfliktpotential.

4.3.4 Informationsaustausch

Kultur beeinflusst nicht nur den Kommunikationsstil, sondern auch die Art und Weise des Informationstransfers innerhalb einer Gesellschaft und Organisation. Die frühere Studie von Chung stellte die chinesische und deutsche Kommunikationsform gegenüber: Die chinesische Kommunikation lässt sich durch u.a. als persönlich, hierarchisch, passiv, verdeckt charakterisieren, während die deutsche eher als sachlich, kooperativ, aktiv, offen etc. gilt (vgl. Chung 1995, S. 57).

Die stark hierarchische Orientierung führt zu einem einseitigen Top-down Informationsaustausch zwischen Chinesen. Der Höherrangige spielt immer eine dominante Rolle, während die Mitarbeiter nur passiv reagieren. Ein asymmetrischer Stil herrscht deutlich vor. Die Mitarbeiter fragen selten nach, obwohl sie den Chef oft nicht verstehen. Eine Rückfrage an den Vorgesetzten schädigt die Autorität des Vorgesetzten, und gilt als respektlos und unhöflich (vgl. Meng 2003, S. 150). Sogar im Fall der Kritikausübung werden sie dem Chef nicht widersprechen, selbst wenn es einen guten Grund für ein Anders- bzw. Fehlverhalten gibt. Es wird selten versucht, die eigene Meinung oder Probleme weiter mit Nachdruck offenzulegen. Diese zurückhaltende Reaktion hinterlässt bei den Deutschen den Eindruck, dass die chinesischen Mitarbeiter nicht konfliktfähig sind und keinen eigenen Standpunkt vertreten (vgl. Meng 2003, S. 151).

Kommunikation dient nicht nur der Verständigung, sondern auf oft der Machtausübung und -demonstration (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 3). Die Informationen von den chinesischen Vorgesetzten werden als ein Machtinstrument eingesetzt und gezielt genutzt. Die Informationen werden also entweder im engsten Kreis der Ingroups behalten oder auf bestimmte hierarchische Ebenen beschränkt, um die eigene Machtposition zu stärken (vgl. Lang 1998, S. 95; Meng 2003, S. 151). Bei der Kommunikation werden sowohl Informationsfluss als auch Informationsgehalt durch den großen Machtabstand zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beeinflusst.

In der eher egalitären westlichen Kultur findet nicht „*one-way-communication*“ sondern „*two-way-communication*“ statt, statt „*Top-down*“ wird „*Bottom-up*“ Informationsausfluss praktiziert (vgl. Lang 1998, S. 95f.). Der Vorgesetzte spricht mit seinen Mitarbeitern auf den unteren Hierarchieebenen direkt, zugleich haben die Mitarbeiter einen direkten Zugang zur Führungsebene.

Neben der interpersonellen Kommunikation beeinflusst das hierarchische Denken die Kooperation zwischen den sich auf gleicher Hierarchieebene befindenden Abteilungen. Der Informationsaustausch zwischen ihnen wird vielmehr über die nächsthöhere Ebene kanalisiert. Eine Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ohne Einschaltung des Chefs ist nicht möglich und funktioniert nicht. Anders ist der Informationsaustausch in den eher flach strukturierten deutschen

Unternehmen: Abteilungen auf der gleichen Hierarchieebene kommunizieren direkt miteinander und lösen ihre Probleme gegebenenfalls auch ohne Präsenz des Chefs (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 74).

4.3.4 Konfliktmanagement

Der unterschiedliche Kommunikationsstil findet seinen Niederschlag im Umgang mit Konflikten in China und Deutschland. Weltweit zeigen die Erfahrungen der Menschen, dass ein Konflikt zu Destruktion, Aggression und Unterdrückung führen kann. Bei der Wahrnehmung und Bewertung von Konflikten sowie deren Bewältigung unterscheiden sich die Chinesen deutlich von den Deutschen (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 206).

Beim Umgang mit Konflikten liegen drei Modelle vor: Das Konformitätsmodell, das Modell der Kontaktfähigkeit und das Modell der Konflikttoleranz und Harmonie. Sie werden in der folgenden Tabelle gegenübergestellt.

Konformität	Harmonie	Pluralismus
- Konflikt-Vermeidung - Normen und Regeln	- Konflikt-Toleranz - Balance und Ausgleich	- Konflikt-Fähigkeit - Auseinandersetzung und Klärung
Sanktionen	Interessenausgleich	Kompromiss

Tabelle 4-5: Konfliktmodelle. In Anlehnung an Tang/Reisch 1995, S. 210.

Im Modell der Konformität tendieren die Menschen dazu, sich an die Erwartungen und Normen der Gegebenheiten anzupassen; dementsprechend werden sie durch die Gruppe oder Gesellschaft aufgenommen. Dabei wird Konfliktvermeidung als das wichtigste Mittel der Konfliktregulierung angesehen (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 207f.).

Der Konflikt wird im Modell der Konflikttoleranz und Harmonie primär als Ausdruck gestörter Balance angesehen. Dies hat zur Folge, dass man Konflikte einfach aushalten kann, ohne sie verdrängen zu wollen. Dies Verhalten prägt besonders die Erziehung in China (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 209f.).

Beim Modell der Konfliktfähigkeit wird davon gesprochen, dass man die Fähigkeit hat, gegebene Konflikte zuzulassen und mit ihnen umgehen zu können. Dabei handelt es sich um das Verständnis von Konflikten in pluralistischen Ge-

sellschaften, in denen der Konflikt als nichts anderes als ein Ausdruck normaler und legitimer individueller Interessenunterschiede wahrgenommen wird (ebd.). Dies beschreibt den Stil der Deutschen im Umgang mit Konflikten.

Konflikte werden in China möglichst vermieden oder umgangen. Chinesen überhören, übersehen und übergehen die Konflikte und wollen nicht offen darüber sprechen. Wenn diese Probleme öffentlich unvermeidlich auftauchen, nehmen Chinesen sich viel Zeit, darüber zu diskutieren, bis eine für alle betroffenen Personen akzeptable Lösung gefunden ist (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 213f.).

Die Harmonie und das Gesicht wahren spielen in China bei der interpersonellen Kommunikation eine bedeutsame Rolle. Wenn eine Situation vorliegt, die für den Kritisierten einen Gesichtsverlust zur Folge haben kann und die Harmonie stören würde, signalisieren die Chinesen dies mit ausweichenden Antworten und das Umschwenken auf andere Themen. Chinesen versuchen hier, durch die Antwort einen Konflikt zu vermeiden. Im Vordergrund jeder Aktion steht immer Harmonie. Kontrovers geführte Diskussionen sind in der Öffentlichkeit in der chinesischen kollektivistischen Gesellschaft wenig bekannt und meistens verpönt. Hierbei bezeichnet man die chinesische Kommunikation als „*harmonie-suchenden kommunikativen Stil*“ (vgl. Lang 1998, S. 113).

Anders als Chinesen können Deutsche konfrontativ mit dem Konflikt umgehen. In Deutschland werden die Menschen zur Konfliktfähigkeit erzogen, die als eine der wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften gilt. Auseinandersetzungen, Streitgespräche, sachlich-argumentativer Schlagabtausch, klärende Gespräche dienen als übliche Gesprächsformen der Konfliktlösung (vgl. Thomas et al. 2008, S. 87f.). Trennung von Sache und Person ermöglicht die Konfliktkonfrontation der Deutschen.

Vor Kritik, einer Art der Konfliktkonfrontation, schrecken Deutsche nicht zurück, sondern sie äußern Kritik relativ offen und aufrichtig. Jedoch sehen sie ihr Kritikverhalten dabei unter sachlichen Aspekten: Diese konstruktive Kritik kritisiert lediglich den Fehler und Mangel, aber trifft nicht die Person, die diesen Fehler begangen hat (vgl. Schroll-Machl 2007, S. 184). Offensichtlich ist dies bei Chi-

nesen nicht der Fall. Selbst rein sachbezogene Kritik trifft immer auch die Person an sich und wirkt von daher gefühlsverletzend.

4.4 Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement in der deutschen Wirtschaft bezieht sich hauptsächlich auf die aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur Anbahnung und Pflege von Kunden- und Geschäftsbeziehungen (vgl. Homepage Wirtschaftslexikon 24 2014). Dies hat viele weitere Aspekte im chinesischen Kontext. Neben der Anbahnung und Pflege von Kunden- und Geschäftspartnern beschäftigen sich Unternehmen intensiv mit dem komplexen Geschäftsumfeld.

Das Geschäftsumfeld unterscheidet Dülfer zwischen der natürlichen und kulturellen Umwelt. Die kulturelle Umwelt unterteilt sich weiter in fünf Schichten: Den Stand der Realitätserkenntnis und Technologie, kulturell bedingte Wertvorstellungen, soziale Beziehungen und Bindungen, rechtlich-politische Normen und die Aufgabenumwelt einer Unternehmung (vgl. Dülfer 1997, S. 307ff.). Die Aufgabenumwelt umfasst interne und externe Stakeholder: Unternehmensleitung, Mitarbeiter, Eigenkapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Gewerkschaften oder der Staat. Sie können mit ihren Forderungen und Leistungszusagen Entscheidungen des Unternehmens erheblich beeinflussen (vgl. Kutscher/Schmid 2011, S. 770).

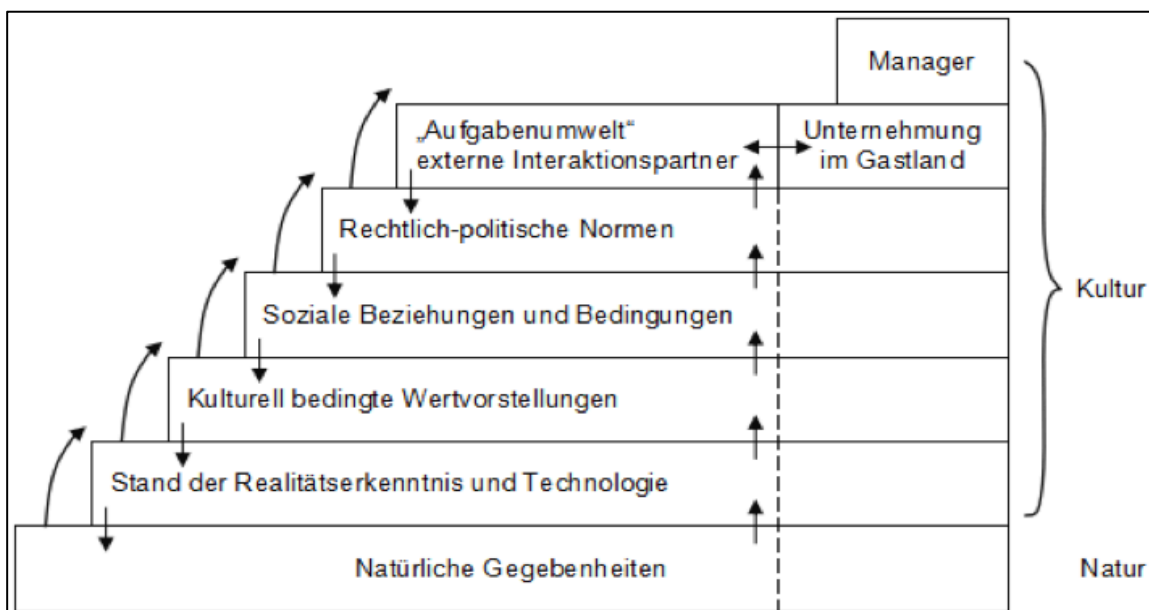


Abbildung 4-4: Das Dülfersche Schichtenmodell. In Anlehnung an Dülfer 2001, S. 261.

4.4.1 Guanxi-Geschäftswelt

Das grundlegende Prinzip in China lautet *Guanxi*, das wörtlich als Beziehung übersetzt wird (vgl. Kapitel 3.3.4). *Guanxi* scheint wie das Blut für die chinesische Wirtschaft zu sein, das sich weitergehend auf anderen Bereichen wie Politik und Gesellschaften erstreckt. Ohne *Guanxi* kann man einfach nichts machen. Jedoch mit *Guanxi* scheint alles möglich zu sein (Kutscher/Schmid 2011, S. 803f.). *Guanxi* ist im chinesischen Verständnis eine Art von sozialem Kapital, das der Geschäftsmann als Inhaber in sein Unternehmen einbringt (vgl. Chen 2004, S. 61).

Staat und Regierung gehören zu der Aufgabenumwelt des Unternehmens (vgl. Dülfer 1997, S. 307ff.). Als wichtiger Interaktionspartner für Unternehmen übt die chinesische Regierung trotz der Entwicklung der sozialistischen Marktwirtschaft nach wie vor einen starken Einfluss auf das Unternehmen aus. Sie spielt eine bedeutsame Rolle in den wirtschaftlichen Aktivitäten und mischt sich intensiv in das Unternehmensmanagement ein.

Am Anfang der Öffnungspolitik sind westliche Investitionen nur durch die Form des Joint Venture mit chinesischen Unternehmen möglich gewesen. Viele deutsche Unternehmen sind damals gemeinsam mit den staatseigenen Unternehmen ein Joint Venture eingegangen. Durch die Kontrolle der staatseigenen Unternehmen hat die Regierung einen großen Einfluss bei den täglichen operativen Geschäften des Joint Ventures (vgl. Lang, 1998, S. 85).

Vom Aufbau eines Joint Ventures bis zur Einführung eines neuen Produktes werden viele Genehmigungen benötigt, die nur durch die Behörden erteilt werden. Außerdem ist die lokale Regierung der Anbieter von Strom, Wasser und Infrastruktur. Sie übt die Macht über die Verteilung dieser Ressourcen bei einer eventuellen Ressourcenknappheit aus. Vor diesem Hintergrund ist es für das Unternehmen überlebenswichtig, gute, positive und respektvolle Beziehungen zur Regierung aufzubauen und zu pflegen (vgl. Lang 1998, S. 85).

Gutes *Guanxi* zu den oberen Amtsträgern wird als besonders wertvoll erachtet. Trommsdorff und Wilpert bestätigten in ihrer Studie am Anfang der 80er Jahre, dass westliche Unternehmen einen besonderen hauptamtlichen Repräsentan-

ten der Firma in Peking einrichteten, um ein soziales Netz aufzubauen und insbesondere Freundschaft zu einflussreichen chinesischen Amtsträgern zu pflegen (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 13).

Nicht nur die Regierung, die wichtige Ressourcen in der Hand hat, sondern auch die Behörden, Banken und Ministerien sowie die staatlichen Institutionen können das Joint Venture in hohem Maße beeinflussen. Daher ist es wichtig, ein gutes Netzwerk zu vielen betroffenen Amtsträgern auf- und auszubauen. Dadurch bekommen die Unternehmen einen besseren Service. Wie z.B. schnelleres Erteilen von Genehmigungen und Erlaubnissen; eine positive Beziehung zum Finanzamt hilft den Firmen bei anstehenden Audits; eine gute Beziehung zum Arbeitsamt kann den Prozess der Arbeitskräfteeinstellung beschleunigen und optimieren (vgl. Lang, 1998, S. 90). Mit einem Wort: Die günstigen Beziehungen und Verbindungen mit den relevanten staatlichen Behörden, Banken und anderen Unternehmen bringen bei vielen Aspekten bessere Bedingungen und sogar Vorteile im Geschäft. Dabei handelt es sich um einen Austausch zwischen der Macht der Staatsapparate und den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens. Dies stellt die Besonderheit der sozialistischen Marktwirtschaft mit chinesischer Prägung dar.

Da das *Guanxi* im chinesischen Geschäftsleben durch die soziale Dynamik bestimmt wird, muss der Beziehungsaufbau im Zentrum jeder Geschäftsstrategie stehen (vgl. Chen 2004, S. 80). Das Beziehungsmanagement ist auch in allen Bereichen der Joint Ventures zu beobachten: Beim Einkauf, Verkauf, der Personaleinstellung, Auswahl der Lieferanten etc. Manche westliche Manager behaupten sogar, dass ohne *Guanxi* kein Unternehmen in China überleben könne. Das Unternehmensmanagement ist „*Management by Guanxi*“ (vgl. Lang, 1998, S. 90f.)

Beziehungsaufbau und -pflege nimmt viel Zeit und Energie in Anspruch. Der Regelmäßige Kontakt und Austausch kann die Beziehungen intensivieren. Außerdem sind gegenseitige Geschenke ein elementarer Teil der Pflege persönlicher Beziehungen. Zur Beziehungspflege ist in manchen Unternehmen eine Position für „*relationship manager*“ eingerichtet, die sich speziell um die Pflege der Beziehungen kümmert (vgl. Shi 2003, S. 116). *Guanxi* lebt von den Bezie-

hungen zwischen Menschen, jedoch nicht von Organisationen (Chen 2004, S. 71).

Die deutsche Gesellschaft wird nicht so stark wie die chinesische durch Beziehung geprägt. Im Berufsleben trennen die Deutschen wie der gesamte Westen klar persönliche und geschäftliche Beziehungen. Die Orientierung liegt mehr auf dem Vertrag und wird eher durch ein ökonomisches als soziales Ziel motiviert (vgl. Chen 2004, S. 82).

Angesichts der großen Bedeutung des *Guanxi* in China akzeptieren westlichen Manager dies als Realität im Geschäftsumfeld, gleichzeitig sind sie durch das Fehlen einer Grenze zwischen Pflege des *Guanxi* und Korruption belastet (vgl. Lang 1998, S. 90f.).

Seit vielen Jahren sind die ausländischen Investoren mit dem Problem der Korruption und Bestechung im chinesischen Geschäftsumfeld unzufrieden (vgl. Winkler 2006, S. 100). Nun scheint die Anti-Korruptionskampagne seit 2013 jedoch Wirkung zu zeigen: Korruption nach Geschäftsklima-Umfrage der Deutschen Handelskammer in China 2015 ist nicht unter den Top 10 der größten Herausforderungen zu finden. Der laufenden Anti-Korruptionskampagne wird von 60,3% der befragten deutschen Unternehmen ein merkbarer, positiver Effekt zugeschrieben (vgl. Deutsche Außenhandelskammer in China 2015).

Im Joint Venture fällt meist dem chinesischen Partner die Rolle des Pflegers von *Guanxi* zu. Aus der Sicht der Chinesen unterscheidet sich das *Guanxi* von Korruption, da man bei Nutzung von *Guanxi* dem Staat und der Gesellschaft keinen Schaden zufügt und nicht gegen das Gesetz verstößt (vgl. Shi 2003, S. 113). Sie sind nicht der Ansicht, dass der Geschenkaustausch ausschließlich auf Bestechung beruht. Durch den Wert eines Geschenkes zeigt man Vertrauen, Respekt und Achtung vor dem Partner. Das Wort „Korruption“ wird niemals von den chinesischen Interviewten erwähnt, sondern es wird immer betont, dass die Geschenke eine rein symbolische Bedeutung haben und sich auf eine Kleinigkeit beschränken. Dabei wird ein hohes Maß an persönlichem Engagement oft höher bewertet als eine materielle Zuwendung (vgl. Lang 1998, S. 91).

4.4.2 Staatsunternehmen

Die ganze chinesische Geschäftswelt besteht im Grunde aus der staatlichen Bürokratie (Chung 1995, S. 111). Die staatlichen Unternehmen spielen aufgrund ihrer sehr engen Beziehungen zur Regierung in den chinesischen wirtschaftlichen Aktivitäten eine sehr bedeutende Rolle. Aus diesem Grund werden sie oft von den deutschen Unternehmen als Joint Venture-Partner gewählt.

Die chinesischen Staatsunternehmen sind bekannt für Hierarchie- und Bürokratieorientierung. Auf der Ebene des Top-Managements in den staatlichen Unternehmen wird das Personal immer durch die zuständige Behörde ernannt, wobei das Personal auch einen politischen hierarchischen Rang hat. Dieser Rang hängt mit dem politischen Rang des Unternehmens zusammen. Jedes staatliche Unternehmen ist einem Regierungsapparat zugeordnet und unterliegt auch der Kontrolle der zuständigen Behörde. Beispielsweise haben die Geschäftsführer, in einem, dem Staatsrat zugeordneten Unternehmen, den Rang eines Ministers bzw. Vizeministers (vgl. Chung 1995, S. 113). Aufgrund der guten Beziehungen zur Regierung und zu den Behörden haben die Staatsunternehmen bei der Ressourcenverteilung eine Priorität vor den privaten Unternehmen. Je höher in der Hierarchie sich die Unternehmen befinden, desto mehr werden sie bei der Mittelverteilung bevorzugt. Im Vergleich zu den privaten Unternehmen werden die Staatsunternehmen direkt oder indirekt stärker vom Staat unterstützt. Beispielsweise bekommen staatliche Unternehmen finanzielle Unterstützung und können Einfluss auf die Wirtschaftspolitik des Staates ausüben und stellen damit eine günstigere und bessere Wettbewerbsposition auf dem Markt sicher.

Auf der anderen Seite weisen die Staatsunternehmen besondere Merkmale auf. Sie sind bei der Ressourcen- und Personalverteilung auf die zuständigen Behörden angewiesen und fungieren wie eine Unterorganisation der Behörde, die lediglich Entscheidungen ausführt. Die Entscheidungsfindung liegt in der Hand der Behörde, nicht in der des Unternehmens. Die mangelnde Bereitschaft zur Übernahme der Verantwortung bei den Führungskräften stellt ein großes Problem dar (vgl. Meng 2003, S. 110).

Nicht nur Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter verhalten sich am Arbeitsplatz wenig motiviert. Der Grund liegt einerseits natürlich in dem Gießkan-

nen-Prinzip der Vergütungsverteilung, wonach alle Beteiligten gleich behandelt werden müssen, egal welches soziale Prestige sie haben und wie viel Leistung sie bringen. Andererseits liegt es an dem bürokratischen Aufbau des Staatsunternehmens, das weiterhin in hohem Maße durch das „*Danwei-System*“ und sozialistische ideologische Vorstellungen geprägt wird. Das heißt: Manager und Arbeiter sind trotz Arbeitsteilung wirtschaftlich gleichberechtigt. Ein Manager hat kein Recht, einen Mitarbeiter zu entlassen, selbst wenn seine Arbeitsleitung nicht zufriedenstellend ist (vgl. Meng 2003, S. 109ff.).

Die hierarchisch und bürokratisch geprägte Managementstruktur und die damit verbundene geringe Verantwortungsbereitschaft und Arbeitsmotivation der Belegschaft führen zu niedriger Effektivität der Produktion in den Staatsunternehmen, was den Wettbewerb des Unternehmens auf dem freien Markt schädigt. Manche deutschen Investoren gehen von einer ökonomischen Überlegung aus und bilden mit chinesischen Privatunternehmen Gemeinschaftsunternehmen.

4.4.3 Familienunternehmen

Die chinesischen Privatunternehmen unterscheiden sich in vielen Aspekten von den chinesischen Staatsunternehmen. Die traditionellen konfuzianischen Werte bilden die Grundlage der chinesischen Familienunternehmen, und die damit verbundene Familienvorstellung hat einen bedeutenden Einfluss auf Struktur und Management der Familienunternehmen. Paternalismus und Personalismus sind dabei seit langem für die chinesischen Gemeinschaften prägend (vgl. Kutschner/ Schmid 2011, S. 801).

In China sind Privatunternehmen meistens organisatorisch auf familiären Strukturen aufgebaut und auf familiäre Weise geführt. Im familiären Management steht der Familienälteste an der Spitze des Unternehmens. Die Schlüsselpositionen und die mittlere Ebene des Managements werden von einzelnen Familienmitgliedern oder den Blutsverwandten besetzt. Eventuell hat ein enger Vertrauter eine Stelle auf dieser Ebene inne. Die einfachen Arbeiter haben keine besondere Beziehung zu den Familien, und arbeiten auf der unteren Managementebene. Sie werden als „*Außenstehende*“ bezeichnet (vgl. Chen 2004, S. 38; Hwang 2010, S. 252).

Neben der paternalistischen Autorität werden die Familienunternehmen sehr stark durch Partikularismus charakterisiert. Das zeigt sich insbesondere bei der Personaleinstellung. Häufig werden aufgrund persönlicher Empfehlungen Personaleinstellungen vorgenommen, z.B. durch einen Anruf bei einem guten Freund oder einer vertrauenswürdigen Kontaktperson. Vorrangig werden die Blutverwandten, Vertrauten und Freunde in das Unternehmen aufgenommen, wobei das persönliche Vertrauen wichtiger als Leistungsnachweise ist (vgl. Chen 2004, S. 46). In jedem Familienunternehmen herrscht eine ganz klare Trennung zwischen „*Innenseiter*“ und „*Außenseiter*“ vor, die, je nach ihren Beziehungen zu den Familien bzw. zu dem Familienoberhaupt, differenziert werden. Für die „*Innenseiter*“, die nähere soziale Beziehung zu der Familie haben, gelten völlig andere Spielregeln als für die „*Außenseiter*“. Das „*Renqing*-Prinzip“ gilt für die „*Innenseiter*“, während für die „*Außenseiter*“ neben dem Beziehungsfaktor auch deren Arbeitsleistungen Rechnung getragen wird (vgl. Hwang 2010, S. 253).

Das Verhältnis zwischen Leistung und Loyalität in chinesischen Unternehmen wird anders als in einem westlichen funktionalen Unternehmen definiert. Bei der Personalbeförderung ist Loyalität wichtiger als Leistung. Leistung wird nur im Zusammenhang mit Loyalität honoriert. Loyalität meint dabei, seine Fähigkeiten ausschließlich in den Dienst der Familie zu stellen und deren Gesamtinteresse als übergeordnet zu akzeptieren. Eine Karriere ist nur für diejenigen möglich, die fachliche Qualifikation mit persönlicher Loyalität zu verbinden verstehen (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 152).

Im Zuge der marktwirtschaftlichen Dynamik werden auch Veränderungen der Organisationsstruktur im Familienunternehmen vollzogen. Die Veränderungstendenz drückt sich in einer gemischten Organisationsform aus, Unternehmen in Familienbesitz kombinieren professionelles familienexternes Management (vgl. Chen 2004, S. 57). Jedoch bleiben die Verwandtschaftsverhältnisse in der Unternehmensleitung noch maßgebend. Das nach westlichen Managementprinzipien ausgerichtete Organ, wie zum Beispiel der Aufsichtsrat, verfügt über keine wirkliche Kontrollfunktion, die letztlich nur in der Hand der Familienmitglieder liegt (vgl. Mei 2014, S. 51).

4.5 Organisationsmanagement

Organisationsmanagement befasst sich mit zwei Aspekten: Zum einen ist zu entscheiden, wie das Unternehmen organisatorisch aufgebaut werden muss, damit alle Planungsentscheidungen an die zuständigen Stellen gelangen. Zum anderen ist zu erklären, wie der Betriebsablauf selbst plangemäß zu organisieren ist (vgl. Schmalen 2002, S. 68).

4.5.1 Organisatorische Aufbaustruktur

Das Organisationsmodell ist von der Kultur bestimmt, insbesondere Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung beeinflussen die Denkweise über die Organisation schlechthin (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 315). Diese beide stehen in Beziehung zu zwei grundlegenden Elementen der Aufbaustruktur des Unternehmens: Konzentration der Entscheidungsbefugnis und Ablauforganisation (vgl. Olie 1995, S. 41). Unterschiedliche Kombinationen aus Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung ergeben verschiedene Organisationsmodelle einer betrieblichen Unternehmung. Aufgrund ihrer Organisation lassen sich vier Typen unterscheiden: die Pyramide, die Maschine, der Wochenmarkt und die Familie (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 330ff.).

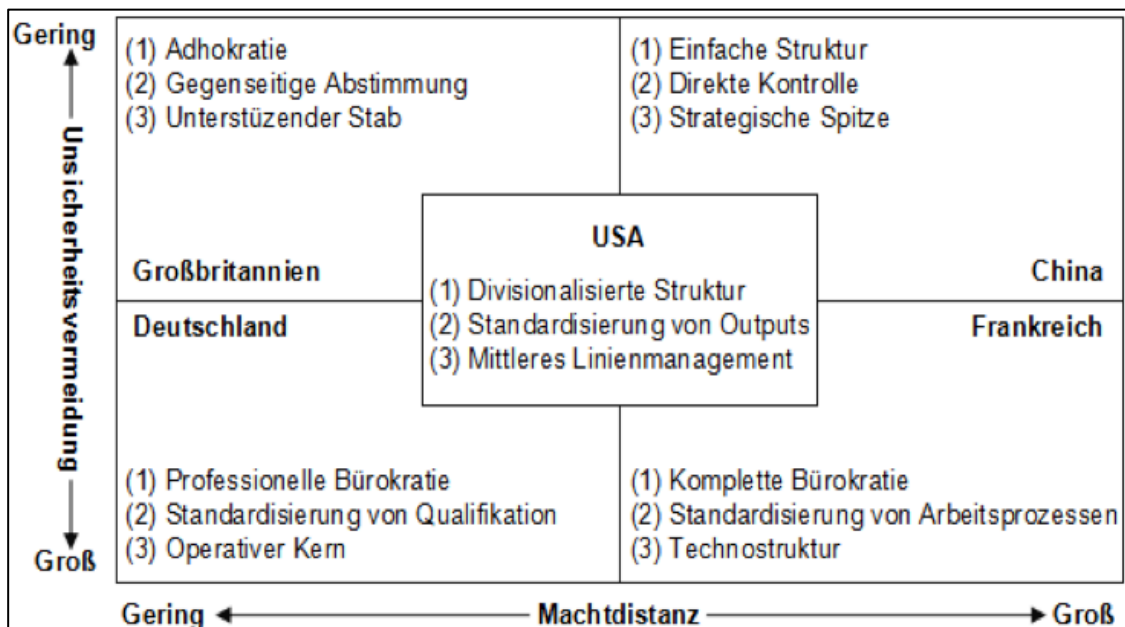


Abbildung 4-5: Organisationsstruktur in chinesischen und deutschen Unternehmen. In Anlehnung an Hofstede/Hofstede 2011, S. 331.

In diesem interkulturellen Modell der Organisationsstrukturen weisen China und Deutschland unterschiedliche organisatorische Ausprägungen auf. Einfache Struktur, direkte Kontrolle und strategische Spitze kennzeichnet das chinesische organisatorische Modell, während in deutschen Unternehmen professionelle Bürokratie, Standardisierung von Qualifikation und operativer Kern im Vordergrund stehen (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 331).

In China mit einer Kombination aus hoher Machtdistanz und geringer Unsicherheitsvermeidung tendieren die Menschen zum Modell Familie. Dieses Organisationsmodell ist durch eine ausgeprägte persönliche Autorität in Verbindung mit wenigen formalen Regeln gekennzeichnet (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 332). In chinesischen Unternehmen haben die Menschen ein starkes Bedürfnis nach Zentralisation, wobei der Führende alle wichtigen Managementfunktionen auf sich vereint. Darüber hinaus macht das tief verwurzelte hierarchische Denken das Machtgefälle zwischen dem Top- und Mittelmanagement größer als bei den deutschen Unternehmen. Der einfache Arbeiter findet normalerweise keinen direkten Zugang zum General Manager. Er kann nur seinem Vorgesetzten über die Arbeit berichten.

Eine geringe Machtdistanz in Verbindung mit einer starken Unsicherheitsvermeidung wie in Deutschland ergibt das Bild eines Unternehmens als gut geölte Maschine. Dieses Modell ist durch eine strenge Beachtung von Regelungen und unpersönliche Bürokratie charakterisiert (vgl. Olie 1995, S. 41). Das deutsche Unternehmen weist eine eher flache Hierarchiestruktur mit geringem Machtgefälle auf. Die Weisungsbefugnis wird nicht zentralisiert und Regeln stehen über der persönlichen Autorität. Das ganze Unternehmen wird durch ein System von formalen Regeln und Vorschriften gesteuert. Formalisierung, Spezialisierung und Standardisierung prägen die Ablauforganisation des Unternehmens.

Das organisatorische Modell des Joint Ventures unterscheidet sich in zwei Formen: Dominant-Parent-Management und Shared-Management. Beim Dominant-Parent-Joint Venture ist ein deutliches Übergewicht eines Partners gegenüber dem anderen Partner zu beobachten. Der dominierende Partner führt das Joint Venture sowie seine eigene Tochtergesellschaft im Ausland. Er ernennt

allein den Geschäftsführer; alle wichtigen Entscheidungen der Geschäfte werden vom dominanten Partner getroffen; die Schlüsselstellen in den Bereichen Produktion, Finanz, Marketing werden vom dominanten Partner oder von einem ausgewählten Mitarbeiter besetzt. Der passive Partner hat nur eine symbolische Funktion (vgl. Killing 1983, in Jin et al. 2008, S. 53).

Das Shared-Management-Joint Venture wird dadurch gekennzeichnet, dass beide Partner gleichgewichtig an der Führung des Gemeinschaftsunternehmens aktiv beteiligt sind. Der Vorstand ernennt den Geschäftsführer, dem die operativen Geschäftstätigkeiten obliegen und der gegenüber dem Vorstand weisungsgebunden ist. Die einzelnen Positionen der funktionalen Abteilungen werden nach Kapitalanteil oder nach Vereinbarung von den beiden Parteien mit entsprechend ausgewählten Personen besetzt (ebd.).

Das Management der chinesisch-deutschen Joint Ventures in China ist meistens durch ein Shared-Management-Modell charakterisiert. Der Vorstand, dessen Mitglieder aus beiden Parteien stammen, steht an der Spitze in der unternehmerischen Aufbauorganisation und ist für das operative Geschäft und alle Strategieentscheidungen zuständig. Die Abteilungen sind je nach ihren Funktionen und Aufgabebereichen hierarchisch aufgebaut. Oft werden die Aufgaben so verteilt, dass die Stelle im Personalmanagement durch den chinesischen Partner besetzt wird, während der deutsche Partner das Finanzmanagement übernimmt (vgl. Meng 2003, S. 123).

Des Weiteren ist festzustellen, dass in chinesisch-deutschen Joint Ventures, die weniger mit technischen Produkten zu tun haben, die Position des General Managers eher von lokalen Mitarbeitern besetzt wird. In den hochtechnologischen Joint Ventures ist sie hingegen häufig von den entsandten Mitarbeitern der deutschen Partei besetzt. Für den deutschen Partner stellen die Position des General Managers und die Leitung der Finanz-/Controlling-Abteilung die wichtigsten Stellen dar (vgl. Meng, 2003, S. 123,125).

4.5.2 Planung

Planungsprozesse in Organisationen werden sehr stark von der Kultur beeinflusst (Hofstede 2011, S. 332). Der Umgang mit der Unsicherheitsvermeidung

und dem Zeitkonzept der Chinesen und Deutschen finden deutlich ihren Niederschlag im Planungsprozess innerhalb des Unternehmens.

Die deutsche Kultur wird von hoher Unsicherheitsvermeidung geprägt, in der man ein starkes Bedürfnis nach Planung hat (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 333; Kapitel 3.3.2). Darüber hinaus haben Deutsche ein ausgeprägtes Zeitbewusstsein. Aus ihrer Sicht ist die Zeit ein begrenztes Gut; man soll die „Zeit so gut wie möglich planen“. Zeitmanagement gilt nach deutschem Verständnis als Voraussetzung für effektives Handeln und als sehr wesentlicher Bestandteil von Professionalität (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 132f.).

Im deutschen Unternehmen wird Planung als ein Schlüsselement des Managements und das Planungssystem als rationales Werkzeug von den deutschen Managern und Mitarbeitern angesehen. Sie müssen in der Lage sein, ihre Arbeitsaufgabe zeitlich zu strukturieren und den festgelegten Plan einzuhalten.

Die Aufgabe wird zunächst auf sukzessiv strukturiert und von Anfang bis Ende bis ins Detail durchgeplant. Die Deutschen bevorzugen bzw. verfolgen eine linear-sequentielle Planung aufgrund ihrer monochronen Zeitvorstellung. Danach werden sie genau nach den im Plan festgelegten Schritten handeln. Der erstellte Plan ist verbindlich (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 126; Tang/Reisch 1995, S. 107).

Bei einer Planungsabweichung versuchen Deutsche oft, die Realität der Planung anzupassen. Ein völliges Umstoßen der Planung wird nur mit starkem Widerwillen vorgenommen (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 108). Gemäß der deutschen Logik und dem Verständnis von Zeitorganisation fühlen sich Deutsche meist verantwortlich für die Einhaltung des vorher dokumentierten Zeitplans (vgl. Schroll-Machl 2007a, S. 128).

Im Gegenzug zu Deutschen haben Chinesen eine andere Zeitvorstellung, die nicht als lineares, sondern eher als zirkuläres System betrachtet wird. Zeit wird außerdem nicht als ein kostbares Gut geschätzt. Sie leben nicht nach dem Motto „Zeit ist Geld“, sondern „Zeit ist Zeit, und Geld ist Geld“ (vgl. Chu 1996, S. 65). Zeitmanagement ist daher ein fremdes Wort im alltäglichen wie auch geschäftlichen Leben für Chinesen.

Die chinesische Planung wird durch eine Mischung aus konsekutiv-linearer und parallel-konditionierter Planungslogik gekennzeichnet. D.h. das Vorgehen wird schrittweise geplant, aber nicht von Anfang bis Ende durchgeplant, bevor es umgesetzt wird. Während der Durchführung werden weitere Schritte geplant. Hierbei folgen die Chinesen der Planungslogik nach dem Schema „wenn-dann-sonst“ (vgl. Tang/Reisch 1995, S. 109). Das Korrigieren eines Plans ist abhängig von der Notwendigkeit und der aktuellen Situation. Oft wird diese chinesische Planungslogik von Deutschen als spontan empfunden. Sie lassen die Dinge auf sich zukommen und erledigen sie nach aktuell empfundener Dringlichkeit. Eine situationsabhängige oder kontextbezogene Veränderung in der Planung überrascht die Chinesen nicht, sie halten diese sogar für notwendig. Planung sollte sich der Realität anpassen. Dieses System wird als „flexibel“ wahrgenommen (ebd.).

Das deutsche Planungssystem im Sinne der westlichen Managementpraktiken ist in den chinesischen Unternehmen nicht vorhanden. Die Pläne fungieren eher symbolisch. Bei den chinesischen Managern fehlt die Kompetenz, ihre eigenen Verantwortungsbereiche zeitlich detailliert zu planen. Sie betrachten die Planung nicht als ein praktisches und effizientes Instrument zur Bewältigung der Aufgaben (vgl. Lang 1998, S. 105).

Die fehlenden Planungsfähigkeiten und schwache Planungsumsetzung der Chinesen gehen einerseits auf die Zeitvorstellung und die geringe Unsicherheitsvermeidung zurück, andererseits hängen mit der passiven und verantwortungsscheuen Arbeitseinstellung zusammen.

4.6 Produktionsmanagement

Die Kernaufgabe des Produktionsmanagements ist die Qualität des Produktes. Die unterschiedlichen kulturellen Orientierungen beeinflussen das Qualitätsdenken der Personen aus verschiedenen Kulturkreisen.

In der hohen Unsicherheitsvermeidung geprägten Kultur wie in Deutschland herrschen Gesetze, Regeln und Vorschriften vor. Man hat aus emotionaler Natur einen starken Wunsch nach Präzision, der sich im hohen Qualitätsanspruch an die Produkte ausdrückt. Formalisierte und standardisierte Regeln und Struk-

turen führen dazu, dass die Deutschen in vielem auf Kleinigkeiten und Einzelheiten achten, die sie nicht für nebensächlich halten (vgl. Schroll-Machl 2003, S. 75). Vor diesem Hintergrund ist die Qualität eines Produktes für den deutschen Manager ein objektiver, quasi absoluter Standard, dessen Kriterien relativ kontextunabhängig sind (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 14).

China wird als Kultur mit schwacher Unsicherheitsvermeidung beschrieben, in der Chinesen eine große Toleranz gegenüber Uneindeutigkeiten zeigen, und in der sie mit Regeln und Vorschriften sehr flexibel umgehen können. Dementsprechend ist die Toleranzgrenze für Qualität für chinesische Manager und Arbeiter sehr viel flexibler im Vergleich zu deutschen Mitarbeitern. Der Begriff der Qualität verliert in der chinesischen Gesellschaft seine objektive Bedeutung und ändert sich je nach den sozialen Umständen. Wird ein Produkt den intendierten Zielen gerecht, gilt es bereits als qualitativ akzeptabel (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 14). Sie streben nicht nach der 100%-Qualität, sondern vertreten die Meinung „90% is okay“ und „near enough is good enough“ (vgl. Lang 1998, S. 111, 150).

Dies unterschiedliche Qualitätsdenken kann auf die deutsche Handwerkskultur und chinesische Kaufleutekultur zurückgeführt werden. In der Handwerkskultur stehen das Produkt und seine Qualität im Vordergrund, während die Chinesen in der Kaufleutekultur nach dem Motto handeln: Ein mittelmäßiges Produkt zum besten Preis zu verkaufen. Alles, was an Qualität über dieses Ziel hinaus investiert wird, ist doch pure Verschwendung. Qualität im chinesischen Verständnis bedeutet die Benutzbarkeit eines Produktes (vgl. Rothlauf 2011, S. 482; Tang/Reisch 1995, S. 179). Das schwache Qualitätsdenken der Chinesen führt zu Qualitätsmängeln in der Produktion.

Neben dem kulturbedingten Qualitätsdenken und -bewusstsein spielen die anderen sachlichen Aspekte u.a. geringere Konkurrenz, Kluft zwischen nationalem Niveau und Weltstandards des Produktes, Rohstoffqualität vor Ort und Qualität der chinesischen Arbeitskräfte bei der Qualitätsproduktion eine wichtige Rolle (vgl. Peill-Schoeller 1994, S. 80; Tang/Reisch 1995, S. 176ff.).

Jahrzehntelang fehlende ernsthafte Konkurrenz auf dem chinesischen Markt hat zur Folge, dass sich der Hersteller nicht wirklich auf die Qualitätsverbes-

serung konzentriert, sondern eher auf das Verhältnis zwischen hoher Qualität und damit verbundenen Kosten. Es richtet sich an den Bedürfnissen der Kunden aus, jedoch nicht auf die Produktqualität. Qualität ist aus chinesischer Sicht kein Ziel an sich, sondern Mittel zum Verkaufen. Lang schrieb den Grund hierfür dem seit langem vorherrschenden System der Planungswirtschaft zu (vgl. Lang 1998, S. 113).

Das kulturbedingte Qualitätsbewusstsein und die sich aus dem chinesischen System ergebenden Probleme machen dem deutschen Partner große Sorgen. Eine Einführung der deutschen Produktstandards durch strenge Regeln und Vorschrift wird gefordert. Auch die Entwicklung des Qualitätsbewusstseins ist eine Voraussetzung zur Verbesserung der Qualität (vgl. Lang 1998, S. 112; Peill-Schoeller 1994, S. 81).

4.7 Fazit

Das Kapitel vier beschäftigte sich intensiv mit den Auswirkungen der chinesischen und deutschen Kultur auf das Management. Alle dargestellten Managementaufgaben weisen erhebliche Unterschiede im Managementverhalten und -stil zwischen Chinesen und Deutschen auf: Führung, Entscheidungsprozess, Motivation, Kontrolle der Mitarbeiter, Kommunikation, Umgang mit dem Geschäftsumfeld, Planung und Produktion. Grundsätzlich betreffen diese Managementaufgaben eher menschliche als technische Aktivitäten, sodass sie der kulturellen Prägung unterliegen.

Im Joint Venture arbeiten Menschen verschiedener Kulturkreise zusammen. Das Aufeinanderstoßen unterschiedlicher Wert- und Normensystemen im betrieblichen Alltag kann zu Konflikten und Problemen führen. Dies stellt für den chinesischen und deutschen Partner eine große Herausforderung dar. Beide müssen sich auf diese interkulturelle Situation einstellen und mit den interkulturellen Problemen umgehen.

Des Weiteren lässt sich auch aus den Ergebnissen früherer Studien ableiten, dass die chinesische und deutsche Kultur und das damit verbundene Managementverhalten in Joint Ventures und in den einzelnen Funktionsbereichen nicht mit gleicher Gewichtung vertreten sind.

Das Shared-Management-Modell kennzeichnet die organisatorische Struktur der chinesisch-deutschen Joint Ventures in China. Ein gemischter, also chinesisch- deutscher Vorstand führt das Gemeinschaftsunternehmen, wobei der chinesische Partner oft für das Personalmanagement zuständig ist und der deutsche Partner Verantwortung für den Transfer des Know-hows und das Finanzmanagement übernimmt. Es lässt sich daher einerseits vermuten, dass die chinesische Nationalkultur im Bereich Personalmanagement einen stärkeren Einfluss als die deutsche hat. Andererseits spielen im Bereich Produktion die deutsche Kultur und der deutsche Managementstil eine eher größere Rolle.

Da die chinesisch-deutschen Joint Ventures in China ihre Geschäfte betreiben, sind sie in die Nationalkultur Chinas eingebettet. So müssten sie mehr auf lokale kulturelle Besonderheiten eingehen und diese kulturspezifischen berücksichtigen. *Guanxi* wird in der chinesischen Gesellschaft als einen Grundsatz angesehen. Das Management weist aus diesen Gründen in den Joint Ventures mehr typische chinesische als deutsche Charakteristiken beim Beziehungsmanagement.

Aufgrund eines dynamischen, prozesshaften Ansatzes der Unternehmenskultur umfassen die Joint Venture-Kultur und der darin eingebettete Managementstil gleichzeitig die kulturellen Elemente des chinesischen und des deutschen Partners.

Auf dieser Basis lassen sich die folgenden Thesen für meine weitere empirische Untersuchung ableiten:

These 2-1: Die chinesische und die deutsche Kultur wirken sich unterschiedlich stark auf die unterschiedlichen Managementbereiche aus.

These 2-2: Die eng mit Personen und Verhalten verbundenen Managementgebiete u.a. Personalführung sowie Mitarbeitermotivierung und Beziehungsmanagement werden mehr durch die chinesische Kultur beeinflusst, während die technischen Bereiche wie zum Beispiel Produktion, Qualität, Controlling eher durch die deutschen kulturellen Charakteristika beeinflusst werden.

These 2-3: In den Managementbereichen, die durch eine Nationalkultur dominiert werden, sind auch die Elemente der anderen Kultur mit ihren Ausprägungen existent.

Im Kapitel sechs werden einige der für chinesisch-deutsche Joint Ventures relevante Entwicklungen betrachtet. Dazu gehören Führungsstil, Motivations-, Kommunikations-, Beziehungs- und Planungs- sowie Produktionsmanagement.

5 Methodik

Im Folgenden werden zunächst die wichtigen Merkmale von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden in der empirischen Untersuchung vorgestellt. Daraufhin werden die Kriterien dargelegt, welche der Auswahl der in meiner Forschung verwendeten Forschungsinstrumente und -methode zugrunde liegen. Im Anschluss daran wird die Konstruktion und Durchführung meiner Untersuchung näher erläutert.

In den sozialwissenschaftlichen Bereichen sind in der Regel quantitative und qualitative Forschungsmethoden zu unterscheiden. Hinsichtlich ihrer Ziele, ihres Wissenschaftsverständnisses und der Herangehensweise an den Forschungsgegenstand sind diese beiden Methoden differenziert voneinander zu betrachten.

Die Auswahl der Forschungsmethode ist abhängig von den Eigenschaften des zu untersuchenden Gegenstandes und dem Ziel der Analyse. In der vorliegenden Studie kommt aufgrund der Eigenschaften des Untersuchungsobjektes hauptsächlich der qualitative Ansatz zur Anwendung.

Der quantitative Forschungsansatz, der sich sehr stark an Zahlen, Daten und Messwerten orientiert, ist seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts zunehmend auf Kritik gestoßen. Gegen seine Verwendung spricht, dass unter anderem durch standardisierte Fragebögen und Beobachtungsschemata das soziale Umfeld in seiner Vielfalt eingeschränkt, nur sehr ausschnittsweise erfasst und komplexe Strukturen zu sehr vereinfacht und zu reduziert dargestellt werden (vgl. Lamnek 2010, S. 4). Durch diese starke Vereinfachung und Reduktion entspricht die Beschreibung des Beobachtungsobjektes nur noch bedingt der Realität.

Aus der Kritik an dem traditionellen, quantitativen Ansatz haben sich die qualitativen Forschungsmethoden entwickelt. Sie basieren auf der Erkenntnis der Sozialwissenschaften, dass die menschliche Wirklichkeit vielfältig und komplex konstituiert ist (vgl. Schön 1979, S. 20, in Mayring 2010, S. 19). Statt statistischer Methoden werden beim qualitativen Ansatz verbalisierte Texte verwendet, die dann interpretativ ausgewertet werden. Auf diese Weise wird versucht, die

volle Komplexität des Beobachtungsobjektes in ihrer ganzen Breite und Tiefe zu erfassen.

Während die quantitative Methode die Überprüfung der Hypothesen zum Ziel hat, ist die qualitative Analyse wesentlich offener angelegt und dient der Hypothesengenerierung. Sie zielt darauf ab, Neues zu entdecken und auf dieser Basis empirisch begründete Theorien zu entwickeln (vgl. Lamnek 2010, S. 220).

Die weiteren Merkmale der qualitativen Sozialforschung liegen in den Prinzipien der Offenheit und Flexibilität. Bei den qualitativen Verfahren erfolgt keine Vorstrukturierung des Untersuchungsobjekts, sondern hier müssen die Methoden so offen gestaltet werden, dass sie auch komplexe Gegenstände und das zu untersuchende soziale Phänomen in seiner Gänze sowie in seinem natürlichen Kontext erfassen können (vgl. Lamnek 2010, S. 19f.). Mit dieser Offenheit sind Ergänzungen und auch Revisionen der theoretischen Strukturierungen möglich (vgl. Mayring 2010, 23f.). Auf diese Weise können neue, interessante und bedeutend erscheinende Fälle im Verlauf der Forschung hinzugezogen werden, was eine Flexibilität der explorativen Vorgehensweise bedeutet.

Des Weiteren betrachtet der qualitative Forschungsansatz die Verhaltensweisen und Aussagen der Untersuchten als prozesshafte Ausschnitte der Reproduktion und Konstruktion sozialer Realität. Er dient keiner statischen Repräsentation eines unveränderlichen Wirkungszusammenhangs (vgl. Lamnek 2010, S. 22).

Im Unterschied zur deduktiven Logik der quantitativen Forschung folgt die qualitative Forschung einem induktiven Vorgehen, bei dem von den Einzelfällen auf Gesetzmäßigkeiten und kausale Zusammenhänge geschlossen wird. Eine Subjektivität des Forschers bei der Auswertung und der Interpretation ist nicht auszuschließen. Aufgrund dieser Problematik hat die qualitative Methode lange Zeit gegen Widerstände gekämpft.

Gegenwärtig liegt die qualitative Analyse in der Sozialforschung im Trend (vgl. Mayring 2010, S. 17). Dies mag an der zentralen Stärke der qualitativen Forschung liegen, die vor allem darin besteht, dass das Untersuchungsobjekt in seinem natürlichen Umfeld aus verschiedenen Perspektiven umfassend er-

forscht werden kann. In der folgenden Tabelle werden die relevanten Hauptmerkmale der qualitativen und quantitativen Methoden dargestellt.

Quantitative Sozialforschung	Qualitative Sozialforschung
- Erklären	- Verstehen
- theorienprüfend	- theorienentwickelnd
- deduktiv	- induktiv
- ahistorisch	- historisierend
- geschlossen	- offen
- statisch	- dynamisch-prozessual
- reduktive Datenanalyse	- explikative Datenanalyse
- partikularistisch	- holistisch
- starres Vorgehen	- flexibles Vorgehen

Tabelle 5-1: Hauptmerkmale der quantitativen und qualitativen Forschungen. In Anlehnung an Lamnek 2010, S. 242 mit Änderungen.

Die aufgelisteten gegensätzlichen Merkmale der qualitativen und quantitativen Methoden stellen ihre Eigenschaften dar, die sie nur in den idealtypischen und theoretischen Situationen aufweisen. In einer realen Untersuchung sind beide nicht deutlich voneinander abzugrenzen; sie kommen häufig gleichzeitig in der Untersuchung zur Anwendung. In gewissem Maße können die qualitativen und quantitativen Methoden als ein Kontinuum der Forschungsmethoden angesehen werden. In der Realität weist jede Forschung ein unterschiedliches Verhältnis von beiden Methoden auf. Zunehmend wird erkannt, dass die qualitativen und quantitativen Herangehensweisen nicht als Gegensätze, sondern als komplementäre Verfahren zu sehen sind.

Das untersuchte Thema Joint Venture-Management ist durch Exploration, Dynamik, Prozesshaftigkeit, Realitätsnähe und Ganzheit charakterisiert, die eng mit den wichtigen Merkmalen der qualitativen Methoden verknüpft sind. Somit werden die qualitativen Methoden als das Hauptparadigma gewählt.

Beim Interkulturellen Management in chinesisch-deutschen Joint Ventures in China handelt es sich um einen sehr komplexen Bereich der menschlichen Aktivitäten, in dem viele verschiedene Faktoren und Meinungen aufeinander wir-

ken. Statistischen Zahlen und ein geschlossenes Verfahren sind weder geeignet noch in der Lage, all diese Komplexität dieser natürlichen Umwelt zu beschreiben, zu analysieren und zu interpretieren. Darüber hinaus weist die Herausbildung einer neuen Joint Venture-Kultur eher einen prozesshaften und dynamischen Charakter auf, den die qualitative Analyse besser verfolgen kann. Des Weiteren entwickelte sich die Methodik der Kulturforschung im Management ab 1995 allgemein in eine eher empirisch-qualitative Richtung (vgl. Kutscher/Schmid 2011; Schmid 1996 in Perlit/Schrank 2013, S. 136).

Des Weiteren beschäftigt sich diese Arbeit aber auch damit, inwieweit die ermittelten Merkmale der beiden Nationalkulturen Einfluss auf das Management ausüben. Vor diesem Hintergrund wird das quantitative Verfahren im empirischen Teil ebenfalls herangezogen.

Auf der Basis der Kombination qualitativer und quantitativer Forschungsmethode werden Experteninterviews und halbstandardisierter Fragebögen hauptsächlich in der vorliegenden Forschung verwendet.

5.1 Forschungsinstrument

5.1.1 Interview

Das Interview ist ein weit verbreitetes und beliebtes Forschungsinstrument in der Sozialforschung. Im soziologisch-wissenschaftlichen Sinne versteht man darunter ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll (Scheuch 1967, S. 70, in Lamnek 2010, S. 302).

Die Formen des Interviews sind aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsverfahren in narratives Interview, episodisches Interview, problemzentriertes Interview, fokussiertes Interview, Tiefeninterview, rezeptives Interview etc. unterscheiden. In der vorliegenden Untersuchung werden ein Leitfadeninterview und ein Experteninterview eingesetzt. Das Leitfadeninterview wird in der ersten Phase, der Pilotstudie, verwendet, während das Experteninterview in der zweiten Phase, der Hauptstudie, genutzt wird.

In der Pilotstudie werden nur offene Fragen an den Interviewten gestellt, um möglichst viele und möglichst verschiedene Perspektiven auf das Thema sammeln zu können. Die Untersuchung in dieser Phase setzt darauf, die kulturspezifischen Merkmale im Management zu identifizieren und allgemeine Informationen über den kulturellen Einfluss auf das Joint Venture zu gewinnen.

Beim Experteninterview in der Hauptstudie handelt es sich um offene und halbstrukturierte Fragen, die sich ganz genau auf die kulturellen Auswirkungen auf die einzelnen konkreten Managementbereiche beziehen.

Sowohl das Leitfadeninterview als auch das Experteninterview sind durch einen asymmetrischen Kommunikationsstil gekennzeichnet. Hier spielt der Befragte im Interview eine dominante Rolle, während sich der Interviewer passiv verhält.

Die offenen Fragen und der weiche Kommunikationsstil bieten dem Befragten einen großen Freiraum, seine persönlichen Erlebnisse und Erfahrungen sowie Begründungen bezogen auf das Thema ausführlich darzustellen, zu erläutern und zu erklären. Auf diese Art und Weise bildet sich eine brauchbare Grundlage zur Interpretation durch den Forscher.

Des Weiteren trägt ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Befragten und dem Interviewer dazu bei, dass viele praktische Erfahrungen und eigene Meinungen über das zu erforschende Thema in seiner Wirklichkeit gründlich und ausführlich zum Ausdruck kommen.

5.1.2 Teilnehmende Beobachtung

Bei der teilnehmenden Beobachtung nimmt der Forscher am Alltagsleben der ihn interessierenden Personen und Gruppen teil, um durch genaue Beobachtung deren Interaktionsmuster oder Wertvorstellung zu explorieren und für die wissenschaftliche Auswertung zu dokumentieren (vgl. Lamnek 2010, S. 499). Sie zeichnet sich auch durch Offenheit, Flexibilität und Authentizität aus, die den Eigenschaften der qualitativen Sozialforschung entsprechen. Wichtigstes Kennzeichen dieser Methode ist, dass sie in der natürlichen Lebenswelt eingesetzt wird (vgl. Lamnek 2010, S. 502).

Darüber hinaus nimmt die Beobachtung einen recht langen Zeitraum in Anspruch, um den ganzen Managementprozess in seiner Entwicklung zu reproduzieren. Es geht also nicht um die statische Repräsentation eines unveränderlichen Beobachtungsobjektes, sondern vielmehr darum, aus der dynamischen Sicht zu beobachten und diese Entwicklung als prozesshafte Ausschnitte der kulturellen Konstruktion und Rekonstruktion zu interpretieren. Die teilnehmende Beobachtung entspricht den dynamisch-prozessualen Eigenschaften des untersuchten Objektes (vgl. Lamnek 2010, S. 502).

Als Assistentin und Dolmetscherin des deutschen Generalmanagers war ich vor meiner Promotion zwei Jahre lang in einem der sechs untersuchten Joint Ventures tätig. Aufgrund dieser Berufserfahrungen kenne ich die internen Strukturen des untersuchten Unternehmens sehr gut. Während meiner Tätigkeit setzte ich mich intensiv mit den Kommunikationsproblemen und -konflikten zwischen den deutschen und chinesischen Partnern auseinander. Zu jener Zeit nahm ich bereits das kulturbedingte Managementverhalten der Chinesen und Deutschen wahr. Jedoch sind diese Beobachtungen nicht mit der wissenschaftlichen Beobachtung gleichzusetzen, da diese Arbeitserlebnisse vor der vorliegenden Untersuchung lagen. Darüber hinaus erfolgten diese Beobachtungen eher zufällig und unsystematisch, während die wissenschaftliche Beobachtung gerichtet und strukturiert geschieht.

Eine systematische und analytische Beobachtung wird erst seit Beginn des Forschungsprojektes vorgenommen. In meiner Untersuchung werden meine früheren Arbeitserfahrungen und die von mir wahrgenommenen Managementpraktiken aufgenommen und durch Literaturanalysen und damit durch theoretisches Wissen im Interkulturellen Management untermauert. Das Forschungsziel ist letztlich eine bewusst wissenschaftliche Beobachtung. Der gute Kontakt zu dem Joint Venture während meiner gesamten Forschungszeit bietet mir die Möglichkeit, mehr über den Status quo des Joint Venture-Managements zu erfahren.

Bei der Entscheidung für ein qualitatives Vorgehen wurden mir die Erkenntnisgrenzen solcher Vorgehensweisen bewusst. Auf diese Art und Weise erhobene Daten müssen sich auf einen begrenzten, nur tendenziellen Aussagewert be-

schränken und sie lassen nur behutsame Verallgemeinerungen der Erkenntnisse für eine bestimmte Grundgemeinsamkeit zu.

5.2 Durchführung der Forschung

Es werden sechs chinesisch-deutsche Joint Ventures in China untersucht, in denen 12 Interviews durchgeführt und 10 Fragebögen verteilt worden sind.

Der Kontakt zu vier der chinesisch-deutschen Joint Ventures wurde durch Empfehlung von Prof. Dr. Hans-Wolf Sievert aufgenommen, während der Kontakt zu den anderen zwei Joint Ventures durch meine ehemaligen Studentinnen verschafft wurden. Der auf diese Weise hergestellte Kontakt basiert also auf persönlichen Vertrauensverhältnissen, die in hohem Maße realitätsgerechte Informationen für die empirische Untersuchung garantieren können.

Die Felduntersuchung gliedert sich hauptsächlich in zwei Phasen. In der ersten Phase wurde von Juli 2010 bis September 2011 in China eine Pilotstudie anhand von zwei Leitfadeninterviews in zwei Joint Ventures durchgeführt. In der zweiten Phase wurden im Zeitraum von April 2013 bis August 2014 zehn Manager aus fünf Joint Ventures mit einem halbstandardisierten Fragebogen interviewt. Die Interviews fanden teilweise in China und teilweise in Deutschland statt.

5.2.1 Pilotstudie

Die Pilotstudie bietet eine Grundlage für die Hauptuntersuchung und ist ein sinnvolles Instrument für die qualitative Forschung. Mit dieser Methode ist das Untersuchungsobjekt offen zu erkunden, sind Kategorien und Instrumente für die Erhebung und Auswertung zielführend zu konstruieren und zu überarbeiten (vgl. Mayring 2010, S. 23). Für diese Studie kommen die Leitfragen, die auf der Basis der einschlägigen Literaturanalyse erstellt werden, zum Einsatz.

Bei der Pilotstudie handelt es sich um zwei Leitfadeninterviews jeweils mit einem deutschen und einem chinesischen Generalmanager in zwei chinesisch-deutschen Joint Ventures. Das erste Joint Venture wurde im Jahr 2001 gegründet. Es wurde zu jener Zeit als eines der großen Kooperationsprojekte zwischen China und Deutschland angesehen. Der interviewte deutsche Generalmanager ist seit über 16 Jahren in leitender Funktion bei diesem Joint Venture tätig. Er

hat als deutscher Verhandlungspartner die einzelnen Phasen der Gründung des Joint Ventures – von der Initiierungs-, über die Verhandlungs-, Genehmigungs- bis hin zur Aufbau- und Betriebsphase erlebt. Aufgrund dieser langjährigen Berufstätigkeit konnte er viele Erfahrungen und Eindrücke zum interkulturellen Management im Interview einbringen.

Das zweite Joint Venture wählte ich, wie bereits oben erklärt, wegen der persönlichen Beziehung zum Unternehmen aus. Als Assistentin des deutschen Generalmanagers für dieses Joint Venture pflege ich gute Beziehungen zu dem befragten chinesischen Manager. Dies stellt ein realitätstreu und informationsreiches Interviews in der Pilotstudie sicher.

Die Leitfadenterviews sind in den beiden chinesisch-deutschen Joint Ventures erfolgreich verlaufen. Im Vorfeld des Interviews werden alle sieben Leitfragen per E-Mail an die Befragten gesendet, sodass sich die Interviewten vorab einen Überblick über das Forschungsthema verschaffen können. Am Anfang des Interviews wurde dem Interviewten zuerst das Forschungsziel vorgestellt und die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt.

Im Verlauf des Interviews spielten die Befragten eine dominante Rolle, während ich mich auf die Rolle als interessierte Zuhörerin beschränkte. Um die Aussagekraft des Interviews zu unterstützen, wurden manchmal Ad-hoc-Fragen und Zusatzfragen an den Interviewten gestellt. Bei einem nicht zielführenden Themenwechsel griff ich ein.

Im Interview verhielten sich beide befragten Manager offen und kooperativ in einer lockeren Gesprächsstimmung, so dass sie viele persönliche Erfahrungen und Meinungen über das befragte Thema ausdrücken konnten. Beide Interviews nahmen jeweils etwa neunzig Minuten in Anspruch.

Auf der Basis der anhand der Pilotstudie und Literaturrecherche erworbenen Erkenntnisse wurde ein Fragebogen für eine weitere empirische Untersuchung erstellt.

5.2.2 Hauptstudie

Die Hauptstudie fand im Zeitraum von April 2013 bis August 2014 statt. Wäh-

rend dieser Zeit wurden acht Interviews in China und zwei Interviews in Deutschland durchgeführt. Inhaltlich unterscheidet sich die Hauptstudie von der Pilotstudie in Bezug auf die Konkretisierung der einzelnen Sachverhalte. Die Hauptuntersuchung geht mehr darauf ein, wie die konkreten einzelnen Managementbereiche und das Verhalten innerhalb dieser Bereiche durch beide Kulturen und ihre Interaktion beeinflusst werden.

Der halbstandardisierte Fragebogen fand in der Hauptstudie Anwendung. Vor dem Interviewtreffen wurde dieser per E-Mail an die befragten Personen übermittelt. Alle Interviewten kreuzten im Interview die Antwortalternativen auf einer fünfstufigen Likert-Skala bereits an und nannten zu den offenen Fragen ein paar Schlüsselwörter. In der Regel dauerte das Interview eine Stunde.

Der Fragebogen gliedert sich in drei Teile A, B und C. Teil A beinhaltet Fragen an den Interviewten sowie statistische Daten über das untersuchte Joint Venture. Teil B ist der Kern der Befragung, in dem es um die kulturellen Auswirkungen auf die Managementbereiche geht. Im Teil C halten die Interviewten zu meist Ankreuzmöglichkeiten auf einer fünfstufigen Likert-Skala. Außerdem wird zielgerichtet über den Zustand und die Veränderung der Joint Venture-Kultur gefragt.

5.3 Konstruktion der Forschung

5.3.1 Daten der Interviewten

- Position der Interviewten

Tabelle 5-2 fasst die Positionen der Befragten in den untersuchten Joint Ventures zusammen. Bei den Interviewten handelt es sich um Führungskräfte der Joint Ventures, darunter sind zwei CEOs, fünf Generalmanager, eine Vize-Generalmanagerin, die zugleich auch für zwei Abteilungen zuständig ist, und drei Abteilungsleiter. Im Einzelfall wird ein deutscher Expatriate befragt, der eine leitende Funktion ausübt und auch für das Tagesgeschäft verantwortlich ist.

Position	CEO	Generalmanager /Vize- Generalmanager	Abteilungsleiter	Expatriate
	2	6	3	1

Tabelle 5- 2: Position der Interviewten. Eigene Darstellung.

- **Herkunft der Interviewten**

Tabelle 5-3 stellt die Herkunft der Interviewten dar. Fünf Personen sind deutscher Nationalität, während sieben Personen aus China kommen.

Herkunft	Deutschland	China
	5	7

Tabelle 5- 3: Herkunft der Interviewten. Eigene Darstellung.

- **Ausbildungsniveau**

Tabelle 5-4 gibt einen Überblick über das Ausbildungsniveau der Befragten. Alle zwölf Interviewpartner haben einen Universitätsabschluss, darunter sind drei deutsche Generalmanager mit einem Dokortitel, sechs haben einen Diplomabschluss, einer verfügt über einen Masterabschluss, zwei weisen einen Bachelorabschluss auf.

Ausbildung	Doktor	Diplom	Master	Bachelor
	3	6	1	2

Tabelle 5- 4: Ausbildungsniveau der Interviewten. Eigene Darstellung.

- **Sprachkompetenz**

Tabelle 5-5 zeigt die Fremdsprachenkenntnisse der Befragten. Die fünf deutschen Interviewten können kein Chinesisch; einer von ihnen beherrscht auch kein Englisch. Im Vergleich dazu beherrschen alle sieben Chinesen eine Fremdsprache, vier davon können Deutsch und drei können Englisch.

Sprache	Chinesisch	Deutsch	Englisch
	7	9	11

Tabelle 5- 5: Sprachkompetenz der Interviewten. Eigene Darstellung.

Die gesamten Daten über der Interviewten werden im Anhang I dieser Arbeit zusammengestellt.

5.3.2 Daten der befragten Joint Ventures

Die wichtigen Eckdaten der sechs untersuchten Joint Ventures sind das Gründungsjahr, die Partnerzahl, die Unternehmensform des chinesischen Partners, der Kapitalanteil, die Branche und der Standort.

Das jüngste Joint Venture besteht erst seit einem Jahr, während das älteste bereits über 30 Jahre existiert. Drei der Gemeinschaftsunternehmen sind vor mehr als zehn Jahren gegründet worden. Ein weiteres Joint Venture besteht seit knapp acht Jahren.

Sechs Gemeinschaftsunternehmen verfügen über zwei Joint Venture-Partner. Vier Joint Ventures wählten chinesische staatliche Unternehmen als Partner, während sich die anderen zwei Gemeinschaftsunternehmen für eine private Firma als Partner entschieden.

Zwei der Joint Ventures weisen gleiche Kapitalanteile auf, in denen der Generalmanager vom deutschen Partner ernannt wird. Zwei weitere Joint Ventures werden durch eine deutsche Mehrheit geführt, während ein Joint Venture durch eine chinesische Mehrheit geleitet wird. In dem Fall, bei dem die Kapitalverhältnisse zwischen Chinesen und Deutschen 51:49 betragen, wird das Joint Venture faktisch von beiden Partnern gemeinsam geführt. Aufgrund der chinesischen Rechtslage darf der deutsche Partner aber lediglich 49 % besitzen.

Vier der sechs Joint Ventures sind mittelständische Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Zwei Joint Ventures haben mehr als 5.000 Mitarbeiter und gehören somit zu den großen Unternehmen.

Fünf Joint Ventures befinden sich jeweils an zwei traditionellen Standorten für deutsche Investitionen. Darunter zwei in der Yangtze-Delta-Region und ein Joint Venture sind in der Region Bohai-Bucht ansässig. Außerdem wählte ein Joint Venture aus technischen Gründen den Nordosten Chinas als Standort. Nur ein Joint Venture befindet sich in der Mitte-Ost-Region China.

Die Daten der befragten Joint Ventures werden im Anhang II dieser Arbeit zu-

sammengestellt.

5.4 Transkription und Übersetzung des Datenmaterials

Die aufgezeichneten Interviews werden standardsprachlich transkribiert. Bei der Transkription werden nonverbale Aspekte wie Sprechpausen, Intonation, Lachen, Unterbrechungen, Versprecher und Unverständliches nicht berücksichtigt, da die Inhalte des Gesprächs für die vorliegende Studie wichtiger sind als nonverbale Aspekte der gesprochenen Sprache.

Die Interviews mit den chinesischen Managern werden jeweils sinngemäß ins Deutsche übersetzt. Die Analyse und Interpretation des Interviews erfolgen ausschließlich auf Grundlage des chinesischen Textes. Die deutschen Übersetzungen dienen lediglich den deutschen Lesern.

5.5 Auswertung und Interpretation

Die transkribierten Texte und Fragebögen sind das wichtigste Datenmaterial für die vorliegende Studie. Die Auswertung der Fragebögen erfolgt statistisch, also als quantitative Analyse, entsprechend der Gewichtung und Häufigkeit des Vorkommens der Wahl der Befragten. Das Textmaterial wird einer inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen. Dabei erfolgt eine induktive Kategorienbildung und Kontextanalyse. Alle Aussagen der Befragten werden nach Auswertungskategorien geordnet, um sie dann in ihrem Kontext darzustellen und zu interpretieren. Wegen der geringen Zahl der schriftlichen Befragungen sind die Ergebnisse aus den Fragebögen weniger aussagefähig als die der Interviews. Sie dienen somit eher als eine Orientierungshilfe und Ergänzung zur Interpretation des Textmaterials.

6. Empirische Untersuchung: Die hybride Managementstruktur in Joint Ventures

6.1 Führungsstil

Die Auswertung der Frage 8 zum Führungsstil im Joint Venture ergibt, dass drei der zehn befragten Managern den Führungsstil als *hybrid*, vier als *eher chinesisch* und drei als *eher deutsch* einstufen, wobei ein deutscher Manager seinen Führungsstil sowohl als *hybrid* als auch als *eher deutsch* klassifiziert. Keiner von zehn Befragten ordnet seinen eigenen Führungsstil im Joint Venture ausschließlich als *deutschen* oder *chinesischen* Führungsstil ein. In den zwei anderen Interviews aus der Pilotstudie wird die Führung einmal als *deutsch* und einmal *eher chinesisch* geprägt beschrieben.

Im Textmaterial der Interviews sind zahlreiche explizite Äußerungen zu Hybridisierung des Führungsstils zu finden, zum Beispiel „*Mittelweg*“, „*Kombination*“ und „*Mischung*“. Diese finden sich sowohl bei den chinesischen als auch den deutschen Befragten.

- Wir meinen, dass der deutsche und der chinesische Führungsstil miteinander verbunden werden sollten. Wir gehen manchmal in den deutschen Führungsstil, wo es nochmal eine zielorientierte schnelle Entscheidung geben muss, ich bin aber bereit, mir bestimmte Argumente anzuhören. Das ist dann wieder der chinesische Führungsstil mit längeren Redenanteilen. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)
- Ich bin persönlich der Meinung, dass bei uns ein hybrider Führungsstil vorherrscht. Weil es sich im Grunde genommen um ein in China tätiges Unternehmen handelt, wird es nicht funktionieren, wenn man nur nach dem deutschen teamorientierten und demokratischen Stil folgt. (Interview 7, Vizemanagerin und Leiterin der Finanz- und Personalabteilung, Chinesin)
- Ich will nicht sagen, dass es demokratisch ist, aber ich will auch nicht sagen, dass es autokratisch ist. Es ist eine Mischung. (Interview 11, Technischer Leiter für Qualitätskontrolle, Deutscher)

Ein wesentliches Element des Führungsstils ist das autoritäre Verhalten der Führungskräfte, das vor allem bei den chinesischen Führungskräften zu finden ist. Dies drückt sich darin aus, dass die Führungskraft alle wesentlichen Entscheidungen allein trifft. In der Regel verfolgt der Vorgesetzte das „*Top-down*“ Prinzip: Die Entscheidung des Unternehmens wird immer von oben nach

unten in vertikaler Richtung gefällt, ohne die Meinungen der Mitarbeiter zu erfragen und darüber zu diskutieren. Der Vorgesetzte weist direkt die Aufgabe zu und legt das Hauptaugenmerk auf den Erfolg des Projektes. Auf der anderen Seite hält der chinesische Geführte diesen Führungsstil für selbstverständlich und erwartet, dass sein Vorgesetzter ihm immer klare Instruktionen und Anweisungen gibt. Dieses autokratische Führungsverhalten findet weitgehend Akzeptanz bei den chinesischen Mitarbeitern.

- Alle Entscheidungsprozesse, an denen ich teilgenommen habe, oder die ich kenne, verlaufen in der Regel von oben nach unten. Das heißt, eine Entscheidung wird zuerst im Unternehmen gefällt, dann werden wir darüber informiert. Unsere Aufgabe besteht lediglich in der Ausführung. Bei dem Entscheidungsprozess fehlt es in gewissem Maße an Transparenz. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chineser)
- Die chinesischen Mitarbeiter warten auf die Entscheidung von oben, und dann wird das Top-down Prinzip umgesetzt. Manchmal bekomme ich mit, dass dann die unteren Ebenen sehr lange warten, aber keine Initiative entwickeln oder eigene Lösungen vorschlagen können, sondern so handeln müssen, wie entschieden wurde. (Interview 3, CEO, Deutscher)
- Die Entscheidungsfindung wird durch Zentralisierung charakterisiert. Die Meinungen aller Seiten werden zunächst gesammelt, schließlich wird die Entscheidung von einem getroffen. Hierbei handelt es sich doch um einen Top-down-Entscheidungsprozess. (Interview 4, Generalmanager, Chineser)

Durch das autoritäre Führungsverhalten kommt es oft zu einem angespannten Betriebsklima, in dem der Mitarbeiter sich eher passiv, angepasst und unselbstständig verhält. Meinungen, Haltungen und Lösungen werden einfach ohne Kritik übernommen, die Kreativität und Produktivität bleiben aber dadurch auf der Strecke. Das Fehlen von Mitdenken und Eigeninitiative wird von deutschen Managern als ein schwieriges Kommunikationsproblem zwischen deutscher und chinesischer Seite angesehen, was auch auf Kosten der Effizienz der Arbeit geht.

- Die Chinesen sind eher passiv, sie warten, was sie machen müssen. Was muss ich machen? Nichts, ich sage mal, nicht das Thema stärker selbst interpretieren und sagen, das muss ich machen, sondern darauf warten und sagen, ermittelt bitte die Zahlen. Also auch da eher so, dass sie auf eine Anweisung warten, was sie tun sollen und weniger das Thema interpretieren und sagen: Mensch, das könnte ich so machen, und das muss ich mal so erledigen. Das ist sicherlich ein deutlicher Unterschied. (Interview 3, CEO, Deutscher)

In einem autoritär geführten Unternehmen bringen die chinesischen Mitarbeiter ihren Vorgesetzten großen Respekt entgegen. Da in China das Gesicht der Person eng mit ihrem Status und Prestige verbunden ist, gelten Widerspruch und Hinterfragen als respektlos und können zum Gesichtsverlust des Vorgesetzten führen und er dadurch seine Autorität verlieren. Selbst wenn der Vorgesetzte nach der Meinung seiner Mitarbeiter fragt, muss der Mitarbeiter oft einschätzen, was der Chef gerne hören möchte. Was ihm nicht gefallen könnte, wird er auf keinen Fall sagen.

- Wenn wir uns mit Problemen oder Konflikten auseinandersetzen, und mit dem Chef darüber sprechen müssen, dann haben wir ein großes Problem, da der chinesische Mitarbeiter immer hierarchisch denkt. Er überlegt zuerst, welche Meinung der Chef gerne hören könnte. Sollte der Chef seine Meinung nicht wirklich hören wollen, wird er auch keinesfalls sprechen. Einer der Gründe dafür ist, dass die Chinesen Wert auf das Wahre des Gesichts legen. Jedem ist bewusst, dass er das Gesicht des Anderen nicht nehmen, sondern immer geben sollte. Insbesondere die Autorität eines Chefs, soll und muss jeder respektieren. Darüber hinaus können die Chinesen meistens eine Sache für sich ohne Kontext kaum beurteilen, sie gehen nicht von der Sache selbst aus, die sachliche Hinweise auf Problem könnten von den Betroffenen oft als Kritik wahrgenommen werden. Es besteht eine fließende Grenze zwischen sachorientierter und personenorientierter Diskussion. Sollte die angesprochene Sache wirklich den Vorgesetzten betreffen, würde das von ihm als Kritik aufgefasst und als Angriff auf seine Autorität. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chineser)
- Das ist in China sehr ausgeprägt und das ist auch so ein großer Unterschied zu Deutschland. In Deutschland habe ich zu meinem Chef ein ganz normales Verhältnis, anders als die chinesischen Kollegen zu ihren Vorgesetzten haben. Die chinesischen Kollegen haben viel mehr Respekt vor ihrem Vorgesetzten. In Deutschland z.B. duzt man normalerweise seinen Vorgesetzten, wenn man ein gutes Verhältnis pflegt. Das ist in China unmöglich. Das zeigt schon, dass die Chinesen mehr Respekt vor ihrem Vorgesetzten haben als wir in Deutschland. In Deutschland ist durch die liberale Gesellschaft sowieso alles etwas verschwommen und geht ineinander über. Aber ich glaube, in China geht dieser Respekt, auch vor Polizei oder vor öffentlichen Institutionen ist er deutlich größer, als wir ihn in Deutschland kennenlernen. (Interview 11, Technischer Leiter für Qualitätskontrolle, Deutscher)
- Seit ich nach China fahre, habe ich nie einen Widerspruch erlebt, falls doch, dann war es eher das Board betreffend, das Thema wird eher gar nicht bearbeitet, also es wird versucht, es auszusitzen. Oder es wird viel darum herum geredet, aber das Thema wird nicht offen diskutiert, was viel einfacher und praktischer wäre. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Neben dem autoritären Verhalten ist die chinesische paternalistische Führung durch gegenseitige Verpflichtung und Loyalität gekennzeichnet, wobei Vertrauen als wichtiger Aspekt zur Herstellung dieser Beziehung gilt. Als Vorgesetzter muss der Generalmanager seinen Mitarbeitern das Gefühl des Vertrauens vermitteln, während die Mitarbeiter den Vorgesetzten nicht nur als Respektperson sehen, sondern auch als einen Menschen, an den man sich mit Problemen wenden kann. Eine gute Beziehung zwischen Führenden und Geführten kann die Arbeitsproduktivität fördern. Einige deutsche Manager kennen solche Regeln und übernehmen sie in ihre Führungspraktiken.

- Ja, ich versuche mit jedem Mitarbeiter ein gutes Verhältnis zu haben und gut zusammen zu arbeiten. Man kann es nicht allen recht machen. Es geht nicht immer nach dem Willen der Einzelnen. Ich muss die Gesamtheit sehen. Und so muss man Entscheidungen treffen und versuchen im Sinne der Firma das Beste auszumachen. So versuche ich eigentlich, mit jedem gute harmonische Beziehungen aufrecht zu erhalten und versuche auch jedem zu erklären, warum manche Sachen gehen und warum andere nicht. Über allem steht eigentlich immer das Interesse der Firma. Es ist nicht immer möglich, jedem immer alles recht zu machen. Ich versuche schon, zu jedem einen vernünftigen und vertrauten Kontakt zu haben, ob das immer klappt, weiß ich nicht. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)

Eine weitere Komponente des chinesischen paternalistischen Führungsstils besteht darin, dass der Führende als eigenes positives Beispiel mit vorbildlicher Selbstdisziplin und Überzeugung führt. Durch dieses moralisch vorbildliche Verhalten kann der Vorgesetzte das Potenzial seiner Mitarbeiter zur Geltung bringen und den Stolz der Mitarbeiter auf das Unternehmen stärken. Das Vorbild drückt sich darüber hinaus auch dadurch aus, dass der Vorgesetzte genau wie die Mitarbeiter zu den Leitlinien steht.

- Es gibt ein chinesisches Sprichwort: Wie der Herr, so's Gescherr. Die Untergebenen ahmen Wort und Tat des Vorgesetzten nach, oder ziehen es zumindest in Betracht. Manchmal wirkt es positiv, manchmal auch nicht. Deswegen sage ich, bei uns gibt es mehr chinesische kulturelle Elemente als deutsche. (Interview 2, Generalmanager, Chinese)
- Bei uns arbeiten ein paar hunderttausend Chinesen, die Deutschen sind nur wenige hundert Leute. Jedoch üben sie großen Einfluss auf das Joint Venture hier aus, sehr großen Einfluss. Der letzte deutsche Generalmanager bei uns ist für das operative Geschäft zuständig und außerdem ist noch ein deutscher technischer Manager vor Ort. Sie haben uns die ganze Zeit meistens durch ihre charismatische Mentalität beeinflusst. Wir haben mehr Einsatzbereitschaft, mehr Verantwortungsbewusstsein und sind besser ko-

ordiniert, arbeiten effizienter und systematischer. Das alles wurde durch ein persönliches vorbildhaftes Führungsverhalten erzielt. Wenn diese Führungskraft nicht mehr da ist, wird eine neue mit einem anderen Führungsstil, wahrscheinlich würde alles verändern, wir würden nicht wie früher arbeiten. (Interview 10, Generalmanager, Chinese)

Nicht nur der Mitarbeiter sondern auch der Manager selbst vertritt diese Ansicht, dass die Herausbildung von Autorität und deren Akzeptanz eher auf der besseren fachlichen Kompetenz gegenüber seinen Mitarbeitern basiert. Im Joint Venture muss der Vorgesetzte Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz in allen Fragen ausstrahlen. Der Chef sollte möglichst keine Fehler begehen und alle Probleme lösen können. Ein demokratischer Weg zur Entscheidungsfindung wird oft von den chinesischen Mitarbeitern als Schwäche des Vorgesetzten empfunden.

- Als Chef ist die Führungskompetenz sehr wichtig, natürlich ist Fachkompetenz ebenfalls wichtig. Hierbei handelt es sich nicht nur um Kommunikationskompetenz, sondern auch um die technische und fachliche Kompetenz. Ich muss bei der Arbeit meine Kompetenz beweisen, indem ich meine Mitarbeiter wissen lasse: Was sie können, kann ich auch und sogar viel besser. Der einzige Grund, das nicht zu machen ist, keine Zeit dafür zu haben. Wenn die Mitarbeiter Fragen, Schwierigkeiten oder Probleme haben, muss ich diese natürlich beantworten und lösen können. Sollte ich dies nicht können, hätten meine Mitarbeiter keinen Respekt vor mir. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Neben den Komponenten des chinesischen Führungsstils lassen sich auch einige spezifische demokratisch-partizipative Verhaltensweisen im Joint Venture finden. Der Joint Venture-Manager möchte seine Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbeziehen, durch Maßnahmen wie z.B. offene Dialoge und Diskussionen, Fragen nach Verbesserungsvorschlägen. Dieser kooperative Stil wird nicht nur von den deutschen Managern praktiziert, sondern von manchen chinesischen Managern hochgeschätzt. Mitdenken und Partizipation der Mitarbeiter wirken sich positiv auf das Führungsergebnis aus.

- Offener Dialog funktioniert immer mehr. Warum? Weil die Leute merken, sie werden nicht bestraft, sondern im Gegenteil gelobt, wenn sie sich offen äußern, selbst wenn es eine kontroverse Meinung ist. Das ist die eine Seite. Außerdem glaube ich, dass es ziemlich logisch ist und weiter hilft, wenn man seine Meinung einbringt. Erst mal zu hören, was die anderen zu den Themen meinen, ist immer hilfreich für die Entscheidungsfindung. Klar, ich bin der Chef der Firma, ich muss letztlich die Entscheidungen treffen. (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)

- Aufgrund meiner Arbeitserfahrungen habe ich absichtlich einige deutsche, europäische bzw. westliche Managementpraktiken in unser Joint Venture eingeführt. Zum Beispiel ermutige ich alle Mitarbeiter, die eigenen Meinungen offen zu äußern, selbst wenn manche Meinungen oder Vorschläge nicht unbedingt gut und richtig sind. Aber am wichtigsten ist, dass die Firma den auf der niedrigsten Ebene stehenden Arbeitern die Chance gibt, etwas über die Firma zu sagen. Ansonsten haben die einfachen Arbeiter immer den Eindruck, dass die Firma niemals ihre Stimme hören wird. Es ist vielleicht nicht unbedingt falsch, aber solchen Firmen fehlt es an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen, um etwas zu ändern. (Interview 2, Generalmanager, Chinese)

In den Zitaten wird ersichtlich, dass diese kooperative Führung einiger Manager nur gegenüber bestimmten Gruppen der Mitarbeiter angewendet wird. Sie gilt nicht für alle Personen, sondern ausschließlich für die chinesischen Abteilungsmanager. Sie sind meistens gut ausgebildet und haben in Deutschland studiert oder in westlichen Firmen gearbeitet. Einerseits aufgrund ihres hohen Bildungsniveaus und weiter gesammelten Berufserfahrungen sind sie auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt. Andererseits streben sie zunehmend nach den westlichen Werten Selbstständigkeit und Individualismus statt nach der traditionellen chinesischen Gehorsamkeit. Das hat zur Folge, dass die autoritäre Führung bei diesen Mitarbeitern eher wenig Akzeptanz findet. Der Einsatz des Führungsstils hängt von den Mitarbeiterbedürfnissen und -qualifikationen ab. Dabei spielen Alter, Ausbildung und Auslandserfahrung eine wichtige Rolle.

- Im Prinzip ist das so. Das verschiedene Führungsverhalten wird bezüglich der einfachen Arbeiter und der Abteilungsmanager verwendet. Zum Beispiel ein einfacher gewerblicher Arbeiter hat normalerweise keine gute Ausbildung, so funktioniert die demokratische Führung bei ihm wohl nicht gut. Um solche Arbeiter zu führen, sollte der Chef gleichzeitig Zuckerbrot und Peitsche in der Hand haben. Wenn ich ihn geschlagen hätte, gäbe ich ihm gleich auch einen Bonbon. So funktioniert das. Jedoch wird dieser paternalistische Führungsstil bei den Personen, die auf der Führungsebene arbeiten und am Arbeitsmarkt sehr gefragt sind, nicht mehr funktionieren. Der Führungsstil hängt sehr eng damit zusammen, wen man führt und welche Qualifikation er hat. (Interview 7, Vize-Managerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)
- Ich glaube, dass in der jetzigen Situation in China ein relativ starker oder ein hierarchischer Führungsstil besser ist, um das Ziel zu erreichen. Ich bin aber auch davon überzeugt, dass sich die chinesische Gesellschaft ganz stark ändert. Ich kann mich gut an meinen ersten Besuch in China irgendwann 1996 oder 1998 erinnern, mit Mao Statuen, einer uniformen Gesellschaft, die wirklich eine hierarchische Führungsstruktur hatte. Wenn ich heute sehe, wie viele Mitarbeiter mit einer guten Ausbildung es in unserem

Unternehmen gibt, die mittlerweile auch Englisch sprechen und sich über die Welt informieren, glaube ich, dass wir in China einen starken Wandlungsprozess erleben. Mit der Veränderung der Gesellschaft muss man natürlich auch den Führungsstil anpassen. Ich kann nicht den Führungsstil beibehalten, einen militärischen Führungsstil, wenn ich eine Gesellschaft habe, die sich ändert, das muss, glaube ich, Hand in Hand gehen. Und es verändert sich, davon bin ich fest überzeugt. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Im Joint Venture ist ein Mangel an humanorientiertem Verhalten in der Führung bei den deutschen Managern deutlich zu erkennen. Die von ihnen praktizierte eher aufgaben- und ergebnisorientierte Führung löst bei dem chinesischen Manager oft einen negativen Eindruck aus: Die Deutschen interessieren sich lediglich für die Zahlen, Gewinne und Ergebnisse. Alle anderen Arbeiten, die man dazu geleistet hat, werden völlig außer Acht gelassen. Dieser ergebnisorientierte Stil wirkt bei den Chinesen eher als ein „kaltes“ Antlitz des deutschen Managements, das zur Demotivation der Mitarbeiter bei der Arbeit führen kann.

- Manche Manager aus Deutschland, die nur ganz wenig Zeit zum Besuch in China haben und kaum Kontakte mit Kunden vor Ort, interessieren sich nur für die in der Bilanz stehenden Zahlen und die in den Zahlen verborgenen Probleme, und sie achten wenig auf die positive Seite. Ich verstehe, dass dies der deutsche Arbeitsstil ist: Probleme herauszufinden und anschließend entsprechende Lösungswege zu finden und die Probleme zu lösen. Ich würde nicht sagen, das ist nicht richtig, aber es hat den Eindruck bei den Chinesen hinterlassen, dass sich die Deutschen nur für Ergebnisse, Zahlen und Gewinne interessieren. Was wir dafür getan haben, interessiert sie gar nicht. Manchmal sind die Zahlen zwar nicht zufriedenstellend, aber sie sind bereits die besten Ergebnisse, die unter den vorläufigen Bedingungen erzielt werden können. Zum Beispiel, wie ich vorhin erwähnt habe, dass ein Umsatz von 10 Millionen im ersten halben Jahr erzielt worden ist, welcher im Vergleich zum selben Zeitraum des Vorjahres bereits um 50% gesteigert wurde und selbst diese Zahl noch nicht groß genug ist. Es ist nicht einfach für uns, den Umsatz von 10 Millionen auf einmal auf 30 Millionen, und dann auf 50 Millionen, letztlich auf 70 Millionen zu bringen, also innerhalb so kurzer Zeit. Über solche Schwierigkeiten habe ich mit dem Board gesprochen, trotzdem hat es die hohen Anforderungen, also eine konkrete Zielvorgabe, an das Joint Venture gestellt: Wann muss das Unternehmen eine ausgeglichene Bilanz erzielen, in welchen Jahren muss man Gewinn machen. (Interview 2, Generalmanager, Chineser)

Aus den ausführenden Erklärungen wird deutlich, dass die Komponenten vom chinesischen autokratisch-paternalistischen und deutschen partizipativ-demokratischen Stil mit unterschiedlichen Ausprägungen im Joint Venture-Management zugleich vorhanden sind. Diese Mischform wird von den Befragten als notwendig und wichtig für den Erfolg des Joint Ventures gehalten. Eine

komplette Übernahme entweder der chinesischen oder deutschen Managementpraktiken ist für das Joint Venture schwer vorstellbar und realisierbar.

- Ich bin persönlich der Meinung, dass ein hybrider Führungsstil bei uns herrscht, weil es sich im Grunde genommen um ein in China tätiges Unternehmen handelt. Der deutsche demokratische Stil kann praktiziert werden, was vom Charakter der Menschen abhängt. Ich würde nicht sagen, dass der Deutsche besser als der Chinese ist, die Menschen sind aber unterschiedlich. Wir Chinesen haben unterschiedliche Erziehungs- und Ausbildungshintergründe. Die Deutschen sind eher gewissenhaft und selbstkontrolliert, während die Chinesen bei der Arbeit eine Antriebskraft von außen haben müssen. Ich würde sagen, die Chinesen sind durch die Lehren von Konfuzius und Menzius geprägt worden, sie handeln nach dem goldenen Mittelweg. Sie sind meistens ein bisschen faul und müssen von außen angetrieben werden. In den chinesischen Privatunternehmen wird zum großen Teil der paternalistische Führungsstil praktiziert, der für ein Joint Venture nicht geeignet ist. Vor allem sind die Mitarbeiter im Joint Venture nicht wie früher im Familienunternehmen miteinander verwandt mehr. Bei diesem Aspekt sollten beide Führungsstile zusammen kombiniert werden, also der deutsche demokratische Stil zu 60%, und der chinesische zu 40%, wenn dies im Verhältnis dargestellt würde. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Finanz- und Personalabteilung, China)

Dank der positiven Einstellung zum gemischten Führungsstil passen sich die Führungskräfte beider Seiten den neuen Umständen und Situationen aktiv an. Sie wollen die Stärke der kulturtypischen Führungselemente vom Gegenüber in das Joint Venture einbringen. Die deutschen Manager, die normalerweise einen westlichen kooperativen Stil praktizieren, versuchen dann manchmal, einige chinesische Führungspraktiken zur Problemlösung anzuwenden. Es ist hierbei zu beobachten, dass sie in den meisten Fällen eine Anpassung an die lokalen Gegebenheiten vornehmen.

- Der Führungsstil im Joint Venture? Ja, ich denke mal, dass der demokratisch-partizipativ ist, den versuche ich zumindest. Ich möchte schon versuchen, im Team zu arbeiten, nicht in jedem Fall, aber zunehmend besser. Es gibt schon diese Hierarchien, die man berücksichtigen muss. Manchmal geht es nicht anders. Man muss die Autorität auch mal hervorheben. Beim Entscheidungstreffen, nachdem ich die verschiedenen Meinungen gehört habe, treffe ich die Entscheidung. Aber damit sie schnell weiter umgesetzt wird, müssen dann auch mal patriarchalische Entscheidungen getroffen werden. Im Prinzip trage ich für das Joint Venture die Verantwortung, dann stehe ich auch zu der von mir getroffenen Entscheidung, auch wenn diese mal falsch sein sollte. Aus diesen Gründen denke ich, ich höre andere Meinungen an, wenn es sie gibt, aber dann muss ich mich entscheiden. Darum

ist es ein Mix aus chinesischer und deutscher Kultur, glaube ich. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)

Auf der anderen Seite ist es bei den chinesischen Managern genau umgekehrt: Sie praktizieren generell den autokratisch-paternalistisch geprägten Führungsstil, möchten aber einige Noten aus dem westlichen kooperativen Stil in die Praxis einbringen. Die Manager stehen der Einführung einer gegenseitigen Kultur in das Joint Venture offen gegenüber. Sie versuchen, die hierarchische Kluft zwischen den Managementebenen abzubauen und das Einbringen der offenen Meinungsäußerung aller Mitarbeiter zu fördern. Eine kollegiale Arbeitsbeziehung fördert ihrer Ansicht nach mehr Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter für das Unternehmen und steigert die Arbeitseffizienz. In den Interviews ist zu finden, dass diese Verhaltensweise meistens eher bei den chinesischen Führungskräften zu finden ist, die im Ausland studiert oder in westlichen Unternehmen gearbeitet haben.

- In unserem Joint Venture wird auch paternalistische Führung praktiziert, aber ich versuche, diese etwas abzuschwächen. Ich war früher in einem europäischen Unternehmen tätig und habe dort an verschiedenen Stellen gearbeitet, daher bin ich etwas offener und westlicher. Bei der Arbeit haben wir im Unternehmen zwar alle die Rolle als Vorgesetzter und Untergebener inne, jedoch besteht nicht so eine deutliche hierarchische Kluft zwischen uns. Bei uns besteht also keine klare hierarchische Beziehung, wie sie auch bei anderen chinesischen Unternehmen üblich ist. (Interview 2, Generalmanager, Chinese)

Den universal anwendbaren Führungsstil für das Joint Venture in China gibt es nicht, da der Kontext für einen effektiv wirkenden Führungsstil immer entscheidend ist. Die chinesischen und deutschen Führungskräfte halten nicht an einem bevorzugten Stil fest, sondern wählen ihre Führungsvariante immer situationsgerecht, um diese erfolgreich in den betrieblichen Alltag zu integrieren und darüber hinaus unterschiedlichen Erwartungshaltungen aus dem Stammhaus und der neuen Umwelt zu entsprechen. Eine Art von unveränderlichem und dogmatischem Führungsstil lässt sich in der Praxis kaum finden. Das flexible und situativ angepasste Managementverhalten wird von den Interviewten als eine besondere Note der Hybridisierung der Führung angesehen. Dieses stimmt mit den Ergebnissen der Studie von Peill-Schoeller überein: Der situativ angepasste Führungsansatz, der die Wechselwirkung zwischen den kulturspe-

zifischen Merkmalen der Aktionsträger und der Situation berücksichtigt, ist bei den Joint Ventures in China erforderlich (Peill-Schoeller 1995, S. 216).

- Ich will nicht sagen, dass es demokratisch ist, aber ich will auch nicht sagen, dass es autokratisch ist. Es gibt Entscheidungen in der Firma, die muss man autokratisch treffen, weil es im Leben so ist. Aber es gibt auch Entscheidungen, die treffen wir demokratisch, indem wir uns abstimmen. Es gibt das Management, und das gibt den Rahmen, die Richtung vor, danach müssen wir uns alle richten. Das ist in Deutschland nicht anders als in China. Das ist genau das Gleiche. Es gibt einen Chef, der uns die Richtung vorgibt, die wir gehen, aber in den einzelnen Bereichen haben wir natürlich allen Spielraum, eine Entscheidung doch demokratisch abzustimmen und zu sagen, wir machen das so oder so. Und das ist in China, denke ich, genauso. Es gibt eine grobe Richtung, die ist gegeben, darüber würde ich nicht diskutieren, aber dann nach unten können wir demokratisch abstimmen. Machen wir das so, machen wir was anderes. Das denke ich, ist möglich. Es gibt keinen reinen demokratischen oder autokratischen Führungsstil, sondern je nach dem Kontext. (Interview 11, Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle, Deutscher)
- Es ist so in China, dass jeder bei jedem Problem seine Meinung sagen muss. Ich halte das nicht für notwendig, zumindest nicht von Personen, die vom Problem eigentlich gar nicht betroffen sind. Aber es wird gemacht. Und ich muss mich für das entscheiden. Wenn ich Zeit habe, versuche ich, die chinesische Kultur zu dulden. Und wenn es keine Zeit gibt und es schneller Entscheidung bedarf, dann schwenke ich wahrscheinlich nochmal wieder in die deutsche Kultur. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)

Zusammenfassend ist die hybride Führung in allen untersuchten Joint Ventures vorhanden und in jedem einzelnen Unternehmen individuell ausgestaltet. Dieses drückt sich in einer Kombination von chinesischem paternalistischen und deutschem partizipativen Stil aus. In der Regel praktiziert der deutsche Manager den kooperativen Führungsstil, wobei er durch den offenen Dialog und die Diskussion die Mitarbeiter mit in den Entscheidungsprozess einbezieht. Zugleich nimmt er in gewissem Maß die Anpassung an die lokalen Gegebenheiten vor. Andererseits weist das Verhalten der chinesischen Führungskräfte deutliche Merkmale des autokratisch-paternalistischen Stils auf, wobei eine teilweise Übernahme der westlichen Managementpraktiken oft bei den Chinesen mit westlicher Studien- oder Berufserfahrung stattfindet.

Die gemischte Führung enthält einerseits die wichtigen spezifischen Komponenten des autokratisch-paternalistischen Führungsstils u.a. Autorität und dominante Rolle des Vorgesetzten, stark hierarchisches Denken, Zentralisierung

der Macht auf dem Geschäftsführer. Andererseits sind auch die Merkmale des partizipativen Stils z.B. offene Dialog und die Diskussion als Managementpraktiken festzustellen. Das ergebnisorientierte Führungsverhalten der deutschen Führungskräfte wird von den chinesischen Managern als ein negativer Einflussfaktor auf das Vertrauensverhältnis zwischen Joint Venture-Partner wahrgenommen. Die Verhaltensweise und -änderung der Führungskräfte durch explizite Aussagen bestätigen diese Mischform im Joint Venture.

6.2 Motivationsmanagement

Die Auswertung der Fragen über das Motivationsmanagement in Joint Ventures ergibt, dass von zehn befragten Managern fünf dieses als *eher chinesisch*, drei als *eher deutsch* und zwei als *hybrid* bewerten. Dabei sei darauf hingewiesen, dass zwei befragte Manager im Fragebogen dies zwar als *eher deutsch* einstufen, jedoch nach Auswertung ihres Textmaterials lässt sich erschließen, dass die Motivation in ihren Unternehmen doch *eher chinesisch* ist. Es gilt festzustellen, dass die Motivationsinstrumente und -anreize in den sechs untersuchten Joint Ventures als *eher chinesisch* klassifiziert werden.

Bei den Interviews sprechen die Befragten bei den Motivationsanreizen meistens in Bezug auf die chinesischen Mitarbeiter und Manager. Da in den meisten Fällen die deutsche Muttergesellschaft die gesamten Kosten von Entsandten, inklusive ihre Vergütung übernimmt. Für die Führungskräfte des Joint Ventures stellt sich die Frage, wie sie ohne zusätzliche materielle Anreize den deutschen Mitarbeiter im Unternehmen motivieren können.

- Die deutschen Manager und Experten haben mit dem deutschen Unternehmen einen Arbeitsvertrag abgeschlossen, nicht mit unserem Joint Venture. Das Gehalt ist im Vertrag festgeschrieben. Also hat die Schaffung der materiellen Anreize nichts mit unserem Joint Venture zu tun. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)
- Das Motivationsmanagement für deutsche Mitarbeiter ist nicht bei uns im Joint Venture, sondern es liegt in der Hand der deutschen Muttergesellschaft. (Interview 10, Generalmanager, Chinese)

Die Motivation soll gegenüber chinesischen und deutschen Mitarbeitern differenziert behandelt werden. Es sollten geeigneten Motivationsmaßnahmen und -instrumente jeweils für zwei Gruppen erstellt werden. Chinesen und Deutschen

kommen aus verschiedenen Motiven und Bedürfnissen zur Arbeit, denen nur ein wirksames Anreizsystem gerecht werden kann. Die Chinesen sind eher durch materielle Anreize motiviert, dementsprechend bietet das Joint Venture ihnen zum Beispiel leistungsorientierte und marktgerechte Bezahlung sowie Aufstiegschancen an. Den Deutschen, die mehr durch Freiheit und Autonomie motiviert sind, gibt das Unternehmen mehr Verantwortung und bereicherten Arbeitsinhalt. Das wird durch viele Aussagen an verschiedenen Stellen des Textmaterials bestätigt.

- Menschen werden grundsätzlich in zwei Gruppen eingeteilt: Der Chinese ist klug und faul, während der Deutsche fleißig aber nicht sehr klug ist. Für den Chinesen haben wir das Modell Basislohn plus leistungsabhängige Prämien eingeführt. Dieses Jahr habe ich keine Lohnsteigerung zugelassen, aber die Prozentzahl der leistungsabhängigen Prämien erhöht. Der Vertriebsmanager soll hauptsächlich durch seine Leistung verdienen. Die Prämien sollen den größten Teil seines Verdienstes ausmachen, also mehr Leistung, mehr Verdienst. Neben solchen materiellen Anreizen biete ich den Mitarbeitern noch Aufstiegschancen in der Firma. Ich suche leitende Personen innerhalb der Firma und nicht direkt auf dem Markt. Ich gebe ihnen die Chance, Fortbildungen zu machen und sich weiter zu entwickeln. Damit signalisiere ich allen Mitarbeitern, es gibt gute Aussichten für sie in der Firma, und fördere dadurch ihre Identifikation mit der Firma. Für die Deutschen haben wir andere Maßnahmen ergriffen, z. B. wir vergrößern das Arbeitsvolumen und erhöhen damit das Ansehen als immateriellen Anreiz. Auf der Messe bitten wir die deutschen, unsere Produkte vorzustellen, da sie insgesamt bei den Chinesen einen guten Eindruck machen und für glaubwürdig gehalten werden. (Interview 4, Generalmanager, Chinese)

Bei der Auswertung des Interviewmaterials finden sich eine Reihe von Aussagen über Motivationsmaßnahmen und Anreize im Joint Venture-Management. Dabei gibt es neben den finanziellen Anreizen wie Lohn, Gehalt und deren Gestaltung sowie Prämien noch andere wichtige Anreize wie Karrierechance, Fort- und Weiterbildungspolitik, Anerkennung, Erfolgserlebnis, Job-Enrichment, die eher durch intrinsische Faktoren erzeugt werden.

Die Vergütung stellt in Joint Ventures einen der zentralen materiellen Anreize für Chinesen dar, der von Befragten beim Interview explizit als ein Grundmittel zur Mitarbeitermotivation genannt wird. Es dient zur Befriedigung von physiologischen Bedürfnissen und ist für die meisten Mitarbeiter von großer Bedeutung. Dabei gilt es das Niveau und die Gestaltung von Lohn- und Gehalt, Prämien und Sozialleistungen zu entwickeln.

- Vieles wird sicher mit Geld, Prämien oder Leistungs-, Vergütungsmodellen zur Motivation erreicht, wir versuchen aber auch, neue Modelle zu finden, die schon für die verschiedenen Bereiche mit den verschiedenen Abteilungsleitern abgesprochen sind. Für die Produktionsmitarbeiter haben wir leistungsabhängige Motivationsmodelle. Im Prinzip motivieren wir mit Verdienstmöglichkeiten, also mit Geld. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)
- Die materiellen Anreize sind natürlich am wichtigsten. Aber wir versuchen auch mit anderen Perspektiven, unsere Mitarbeiter zu motivieren. (Interview 9, Generalmanager, Chinese)

Die untersuchten Joint Ventures bieten in der Regel eine ziemlich gute Bezahlung an, die deutlich über dem durchschnittlichen Gehaltsniveau auf dem Markt liegt. Darüber hinaus wird die Vergütung gemäß der Inflationsrate entsprechend jährlich erhöht, um die Mitarbeiterbindung an das Joint Venture zu fördern. Diese höhere Lohnpolitik stellt einen Vorteil bei der Personalbeschaffung gegenüber anderen Unternehmen dar. Zugleich wird ein attraktives Unternehmensimage damit auf dem Markt aufgebaut.

- Wir haben eine ganz geringe Fluktuationsquote, sie liegt bei knapp zwei Prozent jährlich. Einerseits ist unser Gehalts- und Lohnniveau in Hefei deutlich über dem Durchschnittsniveau. In Bezug auf Motivation, die gerade erwähnt wurde, haben unsere Mitarbeiter auch ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu der Firma. Materielle Anreize gibt es natürlich. Heute sind wir alle praktisch, wir müssen unsere Familie ernähren. Die Vergütung steigert sich jedes Jahr, und zwar mit einer ziemlich hohen Prozentzahl, ungefähr 7 % oder 8 %, das entspricht der Inflationsrate oder ist zum Teil noch etwa höher. Wir haben viele Maßnahmen getroffen und Instrumente in das Management eingesetzt mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter bei uns mehr verdienen können, ohne die Produktionskosten zu steigern. Das heißt, der Anteil der Vergütung an dem gesamten Umsatz soll unverändert bleiben. (Interview 9, Generalmanager, Chinese)

Die Sozialleistung als ein Vergütungsbestandteil ist für Chinesen sehr wichtig. Sie wird oft zusammen mit Lohn und Gehalt als finanzieller Anreiz in Joint Ventures eingesetzt. Durch Anbieten der Sozialleistungen können Unternehmen die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter erhöhen. Normalerweise übernehmen die chinesisch-deutschen Joint Ventures alle gesetzlich und betriebsvertraglich geregelten Sozialleistungen. Im Vergleich zu den chinesischen privaten Unternehmen, die oft aus Kostengründen die Sozialleistungen nicht bieten, verschaffen sich die Joint Ventures bereits einen sehr guten und positiven Ruf bei den Chinesen.

- Unser Joint Venture verhält sich nicht wie private chinesische Unternehmen, wir achten sehr auf Arbeitsgesetze. Das ist schon ein Vorteil für unsere Mitarbeiter. Sozialleistungen, haben die alle. Sie wissen ja auch, dass sie rechtzeitig ihren Lohn und ihres Gehalt von uns bekommen können. Das ist schon ein sehr wichtiger Anreiz. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Die Prämien stellen für Chinesen populäre finanzielle Anreize dar, und sie finden ihren Einsatz in den untersuchten chinesisch-deutschen Unternehmen. Diese Lohngestaltung basiert auf den individuellen Arbeitsergebnissen und dem Arbeitsverhalten der Mitarbeiter. Durch eine bestimmte Mehrleistung und besseres Leistungsverhalten bekommen die Mitarbeiter mehr Einkommen. Diese Form der Prämien gilt vor allem für die gewerblichen Arbeiter und die Angestellten im Vertriebsbereich.

- Durch MBOs, Management by Objectives. Das gilt für die Vorstände und für die leitenden Angestellten, auch im Bereich „der normalen Mitarbeiter“ ist es so, dass sie eine Prämie bekommen. (Interview 3, CEO, Deutscher)
- In China sind manche Leute nur gering ausgebildet und gering qualifiziert, und haben deshalb wahrscheinlich geringe Karrierechancen. Deswegen motivieren die Prämien sie stark. Ein Prämiensystem soll so funktionieren: Mehr arbeiten und besser arbeiten führt zu mehr Einkommen. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Trotz über 30 Jahre dynamischer Entwicklung in der Wirtschaft und eines wachenden Wohlstands ist China im Vergleich zu Deutschland immer noch ein Niedriglohnland. Der Begriff Niedriglohnland bezieht sich darauf, dass man heute in China mit geringer Entlohnung die gering ausgebildeten Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt finden und beschäftigen kann. Dabei ist zu beachten, dass ein Gefälle des Einkommens zwischen den gering ausgebildeten Arbeitskräften und qualifizierten erfahrenen Mitarbeitern sowie Führungskräften in China existiert. Für die Mitarbeiter aus der ersten Gruppe wird das Thema Vergütung durchaus als ein zentraler Anreiz betrachtet. Eine gute Bezahlung entspricht ihren am meisten erwarteten Interessen, die ausschließlich auf der materiell orientierten Werthaltung basieren.

- Hingegen erwarten und brauchen die chinesischen Mitarbeiter eher die Prämien. Die Einkommensunterschiede zwischen den Deutschen sind nicht so groß wie die in China. Normalerweise verdient ein deutscher Arbei-

ter zwei, drei tausend Euro monatlich, womit er im alltäglichen Leben gut auskommen kann. Die Ausgaben für das Essen dort machen nur einen kleinen Teil seines Verdienstes aus. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

- Das erste kann ich mit Sicherheit so bestätigen, dass viele unserer chinesischen Kollegen sehr stark materialistisch orientiert sind. Es geht darum, viel Geld zu verdienen, ein großes Auto zu fahren. Das ist sicherlich in Deutschland etwas anders. Aber das hängt sehr stark damit zusammen, dass China aus einer anderen Situation kommt, vor 30 Jahren relativ wenig hatte. Und wir haben in Deutschland über viele Jahre schon einen relativ hohen Lebensstandard und nicht der Wunsch nach mehr Wohlstand, sondern der nach mehr Anerkennung vorherrscht, auch wenn das mit Mehrarbeit verbunden ist. Und, dass man andere individuelle Ziele hat, ist, glaube ich, sicherlich ein kultureller Unterschied, der einfach mit der Entwicklungshistorie in den beiden Gesellschaften zusammen hängt. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Das Motivationsmanagement im Joint Venture betrifft nicht nur die finanziellen Anreize, sondern auch andere Anreize, die den unterschiedlichen Motiven, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen. Nach der Maslowschen Bedürfnispyramide hat man nach der Befriedigung der psychologischen Bedürfnisse die anderen Bedürfnisse beispielweise Sicherheit, soziale Kontakte und Status zu erfüllen.

Karriereentwicklung und Aufstiegschance sind für Chinesen von großer Bedeutung, die in einer hierarchisch und kollektivistisch geprägten Gesellschaft hoch angesehen werden. Das spiegelt sich einerseits in Macht, Status und höherem Einkommen wider und ist andererseits mit Leistung, mehr Verantwortung und Autonomie des Individuums verbunden.

Die befragten Manager halten gute Karrierechancen für häufig eingesetzte Anreize in den Joint Ventures. Die Joint Ventures bauen ein systematisches, flexibles und kontinuierliches Karrieresystem auf, um Potenzial, Zufriedenheit und Kompetenz der Mitarbeiter zu erschließen, zu verbessern und zu fördern. Für die individuelle Entwicklung bieten sie den Mitarbeitern mehrere Möglichkeiten der Karrierepfade, womit die Mitarbeiter nach ihren Interessen die Fachlaufbahn oder die Managementlaufbahn frei auswählen können.

Zur Stärkung der Mitarbeiterbindung wird eine interne Personalbeschaffung für neue Stellen vorgenommen, wobei Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen

vorzugsweise befördert werden. Eine optimistische Aufstiegschance verstärkt in hohem Maß die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen.

- Für chinesische Mitarbeiter haben wir ein eigenes Motivationssystem entwickelt, und zwar sehr umfassend. Die Mitarbeiter bei uns können sich in zwei Richtungen entwickeln: Fachlaufbahn und Managementlaufbahn, wobei sie sich für diese beiden Karrierepfade frei entscheiden können. Also für die Personen, die sich für die Fachlaufbahn entschieden haben, haben wir verschiedene Stellen, die sich auf verschiedene Ebenen beziehen. Bei der Managementlaufbahn bestehen natürlich auch für Chinesen Chancen dort, wo man nach oben aufsteigen kann. Selbst einem einfachen Arbeiter am Fließband bieten sich Chancen. Egal wer du bist, wenn du wirklich die Kompetenzen hast, kannst du dich bei uns durch dies Karrieresystem weiter entwickeln und befördert werden. Manche Mitarbeiter, die ziemlich lange im technischen Bereich gearbeitet haben, wechseln den Karrierepfad zur Managementlaufbahn. Das ist auch nicht schlecht. Allerdings ist das für sie immer vorteilhaft, wenn sie die Technik gut kennen. (Interview 10, Generalmanager, Chineser)
- Um Mitarbeiter zu motivieren, sollte unser Joint Venture ihnen zuerst eine langfristige Perspektive geben. Sie sollen ja wissen, es besteht die Möglichkeit, befördert zu werden, also eine gute Karriere- und Aufstiegschance zu haben. Es sollte ein Beförderungssystem innerhalb des Joint Ventures errichtet werden. Bisher hat die Firma die Leute für offene Stellen immer nur aus dem Markt geholt, nicht aus der Firma. Dies Verhalten hat bestimmt den Leistungswillen der Mitarbeiter sehr stark beeinträchtigt. Ich bin nicht mehr jung, aber für die jungen Kollegen ist es wichtig zu sehen, dass sie sich in der Firma entwickeln können. Bei denen geht es nicht darum, dass sie momentan ordentlich bezahlt werden, sondern viel mehr um ihre Zukunft. Sollten wir jetzt beispielweise ein neues Joint Venture gründen, würden sich die alten Mitarbeiter bei uns wahrscheinlich fragen, ob neue erfahrene Mitarbeiter gebraucht würden, ob sie dort zum Teamleiter befördert werden könnten usw. Wenn unsere Firma ihnen solche Hoffnung geben würde, wären sie bestimmt motiviert. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chineser)
- Ich werde die leitenden Personen innerhalb der Firma suchen und auswählen, nicht direkt auf dem Markt suchen. Ich gebe ihnen mehr Chancen, Fortbildungen zu machen und sich weiter zu entwickeln. Damit signalisiere ich allen Mitarbeitern, es gibt gute Aussichten für sie in der Firma, und es wird dadurch ihr Identifikationsgefühl mit der Firma gefördert. (Interview 4, Generalmanager, Chineser)

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden auch von den untersuchten Joint Ventures gezielt als Anreiz zur Motivierung der Mitarbeiter eingesetzt. Grundsätzlich stehen sie allen Mitarbeitern offen. Aus Sicht des Unternehmens kann durch das Anbieten von Fortbildungsprogrammen das Commitment der Mitarbeiter erhöht werden und erreicht dadurch eine Verbesserung ihrer Motivation.

Für die Mitarbeiter können die Fort- und Weiterbildung ihren Motiven der Erweiterung der beruflichen Qualifikationen und dadurch der Erhöhung ihrer Aufstiegschancen entsprechen. Der Standort der Weiterbildung kann auch für die chinesischen Mitarbeiter als einen Anreiz wirken. Weiterbildung im Ausland gilt heute noch als ein Motivationsanreiz im Joint Venture. Da ein Auslandsaufenthalt Prestige und „soziales Gesicht“ der Mitarbeiter gegenüber ihren Familien, Verwandten und Freunden geben könnte.

- Zum Beispiel Fort- und Weiterbildung bzw. Schulung für die Mitarbeiter findet jedes Jahr statt. Dafür haben wir das Budget für jedes Jahr eingeplant. Die Abteilungsleiter sollen jedes Jahr ihrer Mitarbeiter aufgrund ihrer Arbeitsstellen und ihres Ausbildungshintergrunds auf fehlende Fähigkeiten beurteilen. Daraufhin erstellen die Leiter entsprechende Schulungsprogramme und geben sie an die Abteilung für Schulung und Weiterbildung weiter. Diese Abteilung bewertet dies Programm und stellt einen konkreten Plan bezüglich verschiedener Gruppen der Mitarbeiter auf. Es gibt die Schulung im Haus und außerhalb des Hauses. Darüber hinaus haben wir einige Mitarbeiter extra gewählt, die besonders gut in der Technik sind. Sie werden gebeten, in einem speziellen technischen Bereich die anderen Mitarbeiter regelmäßig zu schulen. Außerdem schicken wir jedes Jahr sieben oder acht unserer Mitarbeiter, hauptsächlich die technischen Mitarbeiter, nach Europa, nach Deutschland, um dort Schulungen und Weiterbildungen zu machen. (Interview 9, Generalmanager, Chineser)

Die Motivationsmaßnahmen enthalten einerseits die rational geprägten Anreize wie Vergütung, Karriereentwicklung und Aufstiegschancen, Fort- und Weiterbildung, andererseits auch eher emotional geprägte Anreize wie zum Beispiel Anerkennung, Betriebsklima, persönliche Kontakte mit dem Chef. Bei den Chinesen, die Wert auf Gesicht, harmonische zwischenmenschliche Beziehungen legen, spielen die emotionalen Anreize eine wichtige Rolle bei der Motivation. Die befragten Führungskräfte halten diese für wirksame Instrumente, um die Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu fördern. Das institutionelle Anerkennungssystem wird als ein üblicher Anreiz in den chinesisch-deutschen Joint Ventures eingesetzt. Dieses Anerkennungssystem zielt darauf ab, durch eine vorbildhafte Persönlichkeit alle Mitarbeiter des Unternehmens zu höherer Leistung zu motivieren. Häufig wählen die Joint Ventures aufgrund von Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten die „besten Mitarbeiter des Jahres“ aus, um sie extra offiziell zu belohnen. Für diese ausgezeichneten Mitarbeiter bedeutet die Belohnung eine Wertschätzung ihrer Leistungen und Fähigkeiten. Durch Lob und Anerkennung verdienen die chinesischen Mitarbeiter ihr Gesicht,

das in einer kollektivistisch geprägten Gesellschaft hochgeschätzt wird und für ein Individuum von großer Bedeutung ist. Dadurch wird das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen gefördert.

- Neben diesen zwei Karrierepfaden für die Mitarbeiter haben wir noch ein Belohnungssystem aufgebaut, das etwas komplizierter ist. Die höchste Auszeichnung in der Zentrale ist die „Medaille des X Unternehmen“, es gibt noch einen „Preis für einen ausgezeichneten Beitrag“. Das gleiche Anerkennungssystem gibt es in unserer Niederlassung auch. Zum Beispiel ich und mein Partner gehen persönlich in die Abteilungen, um den belohnten Mitarbeitern die Medaille zu überreichen, also, direkt vor allen ihren Kollegen. Die Sache selbst ist schon eine große Ehre für sie, wenn sie gerade bei der Arbeit sind und ihr Chef erscheint, nur um sie zu belohnen. (Interview 10, Generalmanager, Chinesen)
- Wir versuchen, die Identifikation mit dem Joint Venture der Mitarbeiter zu fördern. Zum Beispiel veranstalten wir jedes Jahr einmal ein Jahrestreffen aller Mitarbeiter, bei dem die besten Mitarbeiter des Jahres ausgezeichnet werden sollen. Sie können mit unseren deutschen Expatriates zusammen Fotos machen, worauf sie sich oft freuen und stolz sind. Zusammen mit Ausländern Fotos zu machen, ist keine große Sache, es wird ihr Leben nicht ändern oder verbessern, aber sie können zumindest die Fotos mit nach Hause nehmen und damit ihr Ansehen erhöhen. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Das Betriebsklima ist als Anreizmittel in chinesisch-deutschen Joint Ventures zu finden. Ein gutes harmonisches Betriebsklima führt zu hoher Zufriedenheit und damit niedriger Fluktuation der Mitarbeiter. Zur Verbesserung des Unternehmensklimas spielt das demokratische Führungsverhalten eine entscheidende Rolle. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern respektvoll und offen umgehen. Eine gute Arbeitsbeziehung zu den Vorgesetzten kann die chinesischen Mitarbeiter zur Arbeit motivieren.

- Zum anderen versuchen wir aber auch ein gutes Klima in den verschiedenen Bereichen durchzusetzen oder zu erzielen. Das ist nicht immer einfach, aber ich denke, wir haben schon ganz gut zusammen gehalten. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher).
- Jedoch bei solchen Mitarbeitern, denen es nicht an Geld fehlt, ist die mündliche Belohnung wichtiger, weil sie das Betriebsklima verbessert. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Gute persönliche Beziehung zu Führungskräften gilt in China als ein sehr effektives Mittel, um die Mitarbeiter an das Joint Venture fest zu binden. Chinesen

entwickeln Loyalitätsgefühle nur zu Personen, mit denen sie ein enges und vertrautes Verhältnis haben, nicht aber zu einer Firma. Außerdem stellt eine Führungskraft als Vaterfigur, die sich um die Belange des Privatlebens ihrer Mitarbeiter kümmert, das tiefverwurzelte Bedürfnis der chinesischen Mitarbeiter dar. Für die Gegenleistung der väterlichen Fürsorge verhalten sich chinesische Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, das sie als eine Familie betrachten, treu und loyal. In diesem Zusammenhang spielt das Herz bei der Motivation der Chinesen, eine größere Rolle als das Gehirn.

- Ich, als ein Mitglied der Firma, bin vor allem durch die zentrale deutsche Muttergesellschaft hierher geschickt und identifiziere mich selbstverständlich stark mit unserer Firma. Ich habe ein tiefstes Identifikationsgefühl gegenüber unserer Firma. Deswegen macht es mir große Sorgen, wenn etwas bei der Firma schief geht, wenn das Geschäft gerade nicht gut läuft. Also von daher bin ich auch etwas kritisch gegenüber unserem Management. Aber egal, was ich gesagt habe, wen ich kritisiert habe, ich habe immer noch ein großes Identifikationsgefühl zur Firma. (Interview 8, Manager für Public-Relation, Chinesen)

Die Vergütung, inklusiv Lohn und Gehalt sowie leistungsabhängige Prämien, Karriereentwicklung und Aufstiegschance, Fort- und Weiterbildung, institutionelle Anerkennung, Betriebsklima und Beziehung zum Vorgesetzten stellen wichtige Motivationsinstrumente und Anreize in den untersuchten Joint Ventures dar, was durch die Interviews bestätigt wird.

Bei der Auswertung des Textmaterials von Interviews lässt sich aber die neue Tendenz finden, dass die traditionellen Motivationsanreize für Chinesen vor einer Herausforderung stehen. Die Hälfte der Interviewten vertritt die Meinung, dass das materiell orientierte Belohnungssystem zwar wichtig, jedoch nicht mehr im Vordergrund stehen sollte. Außer Geld muss anderen Perspektiven zur Mitarbeitermotivierung Rechnung getragen werden. Beispielweise können Unternehmenskultur, Erfolgserlebnis, gute Aussichten auch das Identitätsgefühl der Mitarbeiter fördern. Die Chinesen streben extrem nach Geld. Dies wurde in früheren Studien von Peill-Schoeller, Lang, Meng, Ma, Fargel ermittelt, wird jedoch durch die vorliegende Forschung nicht ganz unterstützt (vgl. Kapitel 4.2.1).

- Geld ist nicht alles, wenn jemand die Firma verlassen möchte, geht er einfach. Zurzeit ist die Fluktuationsquote bei uns sehr hoch. Herr X hat in der letzten Besprechung bezüglich dieses Phänomens gesagt, dass es nicht normal sei. Wir haben untersucht, dass im Vergleich mit anderen Unter-

nehmen unsere Bezahlung deutlich über dem Durchschnittsniveau liegt. Außerdem können unsere Mitarbeiter zusätzlich Prämien bekommen, die auch zufriedenstellend sind. Aber warum können wir unsere Leute nicht halten? Diese hohe Fluktuationsquote hat zur Folge, dass unsere Firma wie eine Schule zum Berufstraining aussieht, sehr komisch. Wir bilden die Arbeiter aus, nachdem sie sich mit der Arbeit vertraut gemacht haben, sie selbstständig arbeiten können, verlassen sie das Unternehmen. Es stellt sich nun die Frage, woran das liegt. Es ist nicht nachvollziehbar. (Interview 8, Manager für Public-Relation, Chinese)

- Ich glaube nicht, dass Geld die Motivation ist, nicht direkt, später vielleicht schon aber nicht jetzt. Das ist nicht Motivation durch Geld sondern durch die Vorstellung, einer sehr attraktiven Wachstumsgeschichte und Erfolg. (Interview 12, CEO, Deutscher)
- Bis jetzt lag der Anreiz der Firma immer in Geld, entweder in Form einer Gehaltserhöhung und/oder zusätzlicher Prämien. Etwas scheint zu fehlen, zum Beispiel Unternehmenskultur, die das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter fördern kann oder Joint Venture-Kultur, deren Slogan notwendig für das Management sind. (Interview 5, Abteilungsleiter für Baukonstruktion-Design, Chinese)

Die befragten Manager sehen das hybride Motivationsmanagement positiv. Es ist ein umfassendes Belohnungssystem, das sowohl materielle und immaterielle Anreize enthält. Bei diesem System sind die Mitarbeiter nicht nur durch extrinsische sondern auch durch intrinsische Faktoren motiviert. Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Anreize wie mehr Verantwortung, Selbstentwicklung und Selbstverwirklichung, die eher mit der westlichen individualistischen Kultur verbunden sind.

- Die Motivation findet bei uns auf verschiedenen Ebenen statt. Erstens das Verbesserungsvorschlagsystem, bei dem jeder Mitarbeiter seinen Vorschlag machen kann. Wir haben eine Gruppe, die einmal im Monat alle Vorschläge zusammenstellt und bewertet. Alle Verbesserungsvorschläge werden aufgrund ihrer Effektivität nach der Ausführung belohnt. Zweitens haben wir die „Mailbox des Generalmanagers“, in der jeder Mitarbeiter seine Meinungen bezüglich des Managements schreiben kann. Natürlich haben wir auch andere Maßnahmen zur Mitarbeitermotivierung. Zum Beispiel Fort- und Weiterbildung bzw. jährliche Schulungen für die Mitarbeiter. (Interview 9, Generalmanager, Chinese)
- Die Chance der Karriereentwicklung ist nur ein Teil vom Motivationsmanagement, wir erfassen auch die ganzen Arbeitsleistungen der Mitarbeiter. Wie ich vorhin erwähnt habe, ist die Auswahl der Karrierepfade für die Mitarbeiter wichtig. Nicht immer ist das Geld am wichtigsten. Außer Doppelbezahlung, Lohnerhöhung und Jahresprämien sollte das Unternehmen seinen Mitarbeitern eine Zukunft bieten. Wie gesagt, Karriereentwicklung bei der

Fachlaufbahn oder bei der Managementlaufbahn stellen nur ein Teil der Anreize dar. Auf der anderen Seite sind Perspektiven und Hoffnungen der Mitarbeiter zu beachten. Das Unternehmen muss sie anerkennen, sowohl immateriell als auch materiell. Manchmal ist das Immaterielle noch wichtiger. (Interview 10, Generalmanager, Chinese)

Das Alter der Belegschaft könnte ein Grund dafür sein, dass die chinesischen jungen Mitarbeiter gegenüber ihrer Elterngeneration heute mehr durch intrinsische Anreize motiviert werden können. In den untersuchten Joint Ventures, wo die Mitarbeiter meisten noch jung und die leitenden Personen auch im Alter zwischen 30 und 40 sind, plädieren die befragten Manager insbesondere für Chancen bei der Karriere und der Entwicklung der Mitarbeiter. Die jungen Chinesen sind nach der Reformpolitik Chinas in einer neuen Umgebung aufgewachsen, die durch die zunehmende Globalisierung, mehr Einflüsse aus dem Westen, der Verbesserung des Lebensstandards sowie der Erhöhung des Ausbildungsstandards charakterisiert ist. Dementsprechend nimmt die Bedeutung der kollektivistischen Züge ab. Die individualistischen Werte sind bei den chinesischen Mitarbeitern von zunehmend größer Bedeutung. Sie geben sich nicht mehr nur mit Geld zufrieden und wollen mehr Autonomie, mehr Anerkennung und mehr Freiheit. Ein Erfolgserlebnis ist viel wichtiger als das Geld.

Einer der Interviewten (Interviewer Nr. 5), der sein Studium an einer deutschen Technischen Universität abgeschlossen hat und 35 Jahre alt ist, entschied sich nach seinem Studium für eine Stelle als Bauingenieur im Joint Venture Nr. 2, in dem ich tätig war, zu arbeiten. Im Gegenzug gab er die Stelle in einem großen Unternehmen in Shanghai mit deutlich höherem Verdienst auf. Der Grund für diese Entscheidung liegt ausschließlich darin, dass das Joint Venture als Pionier in der Wohnungsindustrialisierung auf dem chinesischen Markt ihm die Möglichkeit, geben konnte, fortschrittliche Technik aus Deutschland kennenzulernen und sich fachlich weiter zu entwickeln.

- Zur Mitarbeitermotivation kann die Firma etwas mehr anbieten, z.B. Job-Enrichment, mehr Verantwortung, optimistische Aussichten usw. Arbeitsstellen sollten nach Bedürfnis und Qualifikation stufenweise gestaltet werden, das würde den Mitarbeitern Hoffnung geben, nach z.B. zehnjähriger Arbeit für das Unternehmen, eine Chance zu haben, befördert zu werden. (Interview 5, Abteilungsleiter für Baukonstruktion-Design, Chinese)
- Das mittlere Management ist ziemlich jung, also nicht über vierzig oder fünfzig, sondern meistens nur gerade dreißig oder knapp vierzig Jahr alt.

Sie sind alle bei der Arbeit sehr engagiert, und zeigen hohe Einsatzbereitschaft und besitzen Initiative. (Interview 9, Generalmanager, Chinese)

Zusammengefasst ist das Motivationsmanagement in den untersuchten Gemeinschaftsunternehmen überwiegend chinesisch geprägt. Die am häufigsten eingesetzten finanziellen Anreize sind höhere Löhne, Gehälter und leistungsabhängige Prämien sowie Sozialleistungen. Als materielle und extrinsische Anreize werden u.a. Prestige, Statuts, Karriereentwicklung und Aufstiegschancen, ein gutes Betriebsklima sowie ein respektvoller Umgang mit Mitarbeitern angewendet. Die immateriellen und intrinsischen Anreize Verantwortung, Selbstentwicklung und Anerkennung gelten nur für die jungen chinesischen Manager mit ausländischen Erfahrungen und gutem Ausbildungshintergrund.

6.3 Kommunikationsmanagement

Die Auswertung des Fragebogens zum Kommunikationsmanagement ergibt, dass sechs von zehn Befragten die Kommunikation in Joint Ventures als *hybrid*, zwei als *eher deutsch*, einer als eher chinesisch und einer als chinesisch einstufen. Darüber hinaus meinen fünf von acht Interviewten, dass sich das Kommunikationsmanagement vom deutschen zum chinesischen entwickelt, während drei eine gegensätzliche Haltung zur Veränderungsrichtung einnehmen.

Im Textmaterial der Interviews findet sich eine Reihe von Aussagen über kulturell geprägtes Kommunikationsverhalten und -muster der chinesischen und deutschen Mitarbeiter und Führungskräfte in Joint Ventures. Zum einen bestehen die typisch chinesischen Merkmale u.a. Indirektheit, Implizitheit, Personenorientierung bei der Kommunikation, zum anderen Direktheit, Explizitheit, Inhaltsorientierung, die für den deutsche Kommunikationsstil bekannt sind, all diese Merkmale kommen auch oft im Joint Venture vor.

Einen am häufigsten genannten Unterschied zwischen chinesischem und deutschem Kommunikationsverhalten sehen die Interviewten in der Tendenz des indirekten gegenüber des direkten Kommunikationsstils. Der indirekte Kommunikationsstil der chinesischen Mitarbeiter gibt den deutschen Befragten den Eindruck, dass im Gespräch häufig um das Ziel und um die Sache herumgeredet und nichts angesprochen wird. Das wird von den deutschen Managern als negativ wahrgenommen.

- Woran liegt das? Liegt es wirklich daran, dass man einfach Angst hat, das Gesicht zu verlieren? Oder es ist einfach kulturelle Sache, dass Dinge nicht direkt angesprochen werden. Das ist genau, was ich gerade in den letzten zwei Tagen wieder erlebt habe. Wir haben ein Problem und es ist wirklich schwer zu fassen, wo das Problem genau liegt. Wir reden immer darum herum, mal ist es dieses, dann ist es wieder das, das erfordert sehr viel Ruhe und eine gewisse Gelassenheit, sich richtig Zeit zu nehmen und abzuwarten, bis dann das Thema endlich gelöst ist. (Interview 3, CEO, Deutscher)
- Wir haben vielleicht im Vorfeld schon mal besprochen, wie die Deutschen ihre Probleme lösen. Aber das geht oftmals relativ zügig, da man in Deutschland Probleme anspricht und darüber ganz einfach redet. Man sagt, das passt mir nicht, das geht so nicht, das muss sich ändern. Man sagt sich die Meinung und in manchen Fällen gibt es eine schnelle Lösung. In China geht das natürlich nicht, da Probleme nicht offen angesprochen werden. Man versucht, ein Problem zu umschreiben, oder sagt: Ich bin nicht dafür zuständig, geht mal zu meinen Kollegen oder fragt jemand anderen. Und das dauert teilweise sehr, sehr lang. Deshalb ist das eine komplett unterschiedliche Situation. (Interview 11, Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle, Deutscher)

Das indirekte Kommunikationsverhalten im Joint Venture drückt sich vor allem im zurückhaltenden Umgang mit Kritik und Konflikt aus. Da eine offene Kritik als Gesichtsverlust in der chinesisch kollektivistischen Kultur gilt, spricht man normalerweise vor der betroffenen Person nicht über seine Fehler und Schwächen sowie unangenehme, problematische Themen.

- Ich denke, das wird diplomatisch vorgenommen. Direkte Kritik gibt es relativ selten, mit einem Unterschied. Beim Problem versuchen die chinesischen Mitarbeiter, die Ursache zu finden, indem sie meist bei anderen die Schuld suchen, aber nicht bei sich selber. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)
- Wenn ich mit meinen chinesischen Kollegen zusammen bin, bewegen wir uns eher in einer kollegialen, nicht in einer freundschaftlichen Beziehung. Sonst wird die Arbeit schwierig. Es ist sehr schwer, einen Kollegen, der gleichzeitig noch ein Freund ist, zu kritisieren. Gibt es einen Konflikt zwischen ihnen, wird es schwierig. Zum Beispiel, wenn ich denjenigen kritisieren muss, mit dem ich eine gute Beziehung habe, kann ich nicht mehr richtige Kritik an ihn wenden. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Auf der anderen Seite bestätigen alle chinesischen Befragten einen eher direkten Kommunikationsstil der deutschen Manager. Bei diesem direkten Kommunikationsverhalten mancher deutscher Manager fehlt es an Rücksicht auf Gesicht wahren und Aufrechterhaltung der harmonischen Beziehungen zwischen

den Kollegen, die in der chinesischen Kultur von großer Bedeutung sind. Deswegen halten die befragten chinesischen Manager dieses Verhalten für eher ungeeignet.

- Soweit ich das erlebt habe sind die Deutschen in der Regel direkt, sie sprechen ganz offen über die Sache und reden nicht durch die Blume über das Problem. Das kann man natürlich nicht verallgemeinern. Soviel ich weiß und kennengelernt habe, sind die Deutschen zum großen Teil sehr direkt. Der Herr X, den ich gerade erwähnte, ist ein Vertreter der deutschen Muttergesellschaft vor Ort in China. Wie er mit uns kommuniziert ist doch direkt. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chinese)
- In diesem Aspekt sind die Deutschen direkt. Sie sagen ganz klar ihre Meinung, und reden nicht um eine Sache herum. (Interview 10, Generalmanager, Chinese)
- Der deutsche Partner ist direkt, aber wir nicht. Die Deutschen sind zu direkt, was die meisten chinesischen Mitarbeiter nicht akzeptieren können. Manchmal löst diese Direktheit bei uns sogar eine negative Gegenwirkung aus. (Interview 2, Generalmanager, Chinese)

Die Implizitheit gehört zu den typischen Merkmalen des chinesischen Kommunikationsstils, die der deutschen Explizitheit in der Formulierung gegenüber steht. Hierbei ergeben sich sehr oft Verständigungsprobleme zwischen Chinesen und Deutschen, was von den befragten Managern bestätigt wird. In der chinesischen verbalen Kommunikation stecken oft die Bedeutungen, die man ausschließlich zwischen den Zeilen lesen muss. Solche Anspielungen und Andeutungen sind für die deutschen Manager eher fremd, und sie nehmen selten die impliziten Bedeutungen davon wahr. Außerdem bestehen auf den paraverbalen und non-verbalen Kommunikationsebenen die Signale in Gestik, Mimik und Tonfall, die für Deutsche schwer zu interpretieren und zu verstehen sind. Zur Bewältigung des Verständigungsproblems versuchen die deutschen Manager, eine eindeutige und klare Antwort von den chinesischen Kollegen zu bekommen.

- Manchmal bestehen sprachliche Probleme zwischen Chinesen und Deutschen. Die deutsche Interpretation trifft nicht das, was die Chinesen tatsächlich gemeint haben. Sie verstehen nur die wörtliche Bedeutung, was die Chinesen gesagt haben. Aber in Wirklichkeit versteckt sich eine Andeutung in den Aussagen der Chinesen. Diese versteckte Bedeutung können die Chinesen nicht klar und ausdrücklich formulieren. Im Gegensatz dazu meinen die Deutschen eins, wenn sie eins sagen, mit eins meinen sie nur die eins, nicht die zwei oder etwas anderes. In dieser Hinsicht existieren

doch Kommunikationsprobleme. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chinese)

- Früher gab es immer das Kommunikationsproblem bei uns, da die ersten drei Generalmanager aus Deutschland gekommen sind. Sie hatten immer Schwierigkeiten mit den chinesischen Mitarbeitern bei der Kommunikation. Es passierte oft, wenn die Deutschen den Chinesen in der Besprechung erklärten, wie ein Problem gelöst sein sollte, dass es den Chinesen klar zu sein schien, jedoch in der Realität das Ergebnis ein ganz anderes war und die Ausführung der Arbeit nicht, wie die Deutschen sie haben wollten. Bei der Kommunikation und beim Austausch brachten die chinesischen Mitarbeiter nicht direkt ihre Meinungen zum Ausdruck. Auf der anderen Seite glaubten die Deutschen, dass sie alles bereits verstanden hätten. Deshalb sind solche Missverständnisse und Konflikte entstanden. Diese Situation hat sich deutlich verbessert, seitdem ein Chinese, mein Vorgänger, ein Chinese, die Führung des Joint Ventures übernommen hat. Er weiß genau, wie er mit seinen Mitarbeitern wirksam kommunizieren soll. Seither ist die Kommunikation deutlich verbessert worden. Obwohl er direkt über Probleme gesprochen hat, hat er immer vorher nach den verschiedenen Meinungen der Mitarbeiter gefragt. Er versteht alles, was da in der Aussage versteckt und nicht in Worten formuliert wird. Er kann die indirekte und implizite Kritik begreifen, die öfter von den Deutschen nicht wahrgenommen wird. (Interview 9, Generalmanager, Chinese)
- Ich würde sagen, dass der Informationsaustausch ganz stark von der deutschen Seite, von uns organisiert ist. Also wir sprechen, wir machen die Regeln, versuchen die Agenda zu erstellen, wir setzen die Themen auf die Tagesordnung, wir fragen gerne nochmal nach, ob wir das richtig verstanden haben. Diese Erklärung, dieser aktive Informationsaustausch geht stark von uns aus, funktioniert aber. (Interview 12, CEO, Deutscher)

Ein weiteres Merkmal des chinesischen Kommunikationsstils stellt Passivität dar, die durch seltenes Hinterfragen und Feed-back beim Austausch gekennzeichnet ist. Es fehlt eine Art von deutschem Kommunikationsstil: Die Selbstbehauptung, für den eigenen Standpunkt argumentativ zu kämpfen. Die Auswertung des Textmaterials der Interviews ergibt, dass die chinesischen Mitarbeiter beim Informationsaustausch mit Vorgesetzten eine passive Rolle spielen. Sie nehmen rezeptiv die Informationen auf und reagieren darauf zurückhaltend. Die Befragten behaupten, dass man in Gesprächsrunden selten hinterfragt wird und kaum Widerspruch erlebt. Selbst wenn die chinesischen Mitarbeiter die Sachverhalte gar nicht verstehen, stellen sie auch keine Rückfragen. Das passive Kommunikationsverhalten liegt daran, dass ein chinesischer Mitarbeiter den anderen nicht in der Öffentlichkeit die schwachen beruflichen Kompetenzen offenlegt, das würde für ihn selbst ein Gesichtsverlust bedeuten. Über die

kommunikative Passivität beschwerten sich die deutschen Manager oft. Sie sehen diese als großes Hindernis zur guten Zusammenarbeit im Kooperationsunternehmen an.

- Was ich eher schwieriger finde ist, dass wir jetzt ein Projektteam haben. Ein paar Leute haben nicht verstanden, was ich will. Ich habe ein Ziel. Ich möchte bestimmte Fertigungskonzepte in China umsetzen. Aber das ist für die Leute sehr neu. In einer Besprechung scheint dann alles klar, manchmal kommt aber dann so eine Frage, durch die ich dann merke, dass sie das Thema nicht richtig verinnerlicht haben. Das sie nicht verstanden haben, aber nicht direkt fragen wollen. (Interview 3, CEO, Deutscher).

Das durch „*one-way-communication*“ und „*top-down*“ gekennzeichnete Kommunikationsverhalten der chinesischen Mitarbeiter lässt sich auf deren Hierarchiebewusstsein zurückführen. Je nach hierarchischem Gefälle und der Einschätzung des Höherrangigen wird eine Meinung ehrlich gesagt oder eher zurückgehalten. In der Regel sprechen die chinesischen Mitarbeiter nicht über etwaige Fehler ihres Chefs. Rück- und Hinterfragen gegenüber dem Vorgesetzten könnte von ihm als respektlos und unhöflich empfunden werden. Bei der asymmetrischen Kommunikation geben die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern die Schuld, bei denen es angeblich an Kompetenzen mangelt. Zur Ermutigung eines offenen Gesprächs sehen die Befragten die Notwendigkeit der Aufhebung des hierarchischen Denkens.

- Wenn wir uns mit Problemen oder Konflikten auseinander setzen und mit dem Chef darüber sprechen müssen, dann haben wir ein großes Problem, da der chinesische Mitarbeiter immer hierarchisch denkt. Er überlegt zuerst, welche Meinung der Chef gerne hören möchte. Sollte der Chef seine Meinung nicht wirklich hören wollen, wird er sich keinesfalls äußern. Ein Grund dafür ist, dass die Chinesen Wert auf das Gesicht wahren legen. Jedem ist bewusst, dass er das Gesicht der anderen nicht nehmen, sondern immer geben sollte. Insbesondere die Autorität eines Chefs soll und muss jeder respektieren. Darüber hinaus können die Chinesen meistens eine Sache für sich ohne Kontext kaum beurteilen, sie gehen nicht von der Sache selbst aus, die sachlichen Hinweise auf Probleme könnten von den Betroffenen als Kritik wahrgenommen werden. Es besteht eine fließende Grenze zwischen sachorientierter und personenorientierter Diskussion. Sollte die angesprochene Sache wirklich den Vorgesetzten betreffen, wird dies von ihm als Kritik aufgefasst und er sieht dies als eine Untergrabung seiner Autorität. Deswegen will er nicht gerne zuhören. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chineser)
- Wir sind dabei, wenn sie so wollen, unsere Leute dazu zu ermutigen, das zu tun. Das hat einen großen Vorteil, sonst geht Wissen einfach verloren.

Wenn wir hier mitunter sechs Leute am Tisch sind und eine Frage diskutieren, dann ist nicht die Frage, wer hat hier den höchsten Dienstgrad, sondern wer hat die Frage am besten verstanden, die anderen sollten dann zuhören. Die Firma besteht schon 10 Jahre und viele sind 5,6,7 Jahre in der Firma, und die meisten haben sich mittlerweile dahin entwickelt, ihre Meinung zu sagen, unabhängig vom Ansprechpartner. Das ist sehr hilfreich, so können Ansichten diskutiert und die besten Lösungen gefunden werden. (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)

- Ich persönlich habe keine Probleme mit den deutschen Generalmanagern zu kommunizieren, weil ich die deutsche Sprache spreche. Nur wie ich mit ihnen kommuniziere, wird durch ihren Führungsstil entschieden. Der erste Generalmanager war sehr dominant, wir konnten nicht auf gleicher Ebene kommunizieren. Was ich sagen wollte, konnte ich nicht direkt ausdrücken. Danach bekamen wir einen neuen Generalmanager aus Deutschland, sein Führungsstil ist demokratischer. Deswegen kann ich mit ihm über meine Ideen und Vorschläge direkt reden. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chinese)

Seltenes Feed-back zeigt eine Verantwortungsscheu der chinesischen Mitarbeiter bei der Arbeit auf, die von den deutschen Befragten wahrgenommen wird. Bei der Diskussion über die entstehenden Probleme machen die meisten chinesischen Mitarbeiter oft zuerst sich selber nicht dafür verantwortlich und wälzen die Schuld auf die anderen Personen ab. Das passive und verantwortungsscheue Verhalten der chinesischen Mitarbeiter wird von den deutschen Managern als chinesische Mentalität gesehen.

- Wer ist eigentlich die Ursache dafür oder was ist die Ursache dafür. Das gibt es in China oft nicht. In der Regel ist man bemüht, die Ursache für Fehler von sich zu weisen, also nicht offen anzusprechen, auch wenn man eigentlich dafür verantwortlich wäre. Das ist auch das Prinzip. Mein Prinzip ist, zukünftig Fehler zu verhindern und offen über Fehler zu reden, jeder, der betroffen ist, muss sich die Jacke selber anziehen. Ich werde auch nicht einen konkret beschuldigen, Fehler gemacht zu haben. Wir versuchen das beim nächsten Mal anders zu machen. Das klappt in der Regel auch. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)

Die chinesischen und deutschen Kommunikationsmuster liegen zugleich in den untersuchten Joint Ventures vor. Aus der Auswertung des Textmaterials wird ersichtlich, dass beide Seiten in diesem gemeinsamen Kontext den Schritt vornehmen, um sich gegenseitig anzupassen. Sie übernehmen einige Komponenten des Kommunikationsstils des Gegenübers und führen sie in ihre Kommunikationspraxis ein.

Zum einen nehmen die deutschen Befragten Rücksicht auf das chinesische Konzept *Gesicht* und Beziehung und verhalten sich entsprechend harmonieorientiert im Umgang mit ihren chinesischen Mitarbeitern und üben wenig direkte Kritik in der Öffentlichkeit aus. Denn sie sind sich bewusst, wann eine positive Zusammenarbeit effektiver ist.

- Chinesen sind immer darauf bedacht, ruhig und harmonisch miteinander zu arbeiten. Man ist nicht so schnell dabei, offen zu kritisieren. Also das ist die chinesische Kultur. Und entsprechend muss ich mich dann auch anpassen. Wenn es größere Probleme gibt, muss man natürlich auch mal über diese Probleme offen reden, aber immer versuchen, in einer harmonischen Art und Weise zu vorgehen. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)
- Ich habe mich dann mit Kollegen unterhalten, die in China waren, die haben mir gesagt, ja, es gibt so einige Sachen, die man in China beachten muss, dort übt man keine Kritik in einer großen Besprechung. Da muss man vorsichtig sein, dass der Partner oder der Kollege nicht sein Gesicht verliert. Und da habe ich mich umgestellt. Ja, ich habe vielmehr gelernt, zuzuhören, also zu verstehen, was denkt der Kollege, wie denkt der Kollege. Vielleicht hat es einen bestimmten Grund, warum er das so macht. Und wenn es dann ein tatsächliches Problem gibt, dann kommuniziere ich das meistens unter vier Augen. Ja, das ist auch so ein Thema. Das ist für uns Europäer natürlich vollkommen neu, dass man nicht anderen Kollegen in der Öffentlichkeit mit deren Fehlern konfrontiert, wie man das in Deutschland tut, du hast einen Fehler gemacht. Ja, das ist nicht gut. Und das muss man abstellen. Das gehört sich in China nicht. Das muss ich ändern. (Interview 11, Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle, Deutscher)

Zum anderen versuchen manche chinesische Manager auf deutsche Art und Weise mit ihren deutschen Kollegen zu kommunizieren. Sie bringen ihr Anliegen sachlich vor, stellen die Sachverhalte in einem logischen Faden dar und begründen sie mit Daten und Fakten. Der Fokus richtet sich vor allem auf die Sachebene, die klar und eindeutig formuliert wird. Die auf diese Weise dargestellten Sachverhalte und Informationen sind für Deutsche eher verständlich, und die etwaigen Missverständnisse werden damit vermieden.

- Was ich im diesem Zusammenhang betonen möchte ist, dass man im Grunde genommen auf der deutschen Denkweise und mit deutscher sprachlicher Gewohnheit miteinander kommunizieren sollte. Was versteht man unter Kommunikation? Kommunikation bedeutet, dass einer den anderen über etwas informiert und der andere genau diese Botschaft versteht, wie er es meint. Dabei sollte es kein Missverständnis geben. Wenn ich das Ziel erreichen möchte, versetze ich mich in die Position der Deutschen, was würde ich denken, wenn ich ein Deutscher wäre, wie könnte ich die Fragen beantworten, und so weiter und so fort. Hier handelt es sich um

eine Vorbereitung, wie man den Deutschen klar und einfach mit Daten die Sachverhalte darstellt. Bei der Kommunikation reden die Chinesen über viele andere Dinge, die mit dem Thema wenig zu tun haben. Sie erzählen so viel über den Hintergrund, den Grund und die Ursache, sodass der Zuhörer selbst die nützlichen Informationen daraus entnehmen und Schlussfolgerung ziehen soll. Im Gegenteil sind die Deutschen sehr direkt, und sie möchten nur hören, was diese Sache betrifft. (Interview 2, Generalmanager, Chinese)

Die Änderungen und Anpassungen, über das Kommunikationsverhalten hinausgehend, vollziehen sich auf einer tieferen Ebene der Kultur. Dem deutschen direkten und expliziten Kommunikationsstil liegt grundsätzlich der deutsche kulturspezifische Wert Sachorientierung zugrunde. In der beruflichen Kommunikation steht in allen Fällen das sachliche Anliegen im Mittelpunkt, sodass die Beziehungsebene erschwert wird. Diese Sachlichkeit wirkt zuerst bei den chinesischen Mitarbeitern unsympathisch und wird als Kälte sogar Aggressivität bei den Deutschen interpretiert. Aber sie wird angenommen, wenn Chinesen den Vorteil der Sachorientierung erkennen, dass die Fixierung auf die sachlichen Aspekte zur stringenten Zielverfolgung führt. Sie liegt im Interesse der Zusammenarbeit der Joint Venture-Partner.

- Ich arbeite seit 2011 in diesem Werk als Generalmanager. 2013 trat ein Problem bei dem Auto X ein, ein Messfehler, wir nennen das CPK, die Abweichung soll in der Regel innerhalb 0,5 bis minus 0,5 liegen und nicht davon abweichen. Hätte ein Chinese dies Problem gefunden, wäre er unbedingt zu mir gekommen und hätte unter vier Augen mit mir darüber gesprochen: „Herr X, Sie haben eine Karosserie von schlechter Qualität gewählt, die von der früheren abweicht“. Aber ein Deutscher machte es ganz anders. Er schrieb mir ein E-Mail, an alle anderen in CC gesendet, darunter auch mein Chef und der Abteilungsleiter für Qualitätskontrolle. In dieser E-Mail hat er das Problem bei diesem Auto beschrieben, dass seine Qualität nicht mehr so gut wie früher sei und das Werk darunter leide. Wir müssen dieses korrigieren und zu den ursprünglichen Werten zurückkehren, wo wir raus kommen. Dieses Verhalten hat mich zum Nachdenken angeregt. Ich weiß, er hat Recht. Hätte ein Chinese so gehandelt, hätte ich das als gegen mich gerichtet aufgefasst. Warum hat er mir das nicht persönlich mitgeteilt, sondern in so großer Runde? Dadurch bin ich in eine peinliche und schwierige Situation geraten. Ich habe jedoch erkannt, dass wir das, was der deutsche Mitarbeiter gemacht hat, als positiv wirkenden Faktor nutzen können, um dies Problem lösen und den Fehler zu korrigieren. (Interview 10, Generalmanager, Chinese)

Der hybridisierte Kommunikationsstil in den untersuchten Joint Ventures drückt sich einerseits in den parallel existierenden chinesischen und deutschen typischen Kommunikationsmustern und -formen aus, andererseits darin, dass der

einzelne chinesische und deutsche Mitarbeiter entsprechend dem Kontext und den Bezugspersonen sein Kommunikationsverhalten anpasst. Dabei lässt sich eine gegenseitige Annäherung bei der Kommunikation finden: Die chinesischen Mitarbeiter übernehmen teilweise die deutsche Direktheit und Sachlichkeit im Umgang mit den deutschen Kollegen, während die deutschen Mitarbeiter in ihrem Kommunikationsverhalten auf das chinesische Prinzip Gesicht wahren und Harmonie achten.

Des Weiteren erfolgen die gegenseitigen Anpassungen in Phasen und die kommunikative Hybridisierung stellt einen prozesshaften Vorgang dar. Der Zeitfaktor spielt hierbei deutlich eine Rolle. Wenn ein deutscher Manager länger im Joint Venture arbeitet und somit durch seine Berufserfahrungen die chinesische Kultur besser kennt, passt er sich situativ angemessen an die lokalen Gegebenheiten an.

- Kommunikation, dazu sollte man sagen, dass sich die Deutschen auch in der Lernphase befinden. Am Anfang verhalten sie sich direkt, im Laufe der Zeit haben sie von ihren chinesischen Kollegen gelernt, und sind etwas indirekter geworden. Wenn sie über eine Schwäche ihrer chinesischen Mitarbeiter reden möchten, werden sie nicht mehr direkt darüber sprechen, sondern nehmen den Mittelweg zwischen dem deutschen und chinesischen Stil, aber auf jeden Fall nicht direkt. Ich nehme ein Beispiel, dieser Kommunikationsstil besteht aus dem Verhältnis 80% zu 20%, also sie sind indirekt und etwa chinesisch geworden. Natürlich hängt der Kommunikationsstil der deutschen Manager zusätzlich davon ab, wie sie den Mitarbeiter einschätzen, und ob der eine wichtige Rolle im Unternehmen spielt. Die Deutschen üben ganz direkte Kritik an denjenigen aus, die sie für unsympathisch halten und nicht mögen. Umgekehrt gilt indirekte Kritik für die Mitarbeiter, die sie mögen und sympathisch finden. Jeder Mensch denkt und verhält sich nicht objektiv, sondern eher subjektiv. Aber im Grund genommen sind die Deutschen jetzt bei uns etwa indirekter als früher. Je länger sie in China leben, desto besser kennen sie die chinesische Kultur, desto indirekter bringen sie ihre Kritik an. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)
- Also ich habe schon sehr harte Verhandlungssituationen erlebt, wo ich selber relativ hart reagiert und riskiert habe, dass mein chinesischer Partner einen Gesichtsverlust erleidet. Und das war am Ende nicht schlecht. Weil es natürlich Stress gab und sie sich hinterher stark mit der Situation beschäftigen mussten. Aber am Ende sagt man, dass die Deutschen einen anderen Umgang pflegen und wir Verständnis dafür haben. Deswegen glaube ich, wenn Sie mich vor einem Jahr gefragt hätten, dann hätte ich das angekreuzt. Ich glaube, es hat eine Entwicklung stattgefunden. (Interview 12, CEO, Deutscher)

Zusammengefasst sind typisch chinesische und deutsche Kommunikationsmuster und -formen bei der kulturellen Interaktion im Joint Venture aufgetreten. Indirektheit, Impliztheit und das Vermeiden von Konflikten sowie die Passivität der Chinesen stehen der deutschen Direktheit, Expliztheit und Konfliktkonfrontation gegenüber. Anpassung und Änderung des Kommunikationsverhaltens beider Seiten prägen das hybridisierte Kommunikationsmanagement im Joint Venture: Die Chinesen wollen direkt zur Sache kommen und Sachverhalte mit Fakten und Daten begründen, während die Deutschen wenig direkte Kritik an ihren chinesischen Mitarbeitern ausüben.

6.4 Beziehungsmanagement

Aus der Auswertung der Fragebögen zum Beziehungsmanagement resultiert, dass vier der Befragten das Beziehungsmanagement als *chinesisch*, zwei als *eher chinesisch* und vier von insgesamt zehn Managern als *hybrid* klassifizieren. Hinzukommend bewerten alle zehn befragten Manager die Entwicklungstendenz des Beziehungsmanagements innerhalb der untersuchten Joint Ventures in eine chinesische Richtung.

Im Textmaterial der Interviews sind explizite Aussagen über den Stellenwert und die Wichtigkeit des *Guanxi* für das Joint Venture-Management vorhanden. Der Bewertung der Fragebögen zufolge betrachten neun von zehn Befragten das Guanximanagement als wichtigen Erfolgsfaktor für die untersuchten Joint Ventures. Vor allem die befragten deutschen Manager vertreten die Meinung, dass das *Guanxi* in China eine wichtigere Rolle spielt als in Deutschland. Des Weiteren sind sie sich mit ihren chinesischen Kollegen einig, dass ein gutes *Guanxi* zur Regierung und zu den Behörden für das Beziehungsmanagement von zentraler Bedeutung ist.

- Was ist besonders wichtig? Kontakte zur Regierung, zu Behörden sind super wichtig. (Interview 12, CEO, Deutscher)
- Guanxi spielt natürlich bei uns eine Rolle und spielt auch in der ganzen Welt eine Rolle. Nun in China ist das ganz anders ausgeprägt. Guanxi spielt hier eine größere Rolle als in Deutschland. (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)

Das Beziehungsmanagement beginnt bereits vor der offiziellen Gründung des Joint Ventures. Bei der Partnerwahl wird der Status des chinesischen Partners

als wichtiger Faktor herangezogen. Zur Aufnahme der Kontakte zur lokalen Regierung und den Behörden wählen deutsche Partner oft ein staatliches Unternehmen als ihren Partner. In China besitzen die staatlichen Unternehmen in der Regel einen politisch hierarchischen Rang und werden von der jeweiligen Behörde verwaltet. Die Führungskräfte im staatlichen Unternehmen ähneln stark Beamten in der Regierung und in den Behörden. Dieser Doppelstatus des chinesischen Partners und der chinesischen Führungskräfte ermöglicht es, einen direkten Zugang und einen verkürzten Weg zur Regierung sicherzustellen, womit sich das Joint Venture an die zuständigen Behörden bzw. Personen bei Schwierigkeiten und Problemen wenden und um Hilfe bitten kann.

Darüber hinaus ergibt sich die Bewertung zur Frage 2 über die Gründe der Partnerwahl, dass zehn von zwölf befragten Managern das *Guanxi* zur lokalen Regierung als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ einstufen. Vier von sechs untersuchten Joint Ventures haben ein chinesisch-staatliches Unternehmen als Joint Venture-Partner.

Von diesen engen Beziehungen zur einflussreichen Regierung und zu Behörden profitieren die Joint Ventures in vielen Aspekten. Von Erteilung der Genehmigung bis zum Produktvertrieb unterstützen sie die Joint Ventures. Das *Guanxi* ist maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

- Grundsätzlich haben wir ein gutes *Guanxi* zu der Regierung. Nun, als ein Unternehmen mit ausländischer Beteiligung sind wir doch etwas anders als die normalen chinesischen Staats- und Privatunternehmen. Unser Partner ist ein Staatsunternehmen, wenn wir Schwierigkeiten haben und die Regierung um Hilfe bitten möchten, wenden wir uns direkt an unseren Partner. Der hilft uns immer und kann angesichts der lokalen Realität Vorschläge machen. (Interview 5, Abteilungsleiter für Baukonstruktion-Design, Chinese)
- Ich muss sagen, für uns, als ein neu gegründetes Unternehmen, neue Produkte auf dem Markt zu bringen wäre ohne Hilfe der Regierung nicht möglich gewesen. Zum Beispiel haben wir bis heute nur einen einzigen Auftrag durch Wettbewerb aus dem Markt bekommen. Alle anderen Aufträge wurden uns von der Regierung erteilt. Also ohne Hilfe der Regierung funktioniert es überhaupt nicht. Unsere Produkte sind zwar von der Qualität her besser, aber auch teurer als die unserer Konkurrenten. Als Endverbraucher wollen die Leute vielleicht privat aus Gründen des Umweltschutzes unsere Produkte kaufen, aber sie haben auf dem chinesischen Markt keine Möglichkeit mitzubestimmen, welche Produkte zum Gebäudebau verwendet werden sollen. Das Entscheidungsrecht liegt ausschließlich in der Hand der

Entwicklungs- und Bauunternehmen. Für sie spielen die Preise in allen Fällen die entscheidende Rolle, sie werden nicht die teuren Produkte nehmen. Vor diesem Hintergrund ist uns die Unterstützung der Regierung selbstverständlich sehr wichtig. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

- Ich habe „das gute Guanxi zur Regierung und zu den Behörden“ nicht als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren angekreuzt, weil ich glaube, dies ist natürlich sehr wichtig, aber es gilt nicht nur für Joint Ventures, sondern für alle Unternehmen, egal, ob es sich um Joint Ventures, private Unternehmen oder staatliche Unternehmen handelt. Alle Unternehmen in China müssen nach diesem Prinzip handeln. Sie kooperieren gut mit der chinesischen Regierung, damit sie Unterstützung von ihr bekommen können. Alle Unternehmen, die in China tätig sind und alle Unternehmen, die unter Verwaltung der Regierung stehen, müssen das Guanximanagement beachten und ausüben. (Interview 10, Generalmanager, Chinesin)

Die zweite Aufgabe des Beziehungsmanagements befasst sich mit dem Aufbau und der Pflege einer guten Beziehung zwischen chinesischem und deutschem Partner. Das gegenseitige Vertrauen wird oft im Zusammenhang mit der guten Zusammenarbeit und dem geschäftlichen Erfolg erwähnt. Gemeinsame Zielvorgaben und Streben nach Unternehmenserfolg bilden die Basis für die Entstehung des Vertrauens.

- Diese harmonische Zusammenarbeit, dass das reibungslos funktioniert. Wir bauen hier an dem Standort jeden Tag 1200 Autos, und wir können uns Streitereien oder Disharmonie gar nicht leisten. (Interview 11, Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle, Deutscher)
- Wir haben hier wirklich eine vertrauensvolle und sehr harmonische Zusammenarbeit aufgebaut über die letzten zweieinhalb Jahre. Und ich kann mich überhaupt nicht beschweren. (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)

Die interpersonellen persönlichen Beziehungen zwischen deutschen und chinesischen Kollegen spielen auch eine große Rolle beim Aufbau guter Beziehungen zwischen den Partnern. Insbesondere die befragten deutschen Manager legen Wert auf die Aufrechterhaltung der harmonischen Beziehung mit ihrem chinesischen Kollegen. Beim Interview ist zu beobachten, dass sie im Vergleich zu ihren chinesischen Kollegen explizit die Wichtigkeit der Beziehungen erwähnen.

- Deswegen ist für uns, für mich persönlich, ein harmonisches und vertrauensvolles Verhältnis zu den chinesischen Partnern sehr, sehr wichtig. Für

uns ist es sehr wichtig, die Informationen auszutauschen und Informationen zu bekommen und eben auch von den Chinesen. Wenn keine Vertrauensbasis da ist, dann ist es für uns sehr, sehr schwer. Deswegen ist für mich persönlich ein vertrauensvolles Verhältnis zu meinen chinesischen Kollegen und Vorgesetzten sehr wichtig. Und das pflegen wir auch sehr, und ich denke, da sind wir auf einem guten Stand. (Interview 11, Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle, Deutscher)

Einerseits stellen die Beziehungen zur Regierung und zu den Behörden eine der wichtigen externen Beziehungen für die chinesisch-deutschen Joint Ventures dar, die in China als Guanxi basierte Gesellschaft eine entscheidende Rolle spielen. Andererseits wird die vertrauensvolle Beziehung zwischen Partnern als eine der bedeutenden inneren Beziehungen für die Joint Ventures angesehen. Diese beiden Arten der Beziehungen sind strategisch und grundlegend für den wirtschaftlichen Erfolg des Gemeinschaftsunternehmens. Zum Aufbau und der Pflege solcher Beziehungen erwähnen die Befragten verschiedene konkrete Maßnahmen und Instrumente, die zum Einsatz kommen.

Die Befragten aus dem untersuchten Joint Venture Nr. 2 erwähnten, dass die Abteilung für Public Relations mit dem „*relationship manager*“ in ihrem Joint Venture errichtet wird. Die hauptsächliche Aufgabe dieses Managers besteht nicht in der Anbahnung der Kundenbeziehungen, sondern darin, dass er sich speziell um die Pflege der engen Kontakte zu der Regierung und zu den Behörden kümmert. Bei dem Verhältnis zwischen Unternehmen und jeweiligen zuständigen Behörden handelt es sich grundsätzlich um die Beziehungen zwischen Individuen. Aus diesem Grund ist die Wichtigkeit der Kontaktpersonen für das Joint Venture nicht zu unterschätzen. Ihr Beziehungsnetzwerk ermöglicht Unternehmen freien Zugang zu den benötigten Ressourcen und zum Gewinnen von geschäftlichen Vorteilen.

- Wir haben extra die Abteilung für Public Relation etabliert, weil Herr X häufig nach China kommt. Wir stellen ihm immer einen Manager zur Verfügung, der sich um sein Besuchsprogramm und um die Termine kümmert. Normalerweise soll diese Abteilung der Vertriebsabteilung untergeordnet werden, und nicht extra als eine selbstständig funktionale Abteilung, parallel zu den anderen Abteilungen in der Firma errichtet werden. Auf der höheren Ebene baut der Chef mit seinem Status die Beziehungen mit der Regierung auf, und auf der praktischen Ebene führen die Mitarbeiter die normalen konkreten Aufgaben zur Beziehungspflege aus. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

- Zum Beispiel unser Vorstandsvorsitzender, Herr X, wird jedes Mal, wenn er nach China kommt und den Parteichef oder den Oberbürgermeister unserer Stadt besuchen möchte, immer herzlich von denen empfangen. Ich kann natürlich nicht sagen, dass das alles mir zu verdanken ist. Alles sollte Herr X sich selbst verdanken. Er ist eine Person voller Charme, und liebt aus tiefstem Herzen die chinesische Kultur und die dortigen Menschen. Also vor diesem Hintergrund hat er sein breites Guanxi-Netzwerk in China aufgebaut. Ich bin lediglich ein Betreuer dieses Netzwerkes und gewährleiste, dass die Kommunikationskanäle zwischen unserem Joint Venture und der Regierung immer zügig sind. Die Stadtregierung hat uns auch beim Geschäft stark unterstützt. Bis heute können wir leider noch nicht am freien Markt auf eigenen Füßen bestehen. Wir bekommen im Wesentlichen Aufträge von der Regierung. Ohne einen engen Kontakt hätte sie uns auch keine Aufträge geben können. Gutes Guanxi ist eine Basisbedingung. Wir werden stark von der Regierung unterstützt. (Interview 8 , Manager der Abteilung für Public Relation, Chinese)
- Ich sage mal, beste Beziehung. Natürlich vor allem über unseren Professor X voran. Mittlerweile über Herr Y, der natürlich mit dem Professor zusammen auch diesen entsprechenden Kontakt hat und pflegt. Ich selber kenne mittlerweile auch Größen in der Partei und der Regierung, und nutze natürlich diese Bekanntheit auch dazu, bei bestimmten Fragen dem Joint Venture zu helfen. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)

Das gegenseitige Interesse und Nutzen charakterisiert den chinesischen Beziehungsbegriff. Dieses reziproke Verhältnis der betroffenen Seiten verlangt den Joint Ventures einige Gefälligkeiten für die Personen mit Guanxi ab. Im Textmaterial der Interviews sind die Phänomene zu finden, dass die Joint Ventures oft durch Empfehlung von Geschäftspartnern, Bekannten und Verwandten die Mitarbeiter einstellen. Auf diese Art und Weise werden die gegenseitigen Beziehungen nochmal verfestigt und intensiviert. Solche Mitarbeiter sind für die Joint Ventures eine Art Ressource zur Pflege des Beziehungsnetzwerks, das man bei einem möglichen Bedarf für geschäftliche Zwecke nutzen kann.

Des Weiteren sind viele Schlüsselpositionen im Joint Venture oft mit Insidern aus der chinesischen Führungsriege besetzt worden. Dazu zählen Familienangehörige, Vertraute und Freunde. Alle Personen bilden so genannte Ingroups wie ein Familienkreis, in dem die gegenseitige Loyalität, Vertrauen und Verpflichtung zwischen allen Mitgliedern vorherrscht. Dies ist deutlich in den untersuchten Joint Ventures mit einem chinesisch-privaten Unternehmen als Geschäftspartner zu beobachten.

- In den Positionen im mittleren Management spielen Verwandtschaft und Freundschaftsbeziehungen eine wichtige Rolle. Das ist ganz offensichtlich. Was mir auffällt, ist das familiäre Band, das eine ganz wichtige Rolle spielt. Wir haben in unserem nicht sehr großen Unternehmen aber eine ganze Reihe von Familienangehörigen, die irgendwie beschäftigt werden. Ob sie immer optimal qualifizierte Leute dafür sind, steht auf einem anderen Blatt. Wir haben eine ganze Reihe Leute im Unternehmen, die schon lange da sind, die über familiäre Bande mit dem Unternehmensgründer, z.B. verbunden sind. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Vetternwirtschaft sind die deutschen Manager nicht gewohnt, bei der Mitarbeiter nicht nach ihren Qualifikationen sondern nach ihrem *Guanxi* ausgewählt und eingestellt werden. Sie versuchen in dieser Angelegenheit einen Mittelweg zu finden, sowohl das *Guanxi* des chinesischen Partners nicht zu schädigen als auch qualifiziertes Personal zu haben.

- Sowohl über die Arbeitsvermittlung im Markt als auch durch Beziehung stellen wir Mitarbeiter ein. Zum großen Teil sind sie über den Markt gekommen. Natürlich gibt es Leute, die von den Geschäftspartnern und Bekannten empfohlen werden. Sie wissen, was für eine Person wir brauchen. Darüber hinaus haben wir manche durch Guanxi-Netzwerke in unserem Joint Venture aufgenommen, die wir eigentlich nicht sehr gerne haben möchten. Solche Mitarbeiter arbeiten normalerweise an einer unwichtigen Stelle. Wenn die Stelle etwa mehr fachliche Kompetenzen erfordert, dann suchen wir Leute eher aus dem Markt. Diese von ihnen besetzten Stellen sind nicht stark fachlich betroffen. Hier müssen wir die positive und nicht so positive Seite dieser Sache sehen. Also muss man einerseits ganz vorsichtig mit diesen Mitarbeitern, die durch Beziehung eingestellt worden sind, umgehen. Wir können sie natürlich nicht scharf kritisieren. Andererseits bedeutet die Empfehlung eben eine Anerkennung unserer Geschäftspartner und Bekannten von der Regierung und den Behörden. Sie halten unser Joint Venture für gut, deswegen möchten sie ihren Verwandten, Bekannten oder Kindern empfehlen, bei uns zu arbeiten. Sie sind der Meinung, dass man bei uns etwas lernen kann, oder sie schätzen unsere Unternehmenskultur hoch. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Neben den engen Kontakten zu der Regierung und zu den Behörden, sowie vertrauensvollen Beziehungen in der Partnerschaft spielen die Kundenbeziehungen der Joint Ventures ebenso eine wichtige Rolle. Diese drei externen und internen Beziehungen des Joint Ventures sollen auf unterschiedliche Weise intensiv gepflegt werden.

Die Kontakte zur Regierung und zu den Behörden werden üblicherweise durch regelmäßige gegenseitige Besuche, das gemeinsame Essen und den Ge-

schenkaustausch gepflegt. Der Einladung zum Auslandsbesuch kommt eine besonders wichtige Bedeutung für die chinesischen Manager zu. Dabei werden sie durch politisch hochrangige Personen der ausländischen Regierung empfangen, was ihnen das Gesicht und den Respekt schenkt.

- Wir pflegen Beziehungen mit der Regierung und den Behörden, indem man sich unregelmäßig besucht. Man kann diese Besuche nicht regelmäßig nennen, aber sie finden in bestimmten Zeiträumen statt. Hier redet man auch mal über andere Dinge, um die Beziehung aufrecht zu halten. Das wird auch bei Kunden und Lieferanten angewendet, um alle einzubeziehen, wenn es Probleme gibt. Wir versuchen Kunden, besonders die neuen, ins Werk einzuladen, damit sie unsere Firma und unsere Produkte kennen lernen. Diese Kontakte zu pflegen, gehört zum normalen Alltagsgeschäft. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)
- Hilfreich ist, dass unser chinesischer Partner sehr gute Kontakte zur Regierung hat. Ich glaube, er kennt den Vize-Oberbürgermeister in der Stadt X. Daher hat man vermutlich Kontakte zum Oberbürgermeister und zur Regierung. Ich weiß nicht, wie es genau funktioniert. Besonders während der Startphase unseres Joint Ventures, aber auch heute noch, pflegen wir, wenn ich und meine Kollegen da sind, die Beziehungen, indem wir mit hohen Beamten essen oder zusammen singen gehen. Dieser Teil des Beziehungsmanagements ist sehr wichtig in China. Wir gehen abends zusammen essen, ich war auch schon mit dem Oberbürgermeister in einer Karaoke-Show. Wichtig für die Beziehungspflege ist, dass man sich einfach mal die Zeit nimmt, einen Abend zusammen zu verbringen. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Die Kundenbeziehungen zu pflegen liegt meist in der Hand der chinesischen Partner. Dabei sind persönliche Besuche, ein gemeinsames Freizeitprogramm und viel Unterhaltung üblich. Grundsätzlich weist die Pflege der Kundenbeziehungen keinen großen Unterschied in China und Deutschland auf.

- Die Pflege der Beziehungen zu Kunden wird sehr ernst genommen, das ist aber eher die Sache der chinesischen Mitarbeiter. Mit den Lieferanten haben wir eher weniger Kontakt. Aber bei den Kunden ist es schon so, dass unsere chinesischen Mitarbeiter sich intensiv um die Beziehungen, besonders zu den wichtigen Kunden, bemühen. Dann passiert es auch schon mal, dass ein deutscher Mitarbeiter mitgeht, um, wie man sagt, eine lange Nase zu zeigen und ihre Wertschätzung zu bekunden. (Interview 3, Generalmanager, Deutscher)

Die Auswertung des Textmaterials der Interviews ergibt, dass die deutschen Manager einerseits die Bedeutung des Beziehungsmanagements für den wirtschaftlichen Erfolg des Joint Ventures als hoch erachten, andererseits vorsichtig mit der Grenze zwischen Beziehungspflege und Korruption umgehen. In der

Praxis sind die deutschen Manager konfrontiert mit den sich aus der Beziehungspflege ergebenden Problemen und Schwierigkeiten. Solange die chinesische Seite die so genannte rote Linie nicht überschreitet, toleriert die deutsche Seite das Vorgehen. Darüber hinaus verwenden die deutschen Manager einige westliche Managementpraktiken, um mögliche Korruption und Bestechung zu vermeiden.

- Über die Schwierigkeiten und Probleme können wir uns drei Tage lang unterhalten. Es gibt Schwierigkeiten in allen Richtungen, bei Behörden müssen unsere Werte durchgesetzt werden und es muss der Korruption, der ich eigentlich wenig begegnet bin, entgegen gewirkt werden. Durch Ausschreibungen, bei denen sich gerne alle bewerben können, finden wir den Günstigsten. So versuchen wir, gar nicht erst in die Nähe von Korruption zu geraten. Wir müssen uns schützen und dürfen der Korruption nicht erliegen. Wenn man sich einmal in die Hand der Korruption gibt, ist man darin gefangen. (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)
- Es gibt übrigens einen Punkt, Korruption in China. Also diese Sache geht nicht. Das wissen wir auch. Wenn die rote Linie zur Korruption überschritten wird, dann haben wir keine Toleranz. Solange sie sich in legalen Bereichen bewegen, ist das Okay. (Interview 12, CEO, Deutscher)

Im Gegensatz zu den deutschen Managern sprechen die chinesischen Befragten nicht von Korruption im Zusammenhang mit dem Beziehungsmanagement. Zurzeit steht das Reich der Mitte vor dem Sturm der Antikorruption-Kampagne, der natürlich Einfluss auf die früher üblichen Aktivitäten zur Beziehungspflege ausübt. Es sind strenge Vorschriften und Regelung zur Antikorruption von der Regierung erlassen worden, die für alle Beamten in den Behörden und Staatsunternehmen gelten. Vor diesem Hintergrund können die chinesischen Manager gegen diese Antikorruptionsvorschriften nicht verstoßen. Sie versuchen auf einem Umweg das gleiche Ziel zu erreichen. Dies betrifft vor allem die Beziehungspflege zur Regierung und zu den Behörden.

- Guanxi mit Kunden zu pflegen, kann man nicht mit Bestechung gleichsetzen. Aber um Kontakt aufrecht zu halten, ist die Esseneinladung wichtig. In China nennt man das Trinkkultur, nur beim Essen kann man über alles Geschäftliche reden. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)
- Gemeinsame essen können wir nicht mehr, das erlaubt die Regierung nicht mehr, Geschenke auszutauschen geht auch nicht mehr. Wie man jetzt das Guanxi pflegen kann, zum Beispiel wenn sie unser Auto kaufen möchten, können wir mit dem lokalen Verkaufszentrum reden, ob ihnen etwa eine

Preisermäßigung gegeben werden kann, insbesondere für die wichtigen Betroffenen. Manche Behörden helfen uns, so dass wir eine Menge finanzieller Mittel gespart haben. Vor kurzem wollten wir zwei unserer Werke ausbauen und brauchten eine zweite Stromleitung und die Behörde hatte eine gute Idee, womit 100 Millionen RMB gespart werden sollen. Für die Betroffenen haben wir extra einen Antrag gestellt, somit konnten sie zum günstigen Preis unser Auto kaufen. Dies Auto ist momentan auf dem Markt sehr beliebt. Wenn man es sofort haben möchte, muss man mehr bezahlen, er hat das Auto sogar zu dem günstigen Preis bekommen. (Interview 10, Generalmanager, Chinese)

Das Beziehungsmanagement in den chinesisch-deutschen Joint Ventures ist deutlich überwiegend durch die „*Guanxi*-Geschäftswelt“ in China geprägt. Es findet sich bei vielen Aspekten u.a. in Bezug auf die Beziehung zur Regierung und den Behörden, zu Lieferanten, Kunden, und die Beziehung zwischen Partnern, die Beziehung zum Management, den Mitarbeitern wieder. Beide Partner setzen auf intensive Beziehungspflege zur Regierung und zu den Behörden, und auf einen Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses miteinander, wobei der chinesische Partner die absolut überwiegende Rolle spielt. In einer stark durch Beziehung geprägten Gesellschaft toleriert die deutsche Seite zum einen die beziehungsorientierte Personalauswahl und Vetternwirtschaft im Management, zum anderen besteht sie auf einem ernsthaften Umgang mit Korruption und Bestechung.

6.5 Planungsmanagement

Aus der Auswertung der Fragebögen zum Planungsmanagement ergibt sich, dass acht von zehn Befragten das Planungsmanagement in Kooperationsunternehmen als *deutsch* und *eher deutsch* einstufen und zwei von zehn Managern als *hybride* Vorgehensweise bewerten. Die Auswertung des Textmaterials der Interviews weist den Planungsprozess sowohl mit deutschen und als auch mit chinesischen Charakteristika auf.

In der Auswertung des Textmaterials der Interviews ist festzustellen, dass die Planung in Joint Ventures in Bezug auf den zeitlichen Horizont aufgestellt wird und die Pläne bzw. Teilpläne in den einzelnen Funktionsbereichen auch vorhanden sind. Wie in deutschen Unternehmen üblich wird die Planung mit ganz klaren Zielvorgaben und entsprechenden Maßnahmen für die einzelnen Funktionsbereiche des Kooperationsunternehmens formuliert. Zur Umsetzung solcher

Pläne ist der Ablauf der Planungsprozesse durch genaue Zeitfenster strukturiert. In den Joint Ventures liegen zugleich die langfristige Planung und die operative Planung wie Absatz-, Produktion-, Beschaffungs-, Finanz- und Investitionsplanung vor, die die Realisierung der langfristigen Planung unterstützt.

Darüber hinaus wird Elektronische Daten Verarbeitung (EDV) im Planungssystem in den Joint Ventures eingesetzt, wie es in ihrer deutschen Muttergesellschaft üblich ist. Mit diesem Computer-unterstützten System kann die Unternehmensplanung abgebildet werden. Die dadurch gewonnenen Informationen können den ganzen Umsetzungsprozess der Planung kontrollieren und seine Abweichung analysieren.

- Die Planung gibt es bei uns natürlich. Wir haben viele Pläne, große Pläne, z.B. Investitionsplan, Produktionsplan, Absatzplan, Kostenplan, die inhaltlich detailliert sind und vor der Festlegung mehrfach diskutiert worden sind. Für das kommende Jahr haben wir auch einen ausführlichen Geschäftsplan bezüglich aller Bereichen der Firma ausgearbeitet. Die Pläne für Finanzierung und Investition sind sehr eingehend. Darüber hinaus sind Produktionspläne auch detailliert. Wie ich vorhin erwähnte, unsere Firma hat ein ERP-System, mit dem wir die genauen Pläne zur Auftragslage, zum Einkauf bis hin zur Produktion machen können. Für alle Geschäftsprozesse und -bereiche haben wir immer konkrete Pläne vorliegen. (Interview 9, Generalmanager, Chineser)
- Natürlich haben wir alle klare Zielvorgaben. Ich bekomme meine eigenen Zielvorgaben einmal im Jahr. Bevor das Jahr beginnt, mache ich eine Zielvereinbarung mit meinem Vorgesetzten und wir bekommen ganz klare Ziele, was meine Aufgaben für das kommende Jahr betrifft. Das gibt es bei den chinesischen Kollegen auch. (Interview 11, Technischer Leiter für Qualitätskontrolle, Deutscher)

Neben diesen gängigen deutschen Planungspraktiken und -systemen weisen die befragten Manager auf einige Besonderheiten in der Planung in den untersuchten Joint Ventures hin. Der erste Unterschied zur deutschen Planungskultur besteht im Detailgrad der Planung. Der chinesische Partner stellt eher eine inhaltlich einfachere Globalplanung auf. Bei der Umsetzung müssen die umfassenden und konkreten Teilpläne zur Unterstützung ergänzt werden.

- Aber der Punkt ist, die Chinesen mögen, obwohl es hier angeblich eine Planwirtschaft herrscht, planen doch nicht so sehr im Detail. Die Chinesen sind wahrscheinlich flexibel, sie können so was ertragen, im Westen ist so etwas im Wesentlichen nicht möglich. (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)

- Planungsmanagement, ich glaube, das hat die höchste Führungsebene bestimmt. Unsere Firma hat jedes Jahr die Jahrespläne erstellt, wie viel Umsatz erzielt werden soll, wie hoch der Geschäftsgewinn sein soll, und so weiter. Solche Planungen haben wir natürlich. Aber in der Tat, wie man diese Planung realisieren und umsetzen kann, dazu müssen auch die entsprechenden konkreten Maßnahmen erarbeitet werden. Die habe ich nicht gesehen. (Interview 8, Manager der Abteilung für Public-Relation, Chinese)

Des Weiteren sind die Pläne in der Unternehmenspraxis weniger verbindlich als die im deutschen Unternehmen. Die Erfüllung der geplanten Zielvorgabe und Einhaltung der zeitlichen Schritt für Schritt eingeteilten Aufgaben werden von den chinesischen Mitarbeitern nicht ernst genommen. Der Soll-Ist-Abgleich zwischen dem implementierten Ergebnis und den im Plan festgelegten Zielvorgaben wird oft nicht vorgenommen. In der Realität bestehen große Defizite zwischen dem Plan und der Realität, wofür niemand Verantwortung tragen muss und soll. Dieses Phänomen der Scheinpläne ist in den untersuchten Joint Ventures zu beobachten.

- Formell gibt es bei uns Pläne, große Pläne und kleine Pläne haben wir alle. Jedoch verbirgt sich hier genau unser Problem. Die Planung und ihr Ergebnis sind im Grunde genommen nicht verbindlich. Das Steuerungssystem fehlt bei uns, womit man die Wechselwirkung zwischen der Planung und dem Ergebnis kontrollieren kann. Manche Abteilungen stellen die Pläne auf, sie tun das so, als ob sie Pläne hätten. Der Plan selber ist eigentlich der Zweck der Aufstellung des Plans. Ich nenne ein Beispiel, wir haben jedes Jahr Finanz- und Kostenpläne, aber im Ablaufprozess werden sie nicht kontrolliert und nicht geprüft. Zum Jahresende wird das Ergebnis oft in Frage gestellt, aber es passiert nichts. Bei uns bedeutet die Rechnungsprüfung nur, dass die Zahlen mit den vorher auf dem Plan geschriebenen Summen übereinstimmen sollen, mehr nicht. (Interview 5, Abteilungsleiter für Baukonstruktion-Design, Chinese)

Die dritte Besonderheit des Planungsmanagements in den chinesisch-deutschen Joint Ventures besteht in der Planungsausführung und -umsetzung. Die deutschen Mitarbeiter befolgen die Pläne konsequent, wobei auftauchende Probleme eben zergliedert und nach und nach abgearbeitet werden. Die Arbeiten, die sie begonnen haben, werden auch zu Ende gebracht. Anders als die deutschen Kollegen verfolgen die chinesischen Mitarbeiter das Ziel, indem sie ihr Handeln nicht linear auf die Zielerreichung hin organisieren. Während dieses ganzen Prozesses machen sie zur Zielerreichung viele Umwege wie Verzögerungen.

rungen und Vermittlung. Es sind viele und flexible Freiräume für die chinesischen Mitarbeiter einzuräumen.

- Planungsmanagement, das haben wir. Das weiß Frau X ganz genau, sie ist selber eine Projektmanagerin. Die Deutschen bei uns können sehr gut mit dem Plan umgehen und setzen immer den ganzen Plan durch. Es gibt nicht den Fall, dass sie das Projekt nur zu 20%, 30% oder 50% ausgeführt haben. (Interview 10, Generalmanager, Chineser)
- Das ist so, die Abarbeitung der Ziele ist schon manchmal etwas unterschiedlich. Ich habe einen sehr klaren Plan, Zeitplan gemacht, was abgearbeitet werden soll. In China ist es tendenziell so, dass erstens eine Weile nichts passiert, und man sich dann doch auf das Thema konzentriert, dann müssen gleich alle viel schneller laufen. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Vor diesem Hintergrund sehen es die befragten Manager als wichtig und notwendig an, dass man den ganzen Planungsprozess mittels Controlling überprüft und gegensteuert. Die Abweichungen von den Plänen soll man frühzeitig erkennen und ihre Ursache entsprechend herausfinden. Schließlich werden Gegenmaßnahmen zur Beseitigung der Abweichungen in der Umsetzung der Planung eingesetzt.

- Die Chinesen sind sehr flexibel. Ich versuche, die Leute, man sagt im Deutschen immer, wieder einzufangen und sage: „Wir müssen jetzt dies machen, wir müssen jetzt das machen“. Das ist ein Prozess, da muss man immer gewisse Abweichungen erkennen. Man muss dann gegensteuern, versuchen die Ziele zu korrigieren. Also das ist ein Thema zur Kommunikation und zum Dialog, damit man das Ziel nicht aus den Augen verliert. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Das flexible Handeln der chinesischen Mitarbeiter in der Planungsausführung wird von den deutschen Managern als sehr stark empfunden. Ihren Aussagen zufolge besteht zu viel Flexibilität in der Praxis des Planungsprozesses. Die chinesischen Mitarbeiter können schnell situativ ihre Vorgaben und den Zeitablauf in der Planung verändern. Planabweichungen sind für sie nichts Besonderes und Überraschendes. Beim Planungsmanagement ist eine Kombination der chinesischen Flexibilität und deutschen Zeitplanung beim deutschen Befragten gewünscht.

- Das ist in China unglaublich, wie schnell man ein Ziel ändert und sagt, wir gehen einen anderen Weg, um das Ziel doch noch zu erreichen. Also, das ist in Deutschland unmöglich. Ob ich das immer verstehe, ist eine andere Sache. Ob ich das für richtig halte, ist auch eine andere Sache. Aber ich sage, die Chinesen sind fähig, eine Richtung, ihr Ziel zu ändern, um ein

anderes Ziel zu erreichen. Das können die Chinesen sehr, sehr gut. (Interview 11, Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle, Deutscher)

- Wir haben teilweise durch Geld und finanzielle Anreize es dazu gebracht, einzelne Pläne einzuhalten. So macht man das hier. Ein Anreizsystem wird aufgebaut, wo man sagt, wenn man eben den Meilenstein erreicht, gibt es eine extra Zahlung. Das wirkt, also läuft es, für die Firma, nicht für die Einzelnen. Die Kombination aus den Plänen der Deutschen und den sehr flexiblen Chinesen ist bei uns (gegeben). (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)

Im Gegensatz zu den deutschen Managern halten die chinesischen Befragten ihre Flexibilität für selbstverständlich und notwendig. Aufgrund der chinesischen Realität im geschäftlichen Umfeld müssen die Pläne verändert werden. Die Anpassungen an den sich andauernd verändernden Markt zählt zum guten Charakter der Chinesen, womit sie pragmatisch und flexibel mit den unvorhersehbar auftretenden Problemen umgehen und sich gut in der daraus ergebenden neuen Situationen zurecht finden. Dank der Flexibilität sind die Chinesen im Berufsleben zur Zielerreichung und Problemlösung den deutschen Managern überlegen. Die befragten Chinesen rechtfertigen sich damit, dass im chinesischen Markt im Vergleich zum deutschen Markt viele unbeeinflussbare Faktoren aus Politik und Gesellschaft existieren.

- Den Plan nach der Situation zu ändern und umzustellen, finde ich, das verkörpert in der Tat eine positive Seite der Chinesen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Das Werk in Deutschland hat im letzten Jahr die geplante Produktionsmenge nicht erreicht, weil die Produktionsanlagen inzwischen außer Betrieb waren. Wenn so was bei uns passieren würde, können wir trotzdem die Menge produzieren, so gar noch mehr. Wir Chinesen können alle Kraft dafür einsetzen, um ein großes Ziel zu erreichen. In China sind die Beziehungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften anders als die in Deutschland. Wenn deutsche Unternehmen Überstunden von ihren Mitarbeitern verlangen, müssen sie zuerst die Zustimmung von den Gewerkschaften bekommen. Bei uns ist das nicht der Fall. (Interview 10, Generalmanager, Chinesen)
- Pläne haben wir auch. Nun, das ist auch genau unser Problem. Die Situationen und Bedingungen sind in China und Deutschland unterschiedlich. Wenn man in China einen Plan ausführt, soll er die reale Situation nicht aus den Augen verlieren. Zum Beispiel, wir stellen am Anfang jedes Jahres unseren Geschäftsplan auf, aber wenn inzwischen Veränderung im Markt aufgetreten sein sollten, dann muss der Plan auch entsprechend geändert werden. Flexibel zu bleiben ist ein Muss. Noch ein Beispiel, unsere Firma hat immer einen monatlichen Liquiditätsplan, wenn das Projekt die Regierung betrifft. Wenn sie uns nicht rechtzeitig bezahlt hat, können wir gar

nichts machen. In China ist es nicht wie in Deutschland. Dort kann man langfristig planen, zum Beispiel einen Fünfjahresplan aufstellen, das hängt mit dem ziemlich stabilen deutschen Markt zusammen. In China würde es nicht funktionieren. Wir können nicht alles nach dem deutschen Vorbild planen. Ein Plan muss auf die Veränderung eingehen und sich der Realität anpassen. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

- Wir können nicht hundertprozentig nach dem Plan arbeiten. Es gibt ein Sprichwort im Chinesischen: Die Veränderung läuft weit schneller als der Plan. In China sind viele Entscheidungen im letzten Moment gefallen. Es gibt hier zu vielen Faktoren, worauf man überhaupt keinen Einfluss ausüben kann, viele Sachen sind nicht vorsehbar. Von daher muss der Plan situativ geändert und rechtzeitig umgestellt werden. Bei uns lautet das Prinzip: „Man tritt ständig den andauernden Veränderungen entgegen.“ (Interview 4, Generalmanager, Chinese)

Das Planungsmanagement in den chinesisch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen übernimmt im Westlichen das westliche moderne Managementprinzip, wonach die Planung und Pläne mit Zielvorgaben und zeitlichen Abläufen in allen Funktionsbereichen erstellt werden. Das monochrome Zeitverständnis der Deutschen und die Sachorientierung als wichtigste deutsche Kulturstandards finden deutlich ihren Niederschlag im Planungsmanagement. Nun bei der Implementierung der Planung achten die chinesischen Mitarbeiter auf die Veränderung in der Umgebung und ändern entsprechend das Ziel gemäß dem neuen aufgetretenen Status quo. Dies Verhalten ist auf die chinesische high-context-Kultur und auf die aus der hohen Unsicherheitsvermeidung entstehende Flexibilität zurückzuführen.

Insgesamt ist ein hybrides Planungsmanagement präsent in den untersuchten chinesisch-deutschen Joint Ventures. Es drückt sich einerseits in der Übernahme des deutschen Managementprinzips aus, wonach die Joint Ventures die Planung bzw. Pläne mit Zielvorgaben und zeitlichen Abläufen in allen Funktionsbereichen zur Verfügung stellen. Andererseits zeigen die chinesischen Mitarbeiter bei der Erfüllung der Planung große Flexibilität. Sie passen den Ziel-Status aufgrund des neuen Status quo an. Grundsätzlich ist die Aufgabenerfüllung bei den chinesischen Mitarbeitern weniger durch den Ablaufprozess vorgegeben als bei ihren deutschen Kollegen. Das ist auf den unterschiedlichen Grad zur Unsicherheitsvermeidung beider Kulturen zurückzuführen. Die Deutschen wollen durch detaillierte Pläne und Regeln die Sicherheiten zur Zielerrei-

chung erzeugen, während Chinesen eher dazu tendieren, durch Selbstregulierung das Gleiche erlangen.

6.6 Produktionsmanagement

Aus der Auswertung der Fragebögen zum Produktionsmanagement ergibt sich, dass neun von zehn Befragten die Produktion als *eher deutsch* einstufen, nur ein Befragter beschreibt sie als *eher chinesisch*. Außerdem bewerten drei Befragte, dass sich das Produktionsmanagement von deutsch in Richtung chinesisch entwickelt, während fünf Manager eine gegensätzliche Meinung vertreten.

Die Analyse des Interviewmaterials zeigt ebenso eine klar deutsche Vorgehensweise beim Produktionsmanagement. In chinesisch-deutschen Kooperationsunternehmen ist es meistens der Fall, dass der deutsche Partner über das moderne Know-how verfügt und somit selbstverständlich für Technologietransfer und Produktion zuständig ist. Das repräsentiert sich in der Aufbauorganisation des Joint Ventures. In allen sechs untersuchten Joint Ventures ist das Shared-Management Modell vorhanden, in dem die Position des technischen Produktionsbereichs immer von den deutschen Expatriates vor Ort besetzt wird. Der deutsche Partner spielt eine absolut dominante Rolle in der technischen Produktion im Joint Venture.

- Unser Board ist gemischt, unsere chinesischen Partner, ein Kollege aus Italien und ich sitzen darin. Es gibt auch einen deutschsprachigen, deutschstämmigen technischen Leiter vor Ort. Aber in den restlichen Schlüsselpositionen sind nach wie vor chinesische Mitarbeiter. (Interview 3, CEO, Deutscher)
- Viel wichtiger ist, dass wir eine Struktur haben, wir haben das Management nach Vorbild des deutschen Unternehmens A delegiert und des chinesischen Unternehmens B eingeteilt: Sieben Divisionen, unterteilt in vier Geschäftseinheiten, Finanzen, Technik usw., Chinesen bei den Finanzen, Marketing die Produktion liegt logischerweise beim deutschen Partner, mit mehr Arbeit und mehr Technik. (Interview 1, Generalmanager, Deutscher)

Da der deutsche Partner in der Technik dem chinesischen Partner deutlich überlegen ist, hat er immer das letzte Wort bei wichtigen technischen Entscheidungen. In Joint Ventures wird eine starke technische Autorität des deutschen Managers beim Produktionsmanagement vom chinesischen Manager empfunden, wobei die Joint Ventures in China alle bereits im deutschen Stammhaus

festgelegten Regelungen und Standards streng einhalten müssen. Dadurch wollen die deutschen Manager die produzierte Qualität der chinesischen Produktion sicherstellen.

- Da die Deutschen in der Technik gegenüber uns einen Vorsprung haben, und zwar sehr deutlich, haben sie natürlich ein großes Mitspracherecht. Bei vielen Sachen werden sie gar nicht mit uns diskutieren, sondern einfach sagen, das geht nicht. Dann dürfen wir dies nicht benutzen. Zum Beispiel manchmal aus Kostengründen überlegen wir, ob ein kleines Zulieferungsteil durch Plastik statt Leder ersetzt werden kann. Nein, das dürfen wir nicht einmal denken. In Deutschland wird nach dem Standard produziert, das muss man auch in China genau so machen. Dazu gibt es keine demokratische Diskussion. In diesem Sinne sind die Deutschen relativ hart beim Produktionsmanagement. (Interview 10, Generalmanager, Chineser)
- Ich, für meinen Standpunkt ja, versuche natürlich alles, was die Produktion, den Fahrzeugbau angeht, soweit mir das möglich ist, nach den deutschen Richtlinien bzw. den deutschen Vorgaben durchzuziehen. Das geht manchmal, manchmal geht das nicht. Aber ich versuche natürlich zu sagen, es gibt eine Richtlinie, es gibt eine Vorgabe, es gibt einen Standard bei unserem Unternehmen, und den müssen wir hier in China durchsetzen, weil das die Qualität unserer Produkte sichert. Das ist meine Hauptaufgabe. (Interview 11, Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle, Deutscher)
- Wir haben versucht, die deutschen Normen in den chinesischen Markt zu übertragen und auch die entsprechenden Qualitäten, wie sie in Deutschland üblich sind, hier einzuführen. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)

Die Joint Ventures erkennen die weitreichende Bedeutung der Qualität und bauen ein einheitliches Qualitätssystem der deutschen Muttergesellschaft auf. Bei der Qualitätssicherung übernehmen die Joint Ventures nicht nur die deutschen Standards und Kriterien, sondern praktizieren auch das in deutschen Unternehmen übliche Produktionsverfahren in den Joint Ventures. Die Befragten nennen Qualitätsmaßnahmen z.B. eine prozessorientierte Qualitätskontrolle und eine Schwachstellenanalyse. Die Qualitätskontrolle findet bereits in der Fertigungsphase des Produktionsprozesses statt, so dass man etwaige Fehler im Vorfeld frühzeitig erkennen und anschließend rechtzeitig ausschließen kann. Die Produktmängel werden genauso ernst genommen wie in Deutschland, indem man auf die Interessen der Kunden eingeht und Fehler möglichst schnell beseitigt. Danach wird nach möglichen Ursachen gesucht. Es wird somit si-

chergestellt, dass solche Fehler sowohl organisatorisch als auch verhaltensbezogen in der Zukunft vermieden werden können.

- Wir haben jetzt als ein wesentliches Ziel in unserem Werk ein vernünftiges Qualitätsmanagement einzuführen. Aber das Wesentliche bei einem guten Qualitätsmanagement ist, dass man im Prozess erkennt, wo etwas nicht gut läuft und dann gezielt dort ansetzen kann, um dagegen zu arbeiten. Wir werden nächstes Jahr dort einen Qualitätsregelkreis aufbauen, so wie wir das kennen. Nicht nur am Ende zu prüfen, stimmt jetzt die Abmessung, sondern auch hinterher mit dieser Information auf den Prozess wieder einzuwirken und daraus zu lernen. (Interview 3, CEO, Deutscher)
- Qualitätsmängel müssen besprochen werden. Das kann immer wieder vorkommen. Das passiert auch in Deutschland, dass man Fehler macht oder Mängel auftreten. Aber im Interesse unserer Kunden müssen Mängel sofort behoben werden. Der Kunde muss wieder zufrieden gestellt werden. Und danach wird in der Organisation versucht, die Ursache für diese Mängel zu finden und sie für die Zukunft abzustellen. Also es ist nicht anders als in Deutschland. Wir sagen, Fehler macht jeder und es könnten noch Mal Mängel durch verschiedene Ursache entstehen. Wichtig ist, dass der Kunde zufrieden gestellt wird. Und der Kunde kann auch sehr zufrieden sein, wenn er weiß, er wird nicht allein gelassen mit Mängeln. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)
- Wir kontrollieren die Qualität schon in der Fertigung, also in der Produktion. Und da gibt es sicher Unterschiede, je nachdem wie gut qualifiziert diese Mitarbeiter schon sind. Wir haben Mitarbeiter, die sind schon von Anfang an dabei, also über vier Jahre ist das ja schon, sie sind schon immer bei uns. Die sind natürlich in der Lage, Qualität zu produzieren und auch bereit, den anderen Hilfestellung zu geben. Aber ich denke schon, dass unter gewisser Kontrolle versucht wird, Qualität herzustellen. (Interview 6, Generalmanager, Deutscher)

Das Qualitätsdenken weist eine deutliche Divergenz zwischen den chinesischen Befragten und den deutschen Managern in den untersuchten Joint Ventures auf. Im Vergleich zu ihren deutschen Kollegen haben die Chinesen viel flexiblere Toleranzgrenzen in der Produktqualität. Für die deutschen Befragten ist Qualität ein objektives Merkmal und relativ kontextunabhängig. Jedoch nimmt der Begriff der Qualität für die chinesischen Manager je nach Bedingungen und Umständen eine andere Bedeutung an und entzieht sich einer objektiven Definition.

Die chinesischen Manager vertreten die Meinung, dass die im Joint Venture hergestellten Produkte nicht zu 100% die deutsche Qualität erreichen müssen. Es reicht durchaus aus, wenn die Produkte über den bislang produzierten nati-

onalen Standards liegen. Für sie steht der gute Verkauf des Produktes zu einem guten Preis im Vordergrund, nicht die perfekte Qualität. Das wurde von deutschen Managern bestätigt. Diese stimmt zugleich auch mit der Studie nach Lang überein. (vgl. Kapitel 4.5)

- Die Chinesen sind aber als Kunden sehr kritisch, als Produzent ist das alles nicht so schlimm. Wenn sie im chinesischen, gerade im privaten Bereich etwas verkaufen, schauen die Leute sehr genau hin und erwarten für ihr Geld auch eine gute Leistung. Auch sind die Chinesen ihrem eigenen Mitarbeiter und ihrem Land gegenüber manchmal etwas kritisch. Ich habe vor vier Wochen eine Situation erlebt, da gab es eine große Geschichte in Shanghai. Dort war ein italienischer Möbelhersteller, nach China gegangen und hatte Möbel als italienische Möbel verkauft, es kam aber raus, dass diese Möbel in China produziert wurden. (Interview 3, CEO, Deutscher)
- Auf der anderen Seite brauchen wir auch nicht zu streng die deutschen Standards einzuhalten. Wir müssen mit den Produktionskosten rechnen. Da die deutschen Standards sehr hoch sind, können die chinesischen Produkte dieses Niveau nicht erreichen. Aber unsere Produkte haben ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Produktqualität soll lediglich an den chinesischen Markt angepasst sein, dann ist das schon OK. Weil solche Produkte nicht an die Deutschen verkauft werden, sondern an die Chinesen. Wenn der chinesische Markt diese Produkte so akzeptiert, dann kann unsere Firma schon überleben. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Insbesondere halten die befragten chinesischen Manager es für wichtig und notwendig, dass die Produktion in China auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten und den Realitäten des chinesischen Marktes angepasst wird. Die Faktoren wie zum Beispiel die Produktionskosten für das Unternehmen, die Bereitschaft zum hohen Produktpreis der Kunden, die Qualität der Rohmaterialien sowie die Qualifikation des Personals beeinflussen die Produktion und Produktqualität und spielen eine entscheidende Rolle beim Produktionsmanagement.

- Egal wie gut die Qualität des deutschen Produktes ist, die Hauptsache ist, dass es den chinesischen Kunden gefällt. Also sie müssen den Anforderungen des dortigen Marktes entsprechend geändert werden. (Interview 4, Generalmanager, Chinese)
- Hier im Joint Venture wird nicht komplett nach den deutschen Standards produziert, sondern die Produkte werden in einigen Aspekten eher nach den Wünschen und Anforderungen der chinesischen Kunden geändert und verbessert. Dabei muss man die chinesische Realität berücksichtigen. Zum Beispiel haben wir die Rezeptur der Produkte dem chinesischen Markt angepasst und geändert, da die Bedingungen in China anders als in Deutsch-

land sind. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Die erste Realität auf dem chinesischen Markt ist die hohe Preisbereitschaft der Kunden für deutsche Produkte. Die streng nach deutschen Standards hergestellten Produkte sind oft mit hoher Qualität und hohem Preis verbunden, chinesische Kunden bevorzugen in den meisten Fällen die Produkte mit günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis.

Des Weiteren weisen die Rohstoffe in China und in Deutschland unterschiedliche Qualitäten auf, die für die schlechtere Produktqualität in Joint Ventures verantwortlich gemacht werden. Eine schlechte Rohstoffqualität auf dem lokalen Markt kann die Produktionsbedingungen nicht erfüllen, mit denen man die Produkte gemäß den deutschen Standards herstellen wollte.

- Wir produzieren jedoch eher in Richtung deutscher Standards, nun haben wir nicht die kompletten Standards der deutschen Seite in unserem Joint Venture übernommen, weil es nicht funktionieren würde. Darüber haben wir in der Firma diskutiert. Ich nenne ein Beispiel: Die Produktion nach dem deutschen Standard setzt einen guten Rohstoff mit gleich guter Qualität voraus, woran es bei uns aber fehlt. Wenn wir keinen solchen Rohstoff haben, wie können wir die Produkte mit gleicher Qualität, wie in Deutschland, herstellen? Bei den objektiven Bedingungen in China können wir nicht komplett gemäß den deutschen Standards produzieren. (Interview 7, Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung, Chinesin)

Das Qualitätsniveau des Produktes hängt untrennbar mit dem Faktor der Produktionsanlagen zusammen. Oft sind die im Joint Venture eingesetzten Maschinen technisch nicht modern wie die in der deutschen Muttergesellschaft. Der Grad der Technisierung reicht dann nicht aus, um Produkte mit einer sehr hohen Qualität zu produzieren.

- Es ist so, dass das Produktdesign nicht bei uns im Joint Venture stattfindet, sondern im Technologiezentrum in Shanghai. Wir produzieren grundsätzlich nach den deutschen Standards, aber mit einem Unterschied in Bereich Technik bzw. Handwerk. Der Grund liegt in den Produktionsanlagen. Wie gesagt, wir können momentan das Niveau des deutschen Produktionsmodells noch nicht erreichen. Die Standards sind gleich, und sie gelten für alle in China und in Deutschland hergestellten Produkte, aber die in China hergestellten Produkte können in Bezug auf den technischen Aspekt das Qualitätsniveau der europäischen und deutschen Produkte nicht erreichen. Das heißt, wir versuchen, die Produkte mit technisch schlechteren Maschinen herzustellen, um die gleichen Standards der deutschen Produkte zu erzielen. Es handelt sich im Grunde genommen um die Frage der Investitions-

rentabilität. In China sind die Arbeitskräfte günstig, und es werden nicht so hohe technische Anforderungen wie in Deutschland gestellt. Deutschland ist in der Produktion hoch automatisiert und mechanisiert. Aber dies trifft auch zu, wenn es sich in China per Handarbeit herstellen lässt. (Interview 9, Generalmanager, Chinese)

Neben den, von den chinesischen Managern genannten objektiven Faktoren lässt sich die geringe Produktionsqualität in Joint Ventures letztlich auf die Qualifikation des Personals zurückführen. Die deutschen Manager beschwerten sich, dass es an qualifizierten Facharbeitern für Maschinen in Joint Ventures fehlt. Daraus ergibt sich das Problem, dass der Einsatz modernster Technologien im Produktionsprozess allein nicht genügt, um deutsche bzw. westliche Qualität herstellen zu können. Die chinesischen Facharbeiter sind nicht in der Lage, die high-tech-Maschinen zu bedienen und zu steuern. Zur Problemlösung werden medium-tech- statt high-tech-Anlagen im Joint Venture eingesetzt werden. Dies hat zur Folge, dass die Joint Ventures meistens bloß die technisch einfacheren Produkte herstellen können.

- Nicht genau nach deutschem Standard. Das ist schon so, dass wir etwas mehr Toleranzen, etwas schlechtere Qualitäten haben. Und dass die Produkte insgesamt technisch einfacher sind. Das ist das Problem, das wir in China haben, ich weiß das es dazu gehört, aber es ist relativ schwierig, gut ausgebildete Leute zu kriegen. Ich sage mal, die Leute, die Handarbeit machen, etwas schleifen, schneiden oder etwas machen, das ist kein Problem. Aber Leute mit einer guten Ausbildung, Ingenieure z.B. die eben nicht nur sagen, wie wir gerade gesagt haben, auch etwas verstehen, ist relativ schwierig. Und wenn sie gute Leute haben, es ist schwierig sie im Unternehmen zu behalten. Gerade bei Ingenieuren. Die Arbeit in der Produktion ist nicht so schwierig. Das kann man meistens lernen. Auch da gibt es Unterschiede. Hier ein kleines Beispiel. Die erste Maschine, die ich gekauft habe, für unsere Werke in Stadt Y, war eine richtige high-tech-Maschine. Wir haben hier Facharbeiter, die haben eine Ausbildung gemacht, die haben auch in der Regel mehrere Jahre Berufserfahrung, können alle gute NC-Programmierung, Werkzeugeinstellung etc. machen. Aber es ist unheimlich schwierig, erst einmal die Leute daran zu führen, dass sie mit der Maschine auch wirklich produktiv und vernünftig arbeiten können. Wir machen es heute anders, wir kaufen nicht mehr solche high-tech Maschinen, sondern wir kaufen medium-tech Maschinen, bei denen es sehr viel einfacher ist, fertige Mitarbeiter heran zu führen. Wegen dieser Probleme kann ich das eher so akzeptieren. Aber es gibt wirklich Probleme, Leute zu finden, die diese Sprünge schaffen können, die eine vernünftige NC-Programmierung machen können, mit dem DMAC-System arbeiten können. (Interview 3, CEO, Deutscher)

Das schwache Qualitätsbewusstsein der Chinesen stellt gegenüber ihren deutschen Kollegen einen der wesentlichen Unterschiede im Produktionsprozess dar. Es wirkt mit anderen vielfältigen sachlichen Faktoren zusammen, die Qualitätsmängel des Produktes zur Folge haben. Dieses geringere Qualitätsbewusstsein ist darauf zurückzuführen, dass die Chinesen in einer high-context-Kultur viel flexibler die festgeschriebenen Regelungen und Kriterien interpretieren und danach personen- und situationsangepasst reagieren. Darüber hinaus setzt das chinesisch-ganzheitliche Denken in umfassenden Maßstäben, die unscharfen, informellen, unausgesprochenen Regelungen zusammen. Ein Ergebnis soll nur ungefähr und aber nicht in letzter Konsequenz exakt stimmen. Perfektionismus kennen die Chinesen relativ wenig.

Im Gegensatz dazu halten die Deutschen mit starker Orientierung an der Wertschätzung von Strukturen und Regeln weiterhin in einer neuen kulturellen Umgebung an den vorgeschriebenen Qualitätsstandards fest. Geringer Grad an Unsicherheitsvermeidung der deutschen Kultur kann damit rechtfertigt werden, dass die deutsche Gesellschaft auf Regeln, Ansprüchen und Wechselwirkung basiert. Die Deutschen halten sich bei der Durchsetzung einer Ordnung systematisch und akkurat an die exakten und sachbezogenen Vorgaben.

Zusammenfassend wird das Produktionsmanagement in den chinesisch-deutschen Kooperationsunternehmen mehr vom deutschen Partner beeinflusst. Die deutschen Manager spielen eine absolut dominante Rolle, indem sie die Position in der technischen Abteilung einnehmen und für Qualitätskontrolle zuständig sind. In der Regel werden das deutsche Produktionsverfahren sowie die deutschen Produktstandards und Normen auf die Joint Ventures übertragen und in diesen durchgesetzt. Jedoch beeinflussen das schwache Qualitätsbewusstsein des chinesischen Partners, die geringere Qualifikation der Facharbeiter und sachliche Bedingungen auf dem lokalen Markt die Produktqualität der Joint Ventures. Im Endeffekt sind die Produkte im Hinblick auf die Qualität mehr oder weniger von denen aus Deutschland verschieden. Hieraus entstehen oft die Konflikte zwischen chinesischen und deutschen Partnern, die noch eine ziemlich lange Zeit in Joint Ventures bestehen werden.

7. Das Joint Venture als hybride Organisationsform

Aus der Auswertung der Fragebögen in Bezug auf die Beurteilung der Joint Venture-Kultur geht hervor, dass sechs von zehn Befragten die Kultur in ihrem Joint Venture als *hybrid*, einer als *eher deutsch*, zwei als *eher chinesisch* bewerten. Keiner stuft die Kultur im Joint Venture als ausschließlich chinesisch oder deutsch ein. Die Joint Venture-Kultur wird überwiegend als eine hybride Kultur beschrieben, die sowohl Elemente aus der chinesischen als auch der deutschen Kultur beinhaltet.

7.1 Anpassungsmuster der hybriden Managementstruktur

In den untersuchten chinesisch-deutschen Joint Ventures liegt eine hybride Managementstruktur vor. Sie ist durch gegenseitige Anpassungen der Joint Venture-Partner entstanden. Diese Anpassungsprozesse folgen in allen Managementbereichen keinem einzigen vorbestimmten Muster, sondern nehmen verschiedene Formen an. Es unterscheiden sich in der Regel vier verschiedene Anpassungsmuster: Interkulturelle Innovation, interkultureller Kompromiss, interkulturelle Akkulturation und interkultureller Dualismus (vgl. Mauritz 1996, S. 271).

In der vorliegenden Studie geht es hauptsächlich um interkulturelle Akkulturation. Diese bezeichnet den Prozess der Annäherung an fremdkulturelle Standards oder deren Übernahme, wobei die Annäherung nicht allumfassend und nicht auf eine Seite beschränkt ist. Davon zu unterscheiden sind einseitige oder zweiseitige Anpassungen (ebd.).

In den untersuchten Joint Ventures weisen das Kommunikations- und das Planungsmanagement eher eine Art der interkulturellen Akkulturation auf, in der sowohl die chinesische Partei als auch die deutsche gleichzeitig eine veränderte Position einnehmen.

Bei dem Kommunikationsmanagement sind die gegenseitigen Anpassungen der chinesischen und deutschen Manager sehr deutlich zu beobachten. Beide Partner übernehmen teilweise die kulturellen Elemente des Gegenübers und gehen somit auch ein Stück aufeinander zu. Jeder befragte deutsche Manager

nimmt das Konzept „Gesicht“ und dessen Bedeutung im Umgang mit den Chinesen ernst. Zur Aufrechterhaltung der harmonischen Beziehungen mit den chinesischen Kollegen stellen die deutschen Manager sich um, indem sie Kritik nicht allzu direkt zum Ausdruck bringen. Auf der anderen Seite kommen immer mehr chinesische Manager zu der Erkenntnis, dass die auf der Sachorientierung beruhende Direktheit in der beruflichen Kommunikation vorteilhaft für die Zielerreichung und die Zusammenarbeit ist. Trotzdem ist das Gesichtsverlust verursachende Verhalten, wie offene Kritik oder Widersprechen des Chefs für sie immer ein schwieriges Thema (vgl. Kapitel 6.3).

Das Planungsmanagement folgt einem ähnlichen Anpassungsmuster. Das deutsche moderne Planungssystem und die Managementprinzipien werden selbstverständlich von dem chinesischen Partner angenommen und im Joint Venture eingesetzt. Die Planung mit unterschiedlichen zeitlichen Perspektiven und die Pläne in den einzelnen Managementbereichen sind zwar im Unternehmen vorhanden, werden aber bei der Umsetzung oft mit der chinesischen Flexibilität und Spontaneität behandelt. Im Gegenzug zeigen die deutschen Manager ihre Toleranz und Geduld, solange die Planung nach chinesischer Umsetzung funktioniert. In der Praxis ist eine Kombination aus detaillierter Planung mit klaren Zielvorgaben und situativ angepasster Umsetzung der Planung als eine ideale Form im Planungsmanagement wünschenswert (vgl. Kapitel 6.6).

Eine weitere Anpassungsform im Rahmen der interkulturellen Akkulturation liegt vor, wenn eine Partei hauptsächlich bei der Interaktion eine veränderte Position bezüglich eines bestimmten kulturspezifischen Merkmals vom Partner einnimmt. In den Joint Ventures bewegen sich die deutschen Manager im Beziehungs- und Motivationsmanagement vielmehr auf die chinesische Seite zu, während im Produktionsmanagement der Fall umgekehrt ist.

Im Beziehungsmanagement übernimmt der chinesische Partner die Beziehungspflege, nach der sich der deutsche Partner überwiegend richtet. Mit den chinesischen Kollegen zusammen bemühen sich die deutschen Manager darum, ein geschäftliches Beziehungsnetzwerk zu allen Seiten in China aufzubauen und zu pflegen. Sie stimmen der Relevanz und Notwendigkeit des „*Guanxi*“ für den wirtschaftlichen Erfolg des Joint Ventures unter dem Vorbehalt zu,

dass man nicht die rote Linie der Korruption und Bestechung überschreiten darf (vgl. Kapitel 6.4).

Wie beim Beziehungsmanagement ist der chinesische Partner im Gemeinschaftsunternehmen in der Regel für Personal- und Sozialwesen zuständig. Das Joint Venture baut ein Motivationssystem auf, das überwiegend auf materiellen Anreizen und extrinsischen Faktoren wie guter Bezahlung, Aufstiegschance, Karriereentwicklung, Status und Titel basiert. Zugleich sind die Anreize wie persönliche Kontakte mit dem Vorgesetzten, Auswahl des „besten Mitarbeiters des Jahres“, die durch typische chinesische kollektivistische Kultur geprägt werden, vorzufinden. Die intrinsischen Faktoren und immaterielle Elemente wie Verantwortung, Selbstentwicklung und Selbstverwirklichung stehen ganz am Rand im Personalmanagement. Das in einer deutschen Muttergesellschaft verwendete Anreizsystem ist nicht auf das Joint Venture übertragbar. Hierbei ist anzumerken, dass sich junge chinesische Manager mit ausländischen Erfahrungen und gutem Ausbildungshintergrund nicht mehr nur mit materiellen Anreizen zufrieden geben, sondern mehr Autonomie, mehr Anerkennung und mehr Freiheit wollen. Die eher auf intrinsischen Faktoren beruhenden Motivationen wie z.B. Selbstentwicklung und Karriere- und Aufstiegschancen sind bei ihnen zu beobachten (vgl. Kapitel 6.2).

Im Gegensatz zum Beziehungs- und Motivationsmanagement orientiert sich die chinesische Seite beim Produktionsmanagement sehr stark an dem deutschen Partner. Der deutsche Partner als Besitzer des technischen Know-hows übernimmt in allen untersuchten Joint Ventures die Verantwortung für die Produktion, wobei die deutschen Produktstandards, Kriterien und Prozessabläufe zur Sicherstellung der Produktqualität durchgesetzt werden können. Ein kontextabhängiges Qualitätskonzept von den chinesischen Managern übt einen nur geringen Einfluss auf das gesamte Produktionsmanagement aus (vgl. Kapitel 6.5).

Anders als die oben beschriebenen fünf Managementbereiche weist der Führungsstil ein anderes Anpassungsmuster auf. In den sechs untersuchten Joint Ventures nimmt der Chinese in den meisten Fällen die Position des Generalmanagers ein, dementsprechend herrscht überwiegend der chinesische autokratisch-paternalistische Führungsstil im Joint Venture. Der deutsche Partner

hält diesen geeignet für die erfolgreiche Führung des Joint Ventures, und Modifikationen werden nicht als erforderlich angesehen. Die Anpassungsleistung der Deutschen, die normalerweise einen westlichen kooperativen Führungsstil praktizieren, besteht darin, dass sie diese gegensätzliche Kultur tolerieren und akzeptieren. Im Gegensatz dazu beziehen manche chinesischen Manager sie durch Förderung der offenen Meinungsäußerung aller Mitarbeiter in das Management ein. Der chinesische Partner folgt somit einem Anpassungsmuster im Sinne von interkultureller Akkulturation, während der deutsche Partner den interkulturellen Kompromiss schließt.

Eine ungleiche Anpassungsleistung prägt das Verhalten des Joint Venture-Partners. Diese lässt sich auf ungleiche Abhängigkeit und daraus resultierender Macht zurückführen. Bei den eng mit Personen und Verhalten verbundenen Managementaufgaben wie dem Personal- und Sozialwesen sowie dem Aufbau und der Pflege des Beziehungsnetzwerkes vor Ort, ist der deutsche Partner stark von den chinesischen Managern abhängig, während die Deutschen im technischen Bereichen und der Qualitätskontrolle ihren chinesischen Kollegen zweifellos deutlich überlegen sind und die Zeitplanung dem Deutschen als ein wichtiger Kulturstandard zugeschrieben wird. Nicht umsonst sieht man den Grund für die Gründung des Joint Ventures in China in der Verknüpfung des Know-how des deutschen Partners mit dem Know-who des chinesischen Partners.

Aus den bisherigen Ausführungen geht deutlich hervor, dass in allen oben genannten Managementbereichen die Anpassungsleistungen der Joint Venture-Partner, mit unterschiedlicher Gewichtung, handlungswirksam werden. Kompromiss, Annäherung und Anpassung können in einer konkreten Begegnung gleichzeitig vorkommen, was den Prozess der Hybridisierung der Managementstruktur kennzeichnet. In einem von einer Kultur dominierten Managementbereich dringen die kulturspezifischen Merkmale des Gegenübers auch ein, somit prägt eine gegenseitige Penetration und Vermischung der chinesischen und deutschen Kultur das Management und die Unternehmenskultur des Joint Ventures.

Somit unterstützen die Erkenntnisse und Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung die folgenden Thesen:

These 2-1: Die chinesische und die deutsche Kultur wirken sich unterschiedlich stark auf die unterschiedlichen Managementbereiche aus.

These 2-2: Die eng mit Personen und Verhalten verbundenen Managementgebiete u.a. Personalführung sowie Mitarbeitermotivierung und Beziehungsmanagement werden mehr durch die chinesische Kultur beeinflusst, während die technischen Bereiche wie zum Beispiel Produktion, Qualität, Controlling eher durch die deutschen kulturellen Charakteristika beeinflusst werden.

These 2-3: In den Managementbereichen, die durch eine Nationalkultur dominiert werden, sind auch die Elemente der anderen Kultur mit ihren Ausprägungen existent.

7.2 Komponenten der Hybridisierung

Die chinesischen und deutschen kulturspezifischen Merkmale treten im Joint Venture-Management auf. Die Ergebnisse zur Frage 7 „*In wieweit haben die chinesischen und deutschen kulturellen Elemente Ihr Joint Venture beeinflusst?*“ im Fragebogen ergeben, dass *Beziehung, Gesicht, Hierarchie, Harmonie, Vertrauen* und *Flexibilität* als die chinesischen kulturellen Faktoren mit einem sehr starken Einfluss auf das Management von den Befragten bewertet werden. Außerdem üben *Kontextorientierung, In-Group/Out-Group, Reziprozität, Kollektivismus* einen großen Einfluss auf das Managementverhalten aus, das von den befragten Managern bestätigt wird.

Die deutschen kulturtypischen Merkmale wie *direkte Kommunikation, Regelorientierung, Sachorientierung* und *Zeitplanung* werden auch mit großem Abstand von den Befragten als diejenigen Elemente genannt, die in hohem Maße einen Einfluss auf das Management haben.

Die chinesischen und deutschen kulturtypischen Elemente ergänzen sich manchmal, aber in vielen Fällen sind sie nicht kompatibel und stehen miteinander im Konflikt. Für das Joint Venture-Management stellt sich die Frage, welche

der jeweiligen kulturellen Elemente durchzusetzen bzw. zu unterdrücken sind. Dies lässt sich durch die Verhaltens- und Einstellungsveränderung der Manager sowie Anpassungsmuster beider Parteien beobachten.

Aus den vorangegangenen Ausführungen folgt, dass sich die kulturellen Elemente der Joint Venture-Partner durch alle Ebenen des Managements ziehen und in jedem einzelnen Gebiet mit unterschiedlicher Gewichtung auftreten. Die chinesische kulturspezifische Elemente *Beziehungsorientierung*, *Gesicht* und *Flexibilität*, sind gründlich beim Beziehungs-, Kommunikations- und Planungsmanagement durchgesetzt worden. In diesen drei Hinsichten erfolgt eine Anpassung der deutschen Manager in Richtung der chinesischen Kultur (vgl. Kapitel 6.3, 6.4 und 6.6)

Der Aufbau und die Pflege des Beziehungsnetzwerks sind unabdingbare Voraussetzungen für den geschäftlichen Erfolg im chinesischen Wirtschaftsumfeld. Vor allem durch die engen Kontakte zur Regierung und zu den Behörden wird das Geschäft in China erheblich erleichtert und diese Vorteile können direkt in das Joint Venture eingebracht werden. Außerdem spielt das gute Verhältnis zwischen Führenden und Geführten auf Gebieten wie Personalführung und Kommunikation eine wichtige Rolle, um Mitarbeiter zu motivieren und ihre Identifikation mit der Firma zu fördern. Neben regelmäßigem Besuch der Geschäftspartner sind gegenseitige Hilfe und Gefälligkeiten auch Bestandteile der Beziehungspflege. In Deutschland existiert ein nicht so stark ausgeprägtes Beziehungsnetzwerk und daher können sich die deutschen Manager nicht ohne große Schwierigkeit nach diesem Kulturstandard richten.

Im Vergleich dazu steht das Gesichtskonzept zwar deutlich in Konflikt mit der deutschen Direktheit, jedoch nehmen die deutschen Manager die Wichtigkeit des Ansehens für die chinesischen Mitarbeiter in einer kollektivistischen Kultur wahr. Im Umgang mit den chinesischen Managern wird Kritik generell nicht allzu direkt und schnell zum Ausdruck gebracht wie bei der Kommunikation unter Deutschen.

Das dritte kulturspezifische Merkmal Flexibilität steht offenbar in Konflikt mit der Regelorientierung und Wertschätzung von Strukturen und Regeln der Deut-

schen. Kein Wunder, dass die deutschen Manager mit Unverständnis auf die sich andauernd veränderten Pläne und Termine reagieren. Insbesondere ist das chinesische Vertragsverständnis, dass der Vertrag inhaltlich je nach Situation variiert und man an die sich schnell verändernde Umwelt angepasst werden kann und soll, für die deutschen Manager schwer nachvollziehbar. Ein Mittelweg zwischen der deutschen Planung und chinesischer Flexibilität wird vom deutschen Partner gewünscht. Im Vergleich zur bewussten und aktiven Anpassung an die Beziehungsorientierung und indirekte Kommunikation, nehmen die deutschen Manager gezwungenermaßen und eher passiv die chinesische Flexibilität und die sich ständig verändernden Vereinbarungen hin.

Ein weiteres Anpassungsverhalten findet seinen Niederschlag im Verhältnis zwischen Manager und Mitarbeiter. Einige Manager wenden gegenüber ihren Mitarbeitern, in Abhängigkeit von ihrem unterschiedlichen Hintergrund, unterschiedliches Managementverhalten an. Das Alter, der Ausbildungshintergrund und die Auslandserfahrung der Mitarbeiter werden dabei als wichtige Faktoren herangezogen.

Generell praktizieren die chinesischen Manager einen autoritär-paternalistischen Stil, jedoch wird für verschiedene Mitarbeitergruppen jeweils eine unterschiedliche Führung angewandt. Die einfachen Arbeiter und Angestellten werden im Wesentlichen autoritär-paternalistisch geleitet, während eine westlich-demokratische Führung bei den jungen chinesischen Abteilungsmanagern eingesetzt wird. Sie haben mit sehr gutem Ausbildungshintergrund teilweise im Ausland studiert oder in westlichen Firmen gearbeitet, wodurch sie von der westlichen individualistischen Kultur beeinflusst worden sind. Die traditionell chinesische autoritäre Führung findet bei diesen Menschen wenig Akzeptanz. Der Einsatz des Führungsstils hängt in hohem Maße von den Mitarbeiterbedürfnissen und ihren Qualifikationen ab.

Die bewussten Änderungen im Verhalten der Manager sind auch bei der Mitarbeitermotivation zu beobachten. Die Motivationsmaßnahmen und -instrumente sind jeweils auf die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse der chinesischen und deutschen Mitarbeiter ausgerichtet. Die Chinesen sind eher extrinsisch und materiell motiviert, dementsprechend bietet das Joint Venture ihnen

hauptsächlich gute Bezahlung und Sozialleistungen, Aufstiegschancen, Status und institutionelle Anerkennung usw. an. Den Deutschen, die mehr durch intrinsische Faktoren wie Selbstentwicklung, Freiheit und Autonomie beeinflussbar sind, gibt das Unternehmen mehr Verantwortung und bereichert ihren Arbeitsinhalt.

Darüber hinaus werden die chinesischen Mitarbeiter im Hinblick auf die Führung in zwei Gruppen unterteilt: normale Mitarbeiter und junge gut ausgebildete Manager im mittleren Management. Die Anreize für die erste Gruppe sind stark an Lohn, Gehalt und Prämien orientiert, während Verantwortung und Karriereentwicklung für die zweite Gruppe zunehmend im Vordergrund stehen.

7.3 Dynamischer Hybridisierungsprozess

Bei dem Aufeinandertreffen der kulturellen Orientierungen beschäftigen sich beide Partner gleichzeitig mit den gegenseitigen Kulturelementen. Zur Verhaltensveränderung und Anpassung der Manager spielt der Zeitfaktor eine deutliche Rolle. Diejenigen der deutschen Seite, die länger in China leben und im Joint Venture arbeiten, sind sich der kulturellen Unterschiede bewusst und passen sich dementsprechend aktiver den lokalen Gegebenheiten an. Sie zeigen im Umgang mit den chinesischen Mitarbeitern immer mehr Geduld und Toleranz. Je länger die deutschen Manager im Joint Venture gearbeitet und je mehr Erfahrungen sie im Ausland gesammelt haben, desto chinesischer handeln sie (vgl. Kapitel 6.2; Kapitel 6.3).

Nicht nur die im Joint Venture arbeitenden Menschen verändern sich je nach ihrer Erfahrung und Arbeitszeit im Joint Venture, sondern das Joint Venture selbst weist mit steigender Existenzzeit immer mehr Hybridisierungszeichen auf. Mit fortschreitender Zeit wird zunehmend eine gemeinsame Unternehmenskultur betont und nicht mehr über die Unterschiede der Kulturen diskutiert.

Die vorliegende Studie untersucht sechs chinesisch-deutsche Joint Ventures, davon wurden zwei in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts gegründet (Joint Venture Nr. 1 und Nr. 6). Aus der Auswertung des Interviewmaterials geht klar hervor, dass eine vermischte Kultur im Gemeinschaftsunternehmen herrscht und sie als selbstverständlich betrachtet wird. Die Joint Venture-

Partner bringen jeweils die eigenen Stärken in das Unternehmen ein, die für die andere Seite akzeptabel sind. Es ist nicht mehr der Mittelweg, sondern gerade eine Mischung der Kulturen. In den meisten Fällen stehen die Kompromisslösungen und Kombination im Vordergrund, um die kulturellen Unterschiede zu überbrücken (vgl. Kapitel 6).

Die Joint Ventures, die sich in einer solchen Reifephase befinden, haben meistens gemeinsame Ziele und eigene Unternehmenswerte sowie eine eigene Unternehmenskultur. Daraus entwickeln sich Managementprinzipien, Systeme, Regelungen usw. Sowohl Deutsche also auch Chinesen sollen sich in diese neue Interkultur des Joint Ventures fügen, jedoch nicht in eine der beiden Kulturen. In vielen Joint Ventures sind die deutschen Strukturen und Systeme als Managementbasis und -rahmen vorhanden, aber die chinesische Kultur dringt langsam zur deutschen Kultur durch. Das gegenseitige Aushandeln und Austauschen bringt das Joint Venture in einen neuen Zustand, in dem es ein stillschweigendes Einverständnis beider Seiten geben kann. Dieser Zustand stellt die Grundlage dar, auf der die chinesische und die deutsche Seite erfolgreich kooperieren können. Die Hybridisierung der Kulturen und Managementstile der Joint Venture-Partner ist ein gemeinsamer Prozess, bei dem man sich Stück für Stück weiter entwickelt.

Insgesamt lassen sich die folgende Thesen beibehalten:

- 1-1: Chinesische und deutsche kulturspezifische Merkmale sind im chinesisch-deutschen Joint Venture in China vertreten. Durch das Zusammenreffen der Kulturen der Joint Venture-Partner wird eine hybridisierte Kultur generiert, die zentrale Elemente der jeweiligen Nationalkulturen enthält. Sie ist eine Mischung der Kulturen der chinesischen und deutschen Joint Venture-Partner.
- 1-2: Diese hybridisierte Kultur ist nicht statisch als feste Synthese von chinesischer und deutscher Kultur, im Sinne von gewichteten Verhältnissen zu beschreiben, sondern vielmehr als ein dynamischer Prozess zu verstehen, der durch eine Reihe von Kontextvariablen bestimmt wird.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, ein umfassendes Bild des interkulturellen Managements in chinesisch-deutschen Joint Ventures zu liefern und die kulturelle Hybridisierung in ihren Auswirkungen auf das Management zu untersuchen sowie die Charakteristika der neu generierten Managementkultur in den einzelnen Bereichen innerhalb eines Joint Ventures zu beschreiben.

Im theoretischen Teil wurde zunächst Joint Venture als Unternehmensform definiert und seine Ausprägungen sowie Varianten vorgestellt. Durch Darstellung der Erfolgsfaktoren für das Joint Venture-Management rückten die mit der Kultur verbundenen weichen Erfolgsfaktoren zunehmend ins Blickfeld des interkulturellen Managements: Der wirtschaftliche Erfolg der Gemeinschaftsunternehmen wird zum großen Teil von kulturellen Elementen beeinflusst. Kultur als ein besonderer Einflussfaktor für das Joint Venture-Management wurde im Kapitel vier herausgestellt und vertieft untersucht.

Es wurden die kulturellen Ausprägungen Chinas und Deutschland und ihre Unterschiede anhand der Kulturdimensionen und Kulturstandards beschrieben und verglichen. Basierend auf dem Konzept der Interkultur nach Bolten (2007) und Thomas (2005) und dem Ansatz der kulturellen Hybridisierung nach Schwinn (2006) wurde die Herausbildung der Joint Venture-Kultur als eine der zentralen Diskussionen in der vorliegenden Forschung thematisiert. Joint Venture-Kultur wird als eine Art der Interkultur betrachtet, die durch Aushandeln, Austausch und Interaktion zwischen Joint Venture-Partnern herausgebildet wird.

Die kulturbedingten chinesischen und deutschen Managementstrukturen und -stile wurden auf der Basis der Ergebnisse aus dem Interkulturellen Management und den speziellen Forschungen über das chinesisch-deutsche (-europäische) Joint Venture beschrieben und gegenübergestellt. Aufgrund dieser kontroversen Gegenüberstellungen lassen sich die Kernthesen der vorliegenden Arbeit ableiten: Chinesische und deutsche Kultur wirken sich unterschiedlich stark auf die Managementbereiche des Joint Ventures aus. Die eng mit Personen und Verhalten verbundenen Managementgebiete werden mehr durch die chinesische Kultur beeinflusst, während die technischen Bereiche

Produktion und Qualitätskontrolle eher durch die deutschen kulturellen Charakteristika bestimmt werden.

Zur Untersuchung der Thesen wurden zwölf Interviews mit chinesischen und deutschen Führungskräften aus sechs chinesisch-deutschen Joint Ventures in China anhand eines halbstandardisierten Fragebogens geführt. Als Methodik wurden hauptsächlich das qualitative Leitfadeninterview in der Pilotstudie und das Experteninterview in der zweiten Phase der Untersuchung eingesetzt. Dabei haben meine persönlichen Arbeitserfahrungen in einem der untersuchten Joint Ventures einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn in gewissem Maße geleistet.

Im empirischen Teil wurden die interkulturellen Auswirkungen auf sechs Managementbereiche unter Berücksichtigung der Verhaltensänderungen der Joint Venture-Partner untersucht. Die empirische Forschung zeigt, dass die Joint Venture-Kultur und der damit verbundene Managementstil im Ganzen wie im Einzelnen im Joint Venture eine deutlich erkennbare hybride Struktur aufweisen. Die chinesischen und die deutschen Kulturelemente sind in Managementbereichen asymmetrisch vertreten und wirken sich dementsprechend unterschiedlich stark auf die verschiedenen Managementbereiche aus. In jedem einzelnen Managementbereich bilden sich eine einzige „Interkultur“ und ein einziger Managementstil heraus.

Bei der hybriden Managementstruktur treten unterschiedliche Anpassungsmodelle und Erscheinungsformen zu Tage. Das Beziehungs- und Motivationsmanagement werden überwiegend durch chinesische Gepflogenheiten bestimmt, während die deutschen Normen und Standards deutlich im Produktionsmanagement durchgesetzt werden. Beim Kommunikations- und Planungsmanagement sind die Kulturen der Joint Venture-Partner nicht mehr klar zu gewichten, da die gegenseitige Anpassung und Annäherung der Partner das Managementverhalten der Chinesen und der Deutschen prägen.

Anders als die konkreten Managementbereiche weist der Führungsstil der Manager seine Besonderheit auf. In den untersuchten Joint Ventures, wo der Chinese für das Alltagsgeschäft zuständig ist, herrscht grundsätzlich ein autokratisch-paternalistischer Stil vor. Dies tolerieren die deutschen Führungskräfte,

jedoch praktizieren sie selbst den kooperativ-partizipativen Führungsstil, wo sie als Generalmanager tätig sind. Die chinesischen Manager mit gutem Ausbildungshintergrund in westlichen Ländern oder Arbeitserfahrungen in westlichen Unternehmen nehmen einige demokratische Managementpraktiken in das Joint Venture hinein ein, denen ausschließlich geringe Bedeutung für das ganze Management beigemessen wird.

Im Mittelpunkt der Hybridisierung stehen der Austausch und die Wechselwirkungen kultureller Elemente. Die neu herausgebildete Interkultur des Joint Ventures behält sowohl chinesische kulturelle Elemente als auch deutsche bei, die für die involvierten Kulturkreise nach dem Aushandeln der Partner akzeptabel sind. Es sind einerseits die chinesischen kulturtypischen Werthaltungen und Kulturstandards u.a. *Guanxi, Gesicht, Hierarchie, Harmonie, Vertrauen und Flexibilität*, andererseits *direkte Kommunikation, Regelorientierung, Sachorientierung* und *Zeitplanung* des deutschen Partners.

Kombination der chinesischen und deutschen Kultur und *interkulturelles Verständnis* werden von allen Befragten als höchst relevant für den Erfolg des Joint Ventures bewertet. Außerdem sind *gute Beziehungen zur Regierung und zu den Behörden, Anpassung an die lokalen kulturellen Gegebenheiten* und *Vertrauen* ebenfalls hoch relevant für den Erfolg des Joint Ventures. Unabhängig davon leisten *Produkt und Qualität* sowie das *Personal* einen Beitrag zur positiven Entwicklung des Joint Ventures.

Der Einflussfaktor *Interkulturelles Verständnis* wurde bereits in den Studien aus den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts als einer der personenbezogenen Erfolgsfaktoren von Trommsdorff und Wilpert ermittelt (vgl. Kapitel 2.4.1). In Salomons Forschung zählt es ohne Zweifel zu den wichtigsten weichen Erfolgsfaktoren für das Joint Venture-Management (vgl. Kapitel 2.4.3). Meine Forschungsergebnisse unterstützen ebenfalls diese Erkenntnis: Je größer die kulturellen Unterschiede zwischen Partnern sind, desto wichtiger sind die interkulturellen Fähigkeiten, mit Verständnis und Respekt miteinander umzugehen.

Im Joint Venture stehen die kooperierenden Partner gemeinsam vor der Herausforderung, sich mit der fremden Kultur des Gegenübers auseinanderzu-

setzen und mit den potenziellen interkulturellen Konflikten zu konfrontieren. Zur Bewältigung dieser Probleme und zum erfolgreichen Zusammenarbeiten sollen sich alle Beteiligten und Betroffenen auf diese neue hybride kulturelle Umwelt einstellen. Sie schließen entweder mit dem Gegenüber einen Kompromiss, oder sie nehmen eine Annäherung an die andere Seite vor, oder sie verändern ihr Verhalten. Sie bringen ihr Bestes in das Joint Venture ein und kombinieren dies miteinander. Ein erfolgreiches Joint Venture-Management ist dadurch gekennzeichnet, dass es gelingt, die unterschiedlichen kulturellen Orientierungen und Managementansätze zu einer einheitlichen Unternehmenskultur zu verschmelzen, die als gemeinsamer Handlungskontext von den Partnern akzeptiert wird.

Im Zuge der Globalisierung befinden sich heutzutage sowohl Unternehmen als auch Individuum zunehmend in einer interkulturellen Umwelt. Hierbei setzt eine erfolgreiche wirtschaftliche Zusammenarbeit das gegenseitige Verstehen, Vertrauen, Respekt und Toleranz sowie faire und gleiche Behandlung aller involvierten Partner voraus. Der Kultur, einem weichen Einflussfaktor, muss eine wichtige Bedeutung im Interkulturellen Management beigemessen werden.

Literaturverzeichnis

Adili, Tina (2008): Controlling in China – Guanxi und Kultur als wichtige Schlüssel zum Geschäftserfolg. Reihe China Band 14. Hamburg: Diplomica.

Adler, Nancy J. (2008): International Dimensions of Organizational Behavior. Fifth Edition. Cengage Learning, South-Western.

Bannenberg, Ann-Kristin (2010): Theoretische und empirische Erforschung von Bedarf und Praxis der interkulturellen Personalentwicklung anhand einiger deutscher Großunternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie. Kassel University Press. Zugl., Kassel Univ. Diss.

Bauer, Wolfgang (2006): Geschichte der chinesischen Philosophie. 1. Aufl., München: Verlag C. H. Beck.

Beerman, Lilly/Stengel, Martin (2003): Werte im interkulturellen Vergleich. In: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. 3. vollständige überarbeitete u. erweiterte Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, S. 21-68.

Bing, John W. (2004): Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. In: Academy of Management, Vol. 18, Nr. 1, S. 80-87. URL: <http://www.jstor.org/stable/4166038> (Stand: 11.11.2014, Abfrage: 11.11.2014)

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2012): Wirtschaftliche Beziehungen – China: Deutsch-chinesische Wirtschaftsbeziehungen. URL: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Bilaterale-Wirtschaftsbeziehungen/laenderinformationen,did=316542.html> (Stand: 18.02.2012, Abfrage: 18.02.2012)

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2017): China – Wirtschaftliche Beziehungen. URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel-/Aussenwirtschaft/laendervermerk-china.html> (Stand: 22.03.2017, Abfrage: 22.03.2017)

Bolten, Jürgen (1999) : Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit – Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. 2. Überarbeitete. Aufl., Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 25-42.

Bolten, Jürgen (2007): Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation. 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.

Bond, Michael H./Hwang, Kwang K. (1995): The Social Psychology of Chinese People. In: Bond, M. H. (Hrsg.): The Psychology of the Chinese People. Oxford: Oxford University Press, S. 213-266.

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Springer.

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, Peking (2016a): Deutsch-Chinesische Wirtschaftsbeziehungen. URL: <http://www.china.diplo.de/Vertretung/china/de/03-wi/bilateral/2011-12-29-wirtschaft-einfuehrungstext-s.html> (Stand: 04.05.2016, Abfrage: 04.05.2016).

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, Peking (2016b): Wirtschaftsdaten kompakt: 1. Halbjahr Stand. URL: <http://www.china.diplo.de/contentblob/-3443046/Daten/2432652/1201Wirtschaftsdatendd.pdf> (Stand: 26.06.2017, Abfrage: 26.06. 2017).

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, Peking (2017): Länderinformation, China, Wirtschaft. URL: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/-Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft_node.html (Stand: April 2017, Abfrage: 19.07.2017).

Botschaft der Volksrepublik China in der Bundesrepublik Deutschland (2012): Erfolge und Perspektiven der chinesisch-deutschen Zusammenarbeit. URL: <http://china-botschaft.de/det/zt/zhd/> (Stand: 27.06.2011, Abfrage: 14.03.2012).

Botschaft der Volksrepublik China in der Bundesrepublik Deutschland

(2017): 2016 年中德经贸合作简况 (Kurzinformation über die chinesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen 2016). URL: <http://de.mofcom.gov.cn/article/jjzx/201702/20170202508719.shtml> (Stand: 01.02.2017, Abfrage: 25.07.2017).

Brodbeck, Felix C. (2006): Navigationshilfe für Internationales Change Management. In: Organisationsentwicklung, Jg. 27, Nr. 3, S. 16-31.

Brodbeck, Felix C. (2008): Die Suche nach universellen Führungsstandards: Herausforderungen im globalen Dorf. In: Wirtschaftspsychologie aktuell. Nr. 1 S.19-22.

Brodbeck, Felix C./Frese, Michael (2008): Societal Culture and Leadership in Germany. In: Chhokar Jagdeep S./Brodbeck, Felix C./House Robert J. (Hrsg.): Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies. New York: Taylor & Francis, S. 147-214.

Büchel, Bettina/Prange, C/Probst, Gilbert/Rüling, Charles-Clemens (1997): Joint Venture-Management: Aus Kooperation lernen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Buder, Mei (2014): Vergleich der Unternehmensethik mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China – Probleme und Lösungsvorschläge bei Gestaltung einer interkulturellen Zusammenarbeit. Diss., Brandenburgische Technische Universität Cottbus. URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-btu/files/2965/Diss.Mei.pdf> (Stand: 23.08.2015, Abfrage: 23.08.2015).

Chan, Kwok-Bu/Luk, Vivienne/Wang, George X. (2005): Conflict and innovation in International Joint Ventures: Toward a New Sinified Corporate Culture or Alternative Globalization. In: Asia Pacific Business Review, Vol. 11, Nr. 4, S. 461-482.

Chen, Dongping (2008): 以中国文化为视角的霍夫斯泰德跨文化研究及其评价. Betrachtung und Bewertung der interkulturellen Forschung von Hofstede aus

der Perspektive der chinesischen Kultur. In: Jianghuai Tribune, Nr. 1, S. 123-127.

Chen, Ming-Jer (2008): Geschäfte machen mit Chinesen: Insiderwissen für Manager. Frankfurt/New York: Campus.

Chen, Xiangmin (2000): 质的研究方法与社会科学研究 (Qualitative Research in Social Sciences). Peking: Pädagogik Verlag.

Chen, Xiaoping (2005): 跨文化管理 (Management across Cultures). Peking: Tsinghua Universität Verlag.

Chen, Xiaoping/Xu, Shuyin/Fan, Jinli (2008): 组织和管理研究的实证研究方法 (Empirical Methods in Organization and Management Research). Peking: Peking Universität Verlag.

Chomsky, Noam (2012): Sprache und andere kognitive Systeme und Die Entfaltung der globalen Ordnung. Köln: Salon.

Chu, Chin-Ning (1996): China-Knigge für Manager. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Chung, Tzöl Z. (1995): Interkulturelle Kommunikation und Joint Venture Management in China. In: Chung, Tzöl Z./Sievert, Hans-Wolf (Hrsg.): Joint Ventures im Chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen, Wiesbaden: Gabler, S. 49- 61.

Chung, Tzöl Z./Gan, Ci D.: (1995): Qualitätsmanagement für Joint Ventures in China. In: Chung, Tzöl Z./Sievert, Hans-Wolf (Hrsg.): Joint Ventures im Chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen. Wiesbaden: Gabler, S. 167-173.

Deutsche Außenhandelskammer in China (2014): Geschäftsklimaindex 2014 – Deutsche Unternehmen in China. URL: http://china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Dokumente/Publications/Business_Surv_2014_de.pdf (Stand:07.08.2016, Abfrage:07.08.2016)

Deutsche Außenhandelskammer in China (2015): Deutsche Unternehmen in China – Geschäftsklima-Umfrage 2015. URL: http://china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Marktinfo/Studies/2015_BCS_China_Report_DE.pdf
(Stand : 08.08.2016, Abfrage: 08.08.2016).

Deutsche Außenhandelskammer in China (2016): German Business in China – Business Confidence Survey 2016. URL: http://china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Dokumente/Publications/Business_Confidence_Survey_2016.pdf (Stand: 20.02.2017, Abfrage: 20.02.2017).

Deutsche Bank (2004): Foreign direct investment in China – good prospects for German companies? China special. Deutsche Bank Research. URL: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_ENPROD/PROD000000000196028.PDF (Stand: 09.05.2014, Abfrage:09.05.2014)

Dorfmann, Peter W./Hanges, Paul/Brodbeck, Felix C. (2004): Leadership and Cultural Variation. In: House, Robert J./Javian, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hrsg.): Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks et al.: Sage, S. 669-719.

Dreemann, Helmut (2003): Motivation im interkulturellen Kontext. In: Bergmann, Niesl/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, S. 137-163.

Dülfer, Eberhard (1997): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 5. überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.

Dülfer, Eberhard (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 6. erg. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.

Eisele, Jürgen (1995): Erfolgsfaktoren des Joint-Venture Management. Wiesbaden: Gabler.

Erber, Georg (2013): Deutsch-chinesische Wirtschaftsbeziehungen: Chancen und Risiken für Deutschland. URL: <https://www.researchgate.net/publication->

/227349972_Deutschchinesische_Wirtschaftsbeziehungen_Chancen_und_Risiken (Stand: 09.10 2013, Abfrage: 04.05.2016).

Ess, Hans V. (2011): Der Daoismus: Von Laozi bis heute. München: C. H. Beck.

Fan, Ying (2000): A Classification of Chinese Culture. Cross Cultural Management – An International Journal, Vol. 7, Nr. 2, S. 3-7.

Fang, Tony (2003): A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. In: International Journal of Cross Culture Management, Vol. 3, No. 3, S. 347-368.

Fargel, Yasmin M.-Y. (2011): Strategisches Talentmanagement in China: Die besten Mitarbeiter finden und binden – Leitfaden für erfolgreiche Personalführung. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer.

Farh, Jiing-Lih/Cheng, Bor-Shiuan (2003): A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: Li, J.T./Tsui, Anne S./Weldon, Elizabeth (Hrsg.): Management and Organizations in the Chinese Context. New York: Palgrave Macmillan, S. 83-127.

Fei, Xiaotong (2007): 乡土中国 (Das ländliche China). Shanghai: Volksverlag Shanghai.

Fink, Gerhard/Meierewert, Sylvia (2001): Interkulturelles Management österreichische Perspektiven. In: Fink, Gerhard/Meierewert, Sylvia (Hrsg.): Interkulturelles Management österreichische Perspektiven. Wien, New York: Springer, S. 3-14.

Fu, Ping P./Wu, Rongxian/Yang, Yongkang (2008): Chinese Culture and Leadership. In: Chhokar, Jagdeep S./Brodbeck, Felix C./House, Robert J. (Hrsg.): Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies. New York: Lawrence Erlbaum, S. 877-907.

Fukuyama, Francis (1995): Konfuzius und Marktwirtschaft: Der Konflikt der Kulturen. München: Kindler.

Geren, Brenda (2011): Motivation: Chinese theoretical perspectives. In: Journal of Behavioral Studies in Business, Vol. 3. URL: www.aabri.com/jbsb.html. (Stand: April 2011, Abfrage: 11.08.2016).

GTAI (Germany Trade & Invest) (2012): Deutschland ist für ausländische Investoren hochattraktiv: Deutliche Zunahme bei Ansiedlungsprojekten, Zahl der Investoren aus Asien steigt ebenfalls. Pressemitteilung. URL: <http://www.p441/-2216886resseportal.de/pm/74> (Stand:15.03.2012, Abfrage: 22.03.2012).

GTAI (Germany Trade & Invest) (2016): 中国在德投资项目又获第一，再创新高 (Chinesische Investitionen in Deutschland belegen erneut den 1. Platz und erreichen einen neuen Rekord). Pressemitteilung. URL: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/CN/Meta/Press/press-releases,t=--,did=1460372.html> (Stand: 20.05.2016, Abfrage: 20.08.2016).

GTAI (Germany Trade & Invest) (2017a): Wirtschaftsdaten Kompakt – Deutschland. URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/-Wirtschaftsklima/wirtschaftsdaten-kompakt,t=wirtschaftsdaten-kompakt-deutschland,did=1584874.html> (Stand: Juni 2017. Abfrage: 17.07.2017).

GTAI (Germany Trade & Invest) (2017b): Wirtschaftsdaten Kompakt – China (VR). URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftsdaten-kompakt,t=wirtschaftsdaten-kompakt--china,did=1584726.html> (Stand: Juni 2017, Abfrage: 17.07.2017).

Gläser, Jocen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.

Gu, Junli (2011): 中德关系回顾与展望 (Rückblick und Ausblick der chinesisch-deutschen Beziehungen). In: Liu, Liqun (Hrsg.): 金融危机背景下的德国及中德关系 (Germany and the Sino-German Relations in the Context of the Financial Crisis). Peking: Social Sciences Academic Press (China), S. 3-7.

Gu, Zhengkun (2007): 中西文化比较导论 (Introduction to the Comparison between Chinese and Western Cultures). Peking: Peking Universität Verlag.

Guan, Huiping (2004): Interkulturelles Management – am Beispiel des deutsch-chinesischen Joint Ventures. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Guan, Shijie (1995): 跨文化交流学 (Interkulturelle Kommunikation – Das Wissen zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz). 2. Aufl., Peking: Peking Universität Verlag.

Hall, Edward (1989a): Beyond Culture. New York: Anchor Books.

Hall, Edward (1989b): The Dance of Life - The Other Dimension of Time. New York: Anchor Books.

Hall, Edward (1990a): The Hidden Dimension. New York: Anchor Books.

Hall, Edward (1990b): The Silent Language. New York: Anchor Books.

Hall, Edward T./Hall, Mildred R.(1990): Understanding Cultural Differences. Yarmouth: Intercultural Press.

Hanemann, Thilo/Huotari Mikko (2015): Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland und Europa – Eine neue Ära chinesischen Kapitals. URL: http://www.merics.org/fileadmin/user_upload/pdf/COFDI_Chinese_Foreign_Direct_Investment_DE.pdf (Stand: Juni 2015, Abfrage: 10.08.2016).

Hanemann, Thilo/Rosen, Daniel H. (2012): China Invests in Europa: Patterns, Impacts and Policy Implications. URL: http://rhg.com/wp-content/uploads/2012/06/RHG_ChinaInvestsInEurope_June2012.pdf (Stand:09.08.2016, Abfrage: 09.08.2016).

Hanisch, Detlef A. (2003): Management in China: Neue Erkenntnisse über Akzeptanz und Relevanz westlicher Managementtheorien und Trainingsmethoden. Berlin: Peter Lang.

Hanslik, Artus (2013): Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China – Eine transaktionskostentheoretische Modellierung.

Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Wiesbaden: Springer Gabler.

Harnisch, Thomas (1996): Konstanz und Wandel von Wertvorstellungen in der Interaktion mit Ausländern am Beispiel Chinas. In: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 137-146.

Hartmann, Michael (2007): Eliten und Macht in Europa: Ein internationaler Vergleich. Frankfurt a. M.: Campus.

Heller, Frank (2003): Participative Decision Making in a Cross-National Framework. In: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. 3. vollständig überarbeitete u. erweiterte Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, S. 167-178.

Henshall, Kenneth G. (1988): A Guide to Remembering Japanese Characters. 4. Aufl., Tokyo: Tuttle.

Hermann, Ralf (1988): Joint Venture-Management: Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen, Diss. St. Gallen, Gießen: Ferber.

Hofstede, Geert (1980): Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? In: Organization Dynamics, Vol. 9, Nr. 1, S. 42-63.

Hofstede, Geert (2001): Culture's Consequences Second Edition: Comparing, Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations. 2. Aufl., London & Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, Geert/Hofstede, Gert J. (2006): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Hofstede, Geert/Hofstede, Gert J. (2011): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Hofstede, Geert/Hofstede, Gert J./Minkov, Michael (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, New York: Mc Graw Hill.

House, Robert J./Javidan, Mansour/Hanges, Paul/Dorfman, Peter (2002): Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe; an Introduction to Project GLOBE. In: Journal of World Business, Jg. 37, S. 3-10.

House, Robert J./Javidan, Mansour (2004): Overview of GLOBE. In: House, Robert J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hrsg.): Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage, S. 9-28.

House, Robert J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (Hrsg.): Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage.

Huang, Bryan H. (2011): Neue Herausforderungen für die deutsche Industrie in China. In: Deutsch-chinesische Wirtschaftsvereinigung (Hrsg.): DCW-Jahrbuch 2011-2012, S. 87-90. URL: <https://www.dcw-ev.de/de/die-dcw/dcw-gmbh.html>

Hu, Wenzhong (1999): 跨文化交际学概论 (Einführung in die Interkulturelle Kommunikation). 12. Aufl., Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

Hwang, Kwang K. (2010): 儒家关系主义与华人企业的组织文化 (Confucian Relationism and Organizational Culture in Chinese Enterprises). In: Hwang, Kwang K./Hu, Hsien C. (Hrsg.): 人情与面子：中国人的权力游戏 (Favor and Face: Power Game of Chinese). Peking: Chinesische Volksuniversität Verlag, S. 239-257.

Hwang, Kwang K./Hu, Hsien C. (2010): 人情与面子：中国人的权力游戏 (Favor and Face: Power Game of Chinese). Peking: Chinesische Volksuniversität Verlag.

Hwong, Shen-Wei (2001): Kulturstandardvergleich zwischen Österreich und Chinesen. In: Fink, Gerhard/Meierewert, Sylvia (Hrsg.): Interkulturelles Management österreichische Perspektiven. Wien, New York: Springer, S. 201-215.

Inglehart, Roland (1995): Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt. Frankfurt a. M.: Campus.

Inglehart, Roland (1998): Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt a. M.: Campus.

Jackson, Terence/Bak, Mette (2009): Foreign Companies and Chinese Workers: Employee Motivation in the People's Republic of China. In: Journal of Organizational Changes Management, Jg. 11, Nr. 4, S. 282-300.

Ji, Xianlin (2004): 季羨林学术精粹 (*Wissenschaftliche Beiträge von Ji Xianlin*), Bd. 4: 比较文化 (Komparative Literatur und Kultur). Jinan: Freundschaft Verlag Shandong.

Jin, Runtian/Ning, Jing/Zhang, Yuan (2008): Joint Venture-Management: Kultur – Struktur – Handeln. Peking: Wissenschaft Verlag.

Kabst, Rüdiger (2000): Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Venture: Eine transaktionskostentheoretische fundierte empirische Analyse. München und Meying: Rainer Hampp Verlag.

Kammhuber, Stefan (2005): Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1. Grundlage und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Keuper, Frank/Schunk, Henrik A./Luu, Nha T. (2011): Internationalisierung deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in der VR China vor dem Hintergrund strategischer Erfolgsfaktoren und strategischer Erfolgspotenziale. In: Keuper, Frank/Schunk, Henrik A. (Hrsg.): Internationalisierung deutscher Unternehmen - Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. 2. Überarbeitete u. erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 267-306.

Klare, Julia (2010): Kommunikationsmanagement deutscher Unternehmen in China: Eine strukturationstheoretische Analyse internationaler PR. Zugl. Diss. LMU München, 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.

Knapp, Karlfried (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. In: Bergmann, Niesl/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. 3. vollst. überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, S. 109-135.

Krause, Nils/Hao, Hui (2016): Chinesische Investments in Deutschland in Form von Unternehmenskäufen und Greenfield-Projekten. In: Deutsch-chinesische Wirtschaftsvereinigung (Hrsg.): DCW-Jahrbuch 2016, S. 73-78. URL: <https://www.dcw-ev.de/de/die-dcw/dcw-gmbh.html>

Kreikebaum, Hartmut/Gilbert, Dirk U./Reinhardt, Glenn O. (2002): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen. 2. vollst. überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Kroeber, Alfred/Kluckhohn, Clyde (1952): Culture: A critical Review of Concepts and Definitions. New York: Random House.

Kumar, Brij N. (1991): Kulturabhängigkeit von Anreizsystem. In: Schanz, Günter (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel, S. 127-148.

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management, 6. überarbeitete und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg.

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2011): Internationales Management, 7. überarbeitete und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Lang, Nikolaus S. (1998): Intercultural Management in China: Strategies of Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Zugl. Diss. St. Gallen.

Lanzeni, Maria L./Levinger, Hannah (2016): Deutsch-chinesische Handels- und Investitionsbeziehungen im Umbruch. In: Deutsch-chinesische Wirtschaftsvereinigung (Hrsg.): DCW-Jahrbuch 2016, S. 21-26. URL: <https://www.dcw-ev.de/de/die-dcw/dcw-gmbh.html>

Li, J. T./Tsui, Anne S. (2000): Management and Organizations in the Chinese Context: An Overview. In: Li, J. T./Tsui, Anne S./Weldon, Elizabeth (Hrsg.): Management and Organizations in the Chinese Context. New York: Palgrave Macmillan, S. 9-32.

Li, Ping/Lu, Weiming (2004): 论五四时期陈独秀的中西文化观 (Chen Duxiu's Viewpoints on Chinese Culture and Western Culture During the May 4th Period). In: Journal of South China Agricultural University, Vol. 3, No. 2, S. 117-121.

Liang, Shuming (2005): 中国文化要义 (Das Wesentliche der chinesischen Kultur). Shanghai: Shanghai Volksverlag.

Liang, Yong (1996): Spracheroutinen und Vermeidungsrituale im Chinesischen. In: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe: Verl. für Psychologie, S. 247-268.

Liang, Yong (1998): Höflichkeit im Chinesischen: Geschichte – Konzepte – Handlungsmuster. München: Iudicium.

Liang, Yong/Stefan, Kammhuber (2007): Ostasien: China. In: Thomas, Alexander/Kammhuber, Stefan/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. 2. durchgesehene Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 171-185.

Lichtenberger, Bianka (1992): Interkulturelle Mitarbeiterführung: Überlegungen und Konsequenzen für das internationale Personalmanagement. Stuttgart: M & P, Verlag für Wissenschaft und Forschung.

Lin, Jian (2007): 文化学研究的状况和构架 (Forschungszustand und -struktur der Kulturwissenschaft). In: The Journal of Humanities, Nr. 3, S. 86-93.

Lin, Kuang-Hua (2016): Personalmanagement in China: Aktuelle Konzepte zum Finden und Halten von Mitarbeitern. In: Deutsch-chinesische Wirtschaftsvereinigung (Hrsg.): DCW-Jahrbuch, S. 39-46. URL: <https://www.dcw-ev.de/de/de/die-dcw/dcw-gmbh.html>

Macharzina, Klaus (1995): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis. 2. aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Macharzina, Klaus (2003): Interkulturelle Unternehmensführung. In: Bolten, Jürgen/Ehrhardt, Claus (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation: Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis Verlag, S. 309-355.

Mai, Robert/Müller, Stefan (2011): Einfluss von Kultur auf das Konfliktverhalten in international tätigen Unternehmen. In: Keuper, Frank/Schunk, Henrik A. (Hrsg.): Internationalisierung deutscher Unternehmen – Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. 2. überarbeitete u. erweiterte Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 441-471.

Mao, Yunshi/Kumar, Brij N./Esslinger, Susanne (1999): 德国企业对华投资研究 (Untersuchung der Investitionen von deutschen Unternehmen in China). In: Research on Economics and Management, Nr. 5. S. 27-31.

Mathur, Anil/Zhang, Yong/Neelankavil, James P. (2001): Critical Managerial Motivational Factors: A Cross Cultural Analysis of Four Culturally Divergent Countries. In: International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 1, Nr. 3, 2001, S. 251-267.

Mauritz, Hartmut (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen: Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Maying, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11 aktualisierte und überarbeitete Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

McGregor, Douglas (1960): The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw Hill.

McKee, Rachel K./Carlson, Bruce (2000): Mut zum Wandel: Das GRID Führungsmodell. 1. Aufl., München: Econ.

Meissner Hans G./Gerber, Stefan (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 32, Nr. 3, S. 217-228.

Meng, Fanchen (2003): Interkulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint Ventures – Lösungsstrategien. Göttingen: Cuvillier, zugl. Diss. Cottbus Univ.

Mofcom (Ministry of Commerce, Peoples Republic of China) (2007): Deutsche Investitionen in China. URL: <http://german.mofcom.gov.cn/aarticle/subject/europa/lanmucc/200711/20071105250314.html> (Stand: 27.11.2007, Abfrage: 22.08.2014).

Mofcom (Ministry of Commerce, Peoples Republic of China) (2016): 利用外资 Ausländische Investitionen in China URL: <http://data.mofcom.gov.cn/channel/wzsj/wzsj.shtml> (Stand: 10.08.2016, Abfrage: 10.08.2016).

Müller, Stefan/Gelbrich Katja (2004): Interkulturelles Marketing. München: Vahlen.

Müller, Stefan/Gelbrich Katja (2014): Interkulturelle Kommunikation. München: Vahlen.

Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Nisbett, Richard E. (2004): The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently ... and Why. New York: Free Press.

Northouse, Peter G. (2007): Leadership: Theory and Practice. 4, London: Sage Publ.

Olie, René (1995): Interkulturelle Zusammenarbeit in internationalen Joint Ventures. In: Chung, Tzöl Zae/Sievert, Hans-Wolf (Hrsg.): Joint Ventures im Chine-

sischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen. Wiesbaden: Gabler, S. 33-47.

Özdemir, Hüseyin (2012): Organisationsentwicklungsprozess in einem deutsch-chinesischen Joint Venture in Wuxi. Kassel: Kassel University Press, zugl., Diss. Kassel Univ..

Pang, Cuiping/Zhu, Dongliang (2009): 德资企业在华投资现状和趋势分析 (Analyse des gegenwärtigen Zustands und Trends der Investitionen deutscher Unternehmen in China. In: Hubei Social Science, Nr.1, S. 94-97.

Peill-Schoeller, Patricia (1994): Interkulturelles Management: Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern. Berlin et al.: Springer.

Perlitz, Manfred (1995): Internationales Management. 2. neu bearb. und erw. Aufl., Jena: G. Fischer.

Perlitz, Manfred/Schrank, Randolph (2013): Internationales Management. 6. vollst. neu bearb. Aufl., Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.

Pries, Karin/Pries, Ludger/Wannöffel, Manfred (2011): Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen – Eine konzeptionelle Literaturstudie. URL: https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_235.pdf (Stand: 12.09.2014, Abfrage: 12.09.2014).

Reck, Helen V. (2004): Chinesische Kulturstandards und ihre Konsequenzen für eine erfolgreiche deutsch-chinesische wirtschaftliche Zusammenarbeit. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 4, S. 21- 40.

Rothlauf, Jürgen (2006): Interkulturelles Management mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan. 2. völlig neu bearb. und erw. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.

Rothlauf, Jürgen (2012): Interkulturelles Management mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan. 4. überarb. und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg.

Rumer, Klaus (1994): Kooperationen und Joint Ventures: Standortvorteile nutzen, neue Märkte und Technologien erschließen. Wiesbaden: Springer.

Salomon, Elisabeth (2009): Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Sicht. Doctoral thesis, WU Vienna University of Economics and Business. URL: <http://epub.wu.ac.at/1908/>.

Sawitzki, Peter (2007): International Verhandeln: Interkulturelle Kommunikation im Business. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Schäfer, Ricardo (2008): Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China. München: Herbert Utz Verlag.

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.

Schmalen, Helmut (2002): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftswissenschaft. 12. überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schmitz, Lena (2015): Nationalkultur versus Berufskultur – Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstedes. Bielefeld: transcript.

Schreiter, Anne (2015): Deutsch-Chinesische Arbeitswelten – Einblicke in den interkulturellen Unternehmensalltag in Deutschland und China. Bielefeld: transcript.

Schroll-Machl, Sylvia (2003): Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, Sylvia (2007a): Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. 3. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, Sylvia (2007b): Deutschland. In: Thomas, Alexander/Kammhuber, Stefan/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2. Länder, Kulturen und interkulturelle

Berufstätigkeit. 2. durchgesehene Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 72-89.

Schuchardt, Christian A. (1994): Deutsch-Chinesische Joint-Ventures: Erfolg und Partnerbeziehung. München, Wien: Oldenbourg.

Schweidler, Walter (2014): Der gute Staat – Politische Ethik von Platon bis zur Gegenwart. 2. überarbeitete Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schwinn, Thomas (2006): Konvergenz, Divergenz oder Hybridisierung? Voraussetzungen und Erscheinungsformen von Weltkultur. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 58, Nr. 2, S. 201-232.

Seitz, Konrad (2006): China: Eine Macht kehrt zurück. 4. Aufl., München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Shi, Hongxia (2003): Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit: Empirische Erfahrungen und Analyse der Einflussfaktoren. Diss. Univ. Würzburg. URL: <https://opus.bibliothek.uni-wuerzburg.de/frontdoor/index/index/year/2003/docId/495> (Stand: 23.08.2014, Abfrage: 23.08.2014).

Siemens (2017): Siemens in China. URL: https://www.siemens.com/history/de/aktuelles/1281_china.htm (Stand: 29.07.2017, Abfrage: 29.07.2017).

Sievert, Hans-Wolf (2009): Die Kultur Chinas in ihren Auswirkungen auf das Management von deutsch-chinesischen Joint Ventures. In: von Bar, Christian/Hellwege, Heiko/Mössner, Jörg Manfred/Winkeljohann, Norbert (Hrsg.): Recht und Wirtschaft: Gedächtnisschrift für Malte Schindhelm. Köln: Carl Heymanns Verlag, S. 527-548.

Sievert, Hans-Wolf (2014): Sievert in China: Theorie und Praxis des Interkulturellen Managements. In: DCW-Jahrbuch 2014, S. 60-65. URL: <https://www.dcw-ev.de/de/die-dcw/dcw-gmbh.html>

Sima, Yunjie (1986): 文化社会学 (Kulturelle Soziologie). Jinian: Shandong Volksverlag.

Sohm, Stefanie/Linke, Bernd M./Klossek, Andreas (2009): Chinesische Unternehmen in Deutschland: Chancen und Herausforderungen. URL: <http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Invest/SharedDocs/Downloads/Extern/Studies/2009/chinesische-unternehmen-in-deutschland.pdf> (Stand: 12.07.2014, Abfrage: 12.07.2014).

Song, Jian (2011): Reviews and analysis on the economic and trade relations between China and Germany. In: Liu, Liqun (Hrsg.): Germany and the Sino-German Relations in the context of the Financial Crisis. Peking: Social Sciences Academic Press, S. 238-249.

Stanford, Peter (2011): 50 Schlüsselideen der Religionen. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Steger, Oliver (2008): Die Führungskultur in Deutschland wandelt sich. In: Projekt Management, Nr. 1, S. 3-9. URL: <http://docplayer.org/6704285-Die-fuehrungskultur-in-deutschland-wandelt-sich.html> (Stand:05.09.2014, Abfrage: 05.09.2014)

Steinmann, Horst /Schreyögg, Georg (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzept – Funktionen – Fallstudien, 5. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Stumpf, Siegfried (2005): Interkulturelles Führen und Managen. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1. Grundlage und Praxisfelder. 2. überarbeitete Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 324-339.

Sun, Hai (2006): Kulturmanagement und Unternehmenserfolg – zur Bedeutung der Kultur in deutsch-chinesischen Jointventures. Dissertation Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Széll, György (2002): Japanese Joint Ventures in China – some preliminary findings of a research project. In: Ulrich Teichler/Gisela Trommsdorff (Hrsg.):

Challenges of the 21st Century in Japan and Germany. Lengerich et al.: Pabst Science Publishers, S. 215-228.

Tang, Zaling/Reisch, Bernhard (1995): Erfolg im China-Geschäft: von Personalauswahl bis Kundenmanagement. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Thomas, Alexander (1993): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie: Eine Einführung. Göttingen et al.: Hogrefe, S. 377-424.

Thomas, Alexander (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S.107-135.

Thomas, Alexander (2005a): Kultur und Kulturstandards. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1. Grundlage und Praxisfelder. 2. überarbeitete Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19-31.

Thomas, Alexander (2005b): National- und Organisationskulturen. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1. Grundlage und Praxisfelder. 2. überarbeitete Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 32-43.

Thomas, Alexander (2005c): Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1. Grundlage und Praxisfelder. 2. überarbeitete Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 44-59.

Thomas, Alexander/Schenk, Eberhard/Heisel, Wolfgang (2008): Beruflich in China: Trainingsprogramm für Manager. 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, Alexander/Stumpf, Siegfried (2003): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: Bergmann, Niesl/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 69-107.

Thomas, Alexander/Utler, Astrid (2013): Kultur, Kulturdimension und Kulturstandards. In: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias/Leong, Frederick T. L. (Hrsg.): Handbuch Stress und Kultur - Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven. Wiesbaden: Springer, 41-58.

Trommsdorff, Volker/Schuchardt, Christian A./Lesche, Tilman (1995): Erfahrungen Deutsch-chinesischer Joint Ventures – Fallstudien im Vergleich. Wiesbaden: Gabler.

Trommsdorff, Volker/Wilpert, Bernhard (1994): Deutsch-chinesische Joint Ventures: Wirtschaft – Recht – Kultur. 2. überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Trompenaars, Fons (1993): Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf, Wien, New York: Econ.

Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles (2012): Riding the waves of culture: Understanding Diversity in Global Business. Rev. and updated 3. ed. London u.a.: Brealey.

Tsui, Anne S./Farh, Jiing-Lih/Xin, Katherine R. (2000): *Guanxi* in the Chinese Context. In: Li, J. T./Tsui, Anne S./Weldon, Elizabeth (Hrsg.): Management and Organizations in the Chinese Context. New York: Palgrave Macmillan, S. 225-244.

Tylor, Edward B. (1874): Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom, Vol. 1, New York: Estes & Lauriat.

Wang, Caroline S. (2014): Deutsche Direktinvestitionen in der Volksrepublik China: Gestaltungsfaktoren und Internationales Management. Wiesbaden: Springer, Gabler. Zgl. Dissertation an der Universität Siegen.

Wang, Pien/Zhi, Yunye/Tang, Kong Y.(2000): Control and Performance in Sino-Foreign Equity Joint Ventures. In: Li, J.T./Tsui, Anne S./Weldon, Elizabeth (Hrsg.): Management and Organizations in the Chinese Context. New York: Palgrave Macmillan, S. 131-156.

Weder, Rolf (1989): Joint Venture: Theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Chemischen Industrie der Schweiz. Verlag Rüegger, Grösch, 1989, zugl. Diss. Basel.

Weidlich, Thomas/Shen, Yuan (2016): Freihandelszonen und Standortwahl in China. In: Deutsch-chinesische Wirtschaftsvereinigung (Hrsg.): DCW-Jahrbuch 2016, S. 53-60. URL: <https://www.dcw-ev.de/de/23-dcw-meldungen/3939-dcw-jahrbuch-2016.html>

Welsch, Wolfgang (2009): Was ist eigentlich Transkulturalität? In: Darowska, Lucyna/Machold, Claudia (Hrsg.): Hochschule als transkultureller Raum? Kultur, Bildung und Differenz in der Universität. Bielefeld: transcript, S. 39-66.

Wikipedia (2014): Kultur. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Kultur#cite_note-11 (Stand: 05.05.2014, Abfrage:05.05.2014).

Winkler, Ingo (2006): Interkulturelle Handlungskompetenz als strategischer Erfolgsfaktor bei Unternehmens- und Geschäftstätigkeiten in der VR China. Frankfurt a. M., London: Verlag für Interkulturelle Kommunikation.

Wirtschaftslexikon 24 (2014): Beziehungsmanagement. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.htm> (Stand: 20.09.2014, Abfrage: 20.09.2014).

Wittkop, Thomas (2005): Interkulturelle Kompetenz deutscher Expatriates in China – Qualitative Analyse, Modellentwicklung und praktische Empfehlungen. 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Wu, Xianjin/Liu, Ailong (2007): 德国对华直接投资的发展研究及趋势展望 (Analyse der Entwicklung der deutschen Direktinvestitionen in China sowie Aussichten der Entwicklungstendenzen). In: Deutschland-Studien. Jg. 88, Nr. 1, S. 19-23.

Yang, Kae-Cherng (1999): Die Logik von Guanxi: Eine Untersuchung über die chinesische institutionelle Kultur am Beispiel von Kreditgenossenschaften auf Taiwan. Diss., Bielefeld.

Zhang, Yong/Zeng, Song (2016): 中国对德国直接投资的影响因素研究 (Eine Analyse zu den Einflussfaktoren auf die chinesischen Direktinvestitionen in Deutschland). In: Deutschland-Studien, Jg. 31, Nr. 2, S. 86-102.

Zhu, Zhe (2006): 中国文化讲义 (Lehrmaterialien der chinesischen Kultur). 1. Aufl., Wuhan: Verlag der Technischen Universität Wuhan.

Anhang I

Daten der 6 interviewten Joint Ventures

1) Joint Venture 1:

2001 gegründet; Joint Venture-Partner: ein deutsches Großunternehmen und ein chinesisches staatliches Unternehmen; Kapitalverhältnis zwischen Chinesen und Deutschen 50:50; ein Deutscher als Generalmanager vor Ort in China; ca. 5.000 Mitarbeiter; Chemiebranche; Standort in der Provinz Jiangsu in der Yangtze-Delta-Region Chinas

2) Joint Venture 2:

2007 gegründet; Joint Venture-Partner: ein deutsches mittelständisches Unternehmen und ein chinesisches staatliches Unternehmen; Kapitalverhältnis zwischen Chinesen und Deutschen: 20:80; Chinese als Generalmanager vor Ort in China; ca. 150 Mitarbeiter; Bauindustrie; Standort in der Provinz Anhui in der Mittelesten Region Chinas

3) Joint Venture 3:

2004 gegründet; Joint Venture-Partner: ein deutsches mittelständisches Unternehmen und ein chinesisches privates Unternehmen; Kapitalverhältnis zwischen Chinesen und Deutschen: 30:70; Chinese als Generalmanager vor Ort in China; ca. 480 Mitarbeiter; Industrie; Standort in der Provinz Liaoning in der Bucht von Bohai des Peking-Tianjing-Großraums

4) Joint Venture 4:

2003 gegründet; Joint Venture-Partner: ein deutsch mittelständisches Unternehmen und ein chinesisches privates Unternehmen; Kapitalverhältnis zwischen Chinesen und Deutschen: 30:70; Chinese als Generalmanager vor Ort in China; ca. 500 Mitarbeiter; Automobilbranche; Standort in der Provinz Anhui in der Mittelesten Region Chinas

5) Joint Venture 5:

2014 gegründet; Joint Venture-Partner: ein deutsches mittelständisches Unternehmen und ein chinesisches privates Unternehmen; Kapitalverhältnis zwischen Chinesen und Deutschen: 51:49; Chinese als Generalmanager

vor Ort in China; ca. 150 Mitarbeiter; Agrarbranche; Standort in der Provinz Heilongjiang im Nordosten Chinas

6) Joint Venture 6:

1984 gegründet; Joint Venture-Partner: ein deutsches Großunternehmen und ein chinesisches staatliches Unternehmen; Kapitalverhältnis zwischen Chinesen und Deutschen: 50:50; Chinese als Generalmanager vor Ort in China; ca. 5300 Mitarbeiter; Automobilbranche; Standort in Shanghai und Nanjing in der Yangtze-Delta-Region Chinas

Anhang II

Daten der 12 interviewten Joint Venture-Führungskräfte

1) Interviewter 1:

Generalmanager im Joint Venture 1, Deutscher, 16 Jahre in China und im Joint Venture, Deutsch/Englisch, Doktor.

2) Interviewter 2:

Generalmanager im Joint Venture 2, Chinese, 5 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture, Chinesisch/Englisch, Master.

3) Interviewter 3:

CEO im Joint Venture 3, Deutscher, über 15 Jahre Geschäftserfahrung in China, Deutsch/Englisch, Doktor.

4) Interviewter 4:

Generalmanager im Joint Venture 2, Chinese, 2 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture und mehrere Jahre in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung, Chinesisch/Englisch, Bachelor.

5) Interviewter 5:

Abteilungsleiter für Baukonstruktion-Design im Joint Venture 2, Chinese, 6 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture, Chinesisch/Deutsch/Englisch, in Deutschland studiert, Diplom.

6) Interviewter 6:

Expatriate im Joint Venture 2, Deutscher, 5 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture, Chinesisch/Deutsch, Diplom.

7) Interviewte 7:

Vize-Generalmanagerin und Leiterin der Personal- und Finanzabteilung im Joint Venture 2, Chinesin, 7 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture, Chinesisch/Deutsch/Englisch, in Deutschland studiert, Diplom.

8) Interviewter 8:

Manager der Abteilung für Public-Relation im Joint Venture 2, Chinese, 7 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture, Chinesisch/Deutsch, in Deutschland studiert, Diplom.

9) Interviewter 9:

Generalmanager im Joint Venture 4, Chinese, 4 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture und mehrere Jahre Berufserfahrung in Unternehmen mit deutscher Beteiligung, Chinesisch/Deutsch, in Deutschland studiert, Diplom.

10) Interviewter 10:

Generalmanager im Joint Venture 6, Chinese, 20 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture, 5 Jahre als Generalmanager im Joint Venture, Chinesisch/Englisch, Bachelor.

11) Interviewter 11:

Technischer Leiter der Abteilung für Qualitätskontrolle im Joint Venture 6, Deutscher, 3 Jahre Berufserfahrung im Joint Venture, Deutsch/Englisch, Diplom.

12) Interviewter 12:

CEO im Joint Venture 5, Deutscher, 5 Jahre Berufserfahrungen im Joint Venture, Deutsch/Englisch, Doktor.

Anhang III

Die Bedeutung der weichen Erfolgsfaktoren im Management der chinesisch-deutschen Joint Ventures in China aus chinesischer Perspektive

Doktorandin: Hong Jiang
Doktorvater: Prof. em. Dr. György Széll
Hon. Prof. Dr. Hans-Wolf Sievert

Fachbereich Kultur- und Sozialwissenschaften
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Osnabrück

A Allgemeine Fragen über Joint Venture

1 Welche Position nehmen Sie in Ihrem Joint Venture ein?

2 Überblick über Ihr Joint Venture

- Jahr der Gründung des Joint Ventures _____
- Joint Venture-Partner
 - deutsch _____
 - chinesisch _____
- Kapitalverhältnis _____
- Branche _____
- Mitarbeiterzahl ca. _____

3 Wie wichtig sind die Gründe für die Auswahl des Joint Venture-Partners? (1: sehr wichtig; 2: wichtig; 3: nicht relevant; 4: unwichtig; 5: sehr unwichtig)

	1	2	3	4	5
1) Kontakt zu Regierung und Behörden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Marketing- und Vertriebs-Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Finanzielles Potential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Qualifikation des Managements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Qualifikation des Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Technologisches Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Marktstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Unternehmensgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Sonstiges:	_____				

4. Welche Ziele verfolgte Ihr Unternehmen bei der Gründung des Joint Ventures in China? (1: sehr wichtig; 2: wichtig; 3: mittelmäßig; 4: unwichtig; 5: sehr unwichtig)

	1	2	3	4	5
1) Erschließung neuer Märkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Nähe zu Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Präsenz auf Schlüsselmärkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Niedrigere Produktionskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Langfristige Gewinne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Ausbau der Marktposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Sicherung der Marktposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Zugang zu Rohstoffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Reduktion des Risikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Zugang zu Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Geringere Kapitalinvestition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Technisches Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Qualität der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Erhöhung der Produktqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Internationales Firmenimage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Deviseneinnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Managementwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Sonstige:	_____				

5. Sind Sie mit der bisherigen Kooperation mit Ihrem Joint Venture-Partner zufrieden? (1: sehr zufrieden; 2: zufrieden; 3: neutral; 4: unzufrieden; 5: sehr unzufrieden)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

B. Fragen über den kulturellen Einfluss auf das Joint Venture-Management

6. Worin bestehen die signifikanten Unterschiede des Joint Venture-Managements zwischen Deutschen und Chinesen?
- 1) Joint Venture-Führung
 - Welcher Führungsstil herrscht im Joint Venture?
 - Wie werden die Entscheidungen in der Regel im Joint Venture getroffen?
 - 2) Motivationsmanagement
 - Wo und wie findet Ihr Joint Venture neue Mitarbeiter?

- Wie werden die chinesischen und /oder deutschen Mitarbeiter motiviert?
- 3) Kommunikationsmanagement
 - Wie ist der Informationsaustausch zwischen Ihnen und Ihren chinesischen Mitarbeitern?
 - Wie ist der Informationsaustausch unter deutschen und chinesischen Kollegen?
 - Wie ist der Know-how-Transfer und Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und Untergebenen?
 - Wie gehen die deutschen und chinesischen Mitarbeiter mit Konflikten und Problemen um?
- 4) Beziehungsmanagement
 - Wie ist die Beziehung zur lokalen Regierung und den Behörden Ihres Joint Ventures aus? Wie werden solche Beziehungen gepflegt?
 - Wie werden Beziehungen zu Kunden und Lieferanten gepflegt?
- 5) Planungsmanagement
 - Wird die Arbeit nach der Planung mit klarer Zielvorgabe ausgeführt?
 - Wie gehen Sie mit den Veränderungen in der Planung um?
 - Wie ist Ihr Joint Venture organisatorisch aufgebaut?
 - Wie ist die Koordination zwischen den Abteilungen?
- 6) Produktionsmanagement
 - Werden die Produkte im Joint Venture genau nach deutschem Standard in China hergestellt?
 - Wie wird mit den Qualitätsmängeln der Produkte umgegangen?

C. Fragen über die Joint Venture-Kultur

7. In welchem Maße haben die chinesischen und deutschen kulturellen Elemente Ihr Joint Venture beeinflusst? Können Sie ein paar Beispiele anführen? (1: sehr; 2: etwas; 3: neutral; 4: wenig; 5: gar nicht)

	1	2	3	4	5
1) Hierarchie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Beziehungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Gesicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Kollektivismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) In-Group / Out-Group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Reziprozität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Harmonie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Kontextorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Regelorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Sachorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Zeitplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Individualismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Direkte und kontextschwache Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Sonstiges: _____

8. Wie würden Sie Kultur und Management in den folgenden Bereichen Ihres Joint Ventures beurteilen? (1: deutsch; 2: eher deutsch; 3: hybrid; 4: eher chinesisch; 5: chinesisch)

	1	2	3	4	5
1) Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Motivationsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Kommunikationsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Beziehungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Planungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Produktionsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Hat es Veränderungen der Joint Venture-Kultur in Ihrem Joint Venture im Laufe der Zeit gegeben? (D→C: deutsche zu chinesischer Kultur; C→C: chinesische zu deutscher Kultur)

	D→C	C→D
1) Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Motivationsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Kommunikationsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Beziehungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Planungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Produktionsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Wie würden Sie gegenwärtig die Joint Venture-Kultur beurteilen? (1: deutsch; 2: eher deutsch; 3: hybrid; 4: eher chinesisch; 5: chinesisch)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

11. In wie weit sind die Faktoren relevant für den Erfolg Ihres Joint Ventures in China? (1: sehr wichtig; 2: wichtig; 3: neutral; 4: unwichtig; 5: sehr unwichtig)

	1	2	3	4	5
1) Kombination der deutschen und chinesischen Kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Interkulturelles Verständnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Anpassung an die lokalen kulturelle Gegebenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Gute Beziehung zur lokalen Regierung und zu den Behörden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Vertrauen und Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Hohe Produktqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Qualifikation des Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Menschorientierte Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Persönlichkeit der Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Kontinuität der deutschen Manager vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Gemeinsame Zielsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Sonstiges: _____

12. Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Joint Ventures in China? (1: optimistisch; 2: eher optimistisch; 3: neutral; 4: eher pessimistisch; 5: pessimistisch)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Vor welchen Herausforderungen steht Ihr Joint Venture noch?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Unterstützung

Anhang IV

Erklärung über die Eigenständigkeit der erbrachten wissenschaftlichen Leistung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Weitere Personen oder Organisationen waren an der inhaltlichen materiellen Erstellung der vorliegenden Arbeit nicht beteiligt. Keine weiteren Personen oder Organisationen haben von mir unmittelbar oder mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hefei, 15. August 2017

(Ort, Datum)

Hong Jiang

(Unterschrift)