

Christian Lindorfer

Interkulturelles Management von Joint Ventures zwischen China und den deutschsprachigen Ländern

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Johannes Kepler Universität Linz

Interkulturelles Management von Joint Ventures zwischen China und den deutschsprachigen Ländern

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades eines Magisters
der Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften

eingereicht im Juli 2002

Institut für Handel, Absatz und Marketing

Christian Lindorfer

Linz, im Juli 2002

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
VORWORT	VIII
1. ALLGEMEINES	1
1.1. ENGAGEMENT IN CHINA	1
1.1.1. Gründe für/gegen ein Engagement in China	1
1.1.2. Gute Geschäftsmöglichkeiten	2
2. SOZIOKULTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN	4
2.1. KULTUR – ALLGEMEINES	4
2.2. GEMEINSAMKEITEN	6
2.3. DIE KULTURTHEORIE VON HOFSTEDE	6
2.4. REAKTIONSMUSTER BEIM AUFEINANDERTREFFEN VERSCHIEDENER KULTUREN	9
2.5. RELIGIONEN, PHILOSOPHIEN UND ABERGLAUBE	10
2.5.1. Allgemeines	10
2.5.2. Konfuzianismus	10
2.5.3. Taoismus	11
2.5.4. Buddhismus	11
2.5.5. Aberglaube	11
2.6. SOZIALE BINDUNGEN UND BEZIEHUNGEN	12
2.6.1. Hierarchie	12
2.6.1.1. Hierarchie und Top-down-Prinzip	12
2.6.1.2. Titel, Rang und Senioritätsorientierung	12
2.6.2. Beziehungsnetzwerke („Guanxi“)	13
2.6.3. Gruppenverhalten und Fraktionsprinzip	13
2.7. BÜROKRATIE UND KORRUPTION	14
2.8. RAUM UND ZEIT	14
2.9. VORGEHENSWEISEN ZUR ZIELERREICHUNG	15
2.10. INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION	16
2.10.1. Sprache und Schrift	16
2.10.2. Dolmetscher	17
2.10.3. Kommunikationsverhalten	18
2.10.4. Konfliktlösung	19
2.10.5. Argumentation und Überzeugen	19
2.10.6. Grundlegende Verhaltenshinweise zur Kommunikation	20
2.11. VERHANDLUNGEN IN CHINA	22
2.11.1. Allgemeines	22
2.11.2. Verhandlungsablauf	23
3. POLITISCH-ÖKONOMISCHE RAHMENBEDINGUNGEN	25
3.1. BESONDERE EINFLUSSFAKTOREN IN ASIEN	25
3.2. DAS POLITISCH-ÖKONOMISCHE SYSTEM DER VR CHINA	25
3.2.1. Aufbau des politischen Systems	25
3.2.2. Sozialistische Marktwirtschaft	26
3.3. DER WTO-BEITRITT CHINAS	27
3.4. DER CHINESISCHE MARKT	29
3.4.1. Wirtschaftliche Entwicklung	29
3.4.2. Länderrating	31
3.4.3. Wichtigste Handelspartner	31
3.4.4. Wichtigste Export- und Importwaren	32
3.4.5. Unternehmensarten in China	32
3.4.6. Wirtschaftliche Sondergebiete	32
4. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	35
4.1. ALLGEMEINES	35

4.2.	RECHTLICHE NORMEN FÜR INTERNATIONALE WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN	35
4.3.	VERTRAGS- UND RECHTSVERSTÄNDNIS DER CHINESISCHEN SEITE.....	36
4.4.	REGELUNG VON STREITIGKEITEN	37
4.4.1.	<i>Allgemeines</i>	37
4.4.2.	<i>Freundschaftliche Verhandlungen</i>	37
4.4.3.	<i>Schlichtung</i>	38
4.4.4.	<i>Schiedsgerichtsbarkeit</i>	38
4.4.5.	<i>Vollstreckung</i>	39
4.5.	AUSGEWÄHLTE RECHTSGEBIETE IM ÜBERBLICK	39
4.5.1.	<i>Investitionsrecht</i>	39
4.5.2.	<i>Devisenrecht und Konvertibilität des RMB</i>	40
4.5.3.	<i>Steuerrecht</i>	41
4.5.3.1.	Die wichtigsten Steuern im Überblick	41
5.	MARKTEINTRITTS- BZW. MARKTERSCHLIEßUNGSSTRATEGIEN	43
5.1.	FORMEN DER MARKTBEARBEITUNG OHNE FDI	43
5.1.1.	<i>Klassischer Export</i>	43
5.1.1.1.	Indirekter Export	43
5.1.1.2.	Direkter Export	43
5.1.2.	<i>Gegengeschäfte</i>	44
5.1.3.	<i>Technologie-Importgeschäfte</i>	45
5.2.	FORMEN DER MARKTBEARBEITUNG MIT FDI.....	45
5.2.1.	<i>Joint Venture</i>	45
5.2.2.	<i>WFOE</i>	46
5.2.3.	<i>Weitere Formen mit FDI</i>	46
5.3.	ABWÄGUNG DER WICHTIGSTEN FORMEN	46
5.3.1.	<i>Abwägung</i>	46
5.3.2.	<i>Vorteile von FIEs gegenüber Handelsgeschäften</i>	47
5.3.3.	<i>Step-by-Step-Strategie</i>	48
5.3.4.	<i>Abwägung WFOE vs. Joint Venture</i>	48
6.	JOINT VENTURES.....	51
6.1.	BEGRIFFSDEFINITION	51
6.1.1.	<i>Allgemeine Begriffsdefinition und Abgrenzung</i>	51
6.1.2.	<i>JV-Definition in China</i>	52
6.2.	ALLGEMEINE ERSCHEINUNGSFORMEN VON JVS	53
6.2.1.	<i>Dimensionen von JVs</i>	53
6.2.1.1.	Beteiligungsverhältnis.....	53
6.2.1.2.	Verhältnis der Partner.....	53
6.2.1.3.	Internationalität.....	54
6.2.1.4.	Position in der Wertschöpfungskette	54
6.2.1.5.	Strategischer Fokus.....	54
6.2.2.	<i>Grundtypen von JVs in der Unternehmenspraxis</i>	54
6.3.	ZIELE UND MOTIVE FÜR DIE GRÜNDUNG VON JVS.....	55
6.3.1.	<i>Allgemeine Ziele und Motive für die Gründung von JVs</i>	55
6.3.2.	<i>Ziele und Motive für die Gründung sino-ausländischer JVs</i>	56
6.4.	ERFOLGS- UND MISSERFOLGSFAKTOREN VON SINO-AUSLÄNDISCHEN JVS	57
6.5.	GESETZLICHE REGELUNGEN FÜR EJVS	58
6.5.1.	<i>Allgemeines</i>	58
6.5.2.	<i>Rechtsgrundlagen</i>	58
6.5.3.	<i>Zuständige Genehmigungsbehörde</i>	59
6.5.4.	<i>Interne Organisation und Kontrollrechte</i>	59
6.5.5.	<i>Rechtsform, Kapitalausstattung, Gewinnverteilung und Haftung</i>	60
6.5.6.	<i>Devisenerwirtschaftung</i>	61
6.5.7.	<i>Arbeitsrechtliche Aspekte</i>	61
6.5.8.	<i>Verkauf der Produkte</i>	61
6.5.9.	<i>Laufzeit und Beendigung</i>	61
6.6.	GESETZLICHE REGELUNGEN FÜR CJVS.....	62
6.6.1.	<i>Allgemeines</i>	62
6.6.2.	<i>Rechtsgrundlagen</i>	62
6.6.3.	<i>Interne Organisation und Kontrollrechte</i>	62
6.6.4.	<i>Rechtsform, Kapitalausstattung, Gewinnverteilung und Haftung</i>	63

6.6.5. Beendigung.....	63
7. JOINT-VENTURE-MANAGEMENT	64
7.1. ENTWICKLUNGSPHASEN VON JVS.....	64
7.2. ORGANISATIONSTHEORETISCHE AUFGABEN DES JV-MANAGEMENTS.....	64
7.2.1. Spannungsfelder im JV-System	64
7.2.2. Gestaltungsgerechtes JV-Management	65
7.2.2.1. Strategie	65
7.2.2.2. Struktur.....	66
7.2.2.3. Unternehmenskultur	66
7.2.2.4. Personal	67
7.2.3. Lenkungsgerechtes JV-Management.....	67
7.2.3.1. Vertrauen.....	67
7.2.3.2. Commitment	67
7.2.3.3. Kollektive Sinnfindung	68
7.2.4. Entwicklungsorientiertes JV-Management	68
7.2.4.1. Lernen, zu kooperieren.....	68
7.2.4.2. Kooperieren, um zu lernen	68
7.3. PHASEN DES JV-PROZESSES UND DEREN MANAGEMENTAUFGABEN.....	69
7.4. STANDORTWAHL.....	70
7.5. PARTNERSUCHE UND PARTNERWAHL	70
7.5.1. Stufenmodell der Kooperation	72
7.6. GRÜNDUNGSVORGANG DES JVS	73
7.6.1. Genehmigungsetappen	73
7.6.2. JV-Vertragsgestaltung	75
7.6.2.1. Allgemeines.....	75
7.6.2.2. Wichtige Punkte des JV-Vertrages	76
7.7. ORGANISATIONSMANAGEMENT	78
7.8. PERSONALMANAGEMENT	80
7.8.1. Personalsuche und –auswahl.....	81
7.8.1.1. Abwägung Expatriates vs. Locals vs. Auslandschinesen	81
7.8.1.2. Expatriates	82
7.8.1.3. Locals.....	85
7.8.2. Personalentwicklung.....	89
7.8.3. Personalführung.....	91
7.8.4. Motivationsmanagement.....	93
7.8.4.1. Allgemeines.....	93
7.8.4.2. Anreizgestaltung.....	94
7.8.4.3. Kontrollmaßnahmen	97
7.9. KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT	98
7.10. PLANUNGS- UND STEUERUNGSMANAGEMENT.....	100
7.11. QUALITÄTSMANAGEMENT	101
7.12. LOKALES MARKETINGMANAGEMENT	103
7.12.1. Allgemeines	103
7.12.2. Marktforschung.....	104
7.12.3. Marktsegmentierung.....	104
7.12.3.1. Regionale Marktsegmentierung.....	104
7.12.3.2. Kundenbezogene Marktsegmentierung.....	105
7.12.3.3. Produktbezogene Marktsegmentierung.....	106
7.12.4. Marketing-Mix	107
7.12.4.1. Produkt- und Sortimentspolitik.....	107
7.12.4.2. Distributionspolitik.....	108
7.12.4.3. Preis- und Konditionenpolitik	109
7.12.4.4. Kommunikationspolitik.....	110
8. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	113
QUELLENVERZEICHNIS	120
ANHANG	126

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb. 2.1.	Sachbezogen-monochrome vs. personenbezogen-polychrone Vorgehensweisen	16
Abb. 3.1.	Chinas WTO-Beitritt – Auswirkung auf verschiedene Branchen	28
Abb. 3.2.	Reales BIP-Wachstum China 1996-2002	29
Abb. 3.3.	Inflationsentwicklung 1994-2000.....	30
Abb. 3.4.	Entwicklung der Exporte und Importe 1994-2000.....	30
Abb. 5.1.	Investitionsstufen auf dem chinesischen Markt	48
Abb. 6.1.	Arten von kooperativen Arrangements	51
Abb. 7.1.	Feedbackzyklus zwischen Evaluation, Formierung und Anpassung.....	64
Abb. 7.2.	Stufenmodell der Kooperation (über die Kooperationsform)	73
Abb. 7.3.	Aufbauorganisation von JVs	79
Abb. 7.4.	Bedürfnispyramide westlicher und chinesischer Menschen	93
Abb. 7.5.	Kaufentscheidung chinesischer Konsumenten.....	107
Abb. 7.6.	Alternative Distributionswege in China	108

Tabellen

Tab. 2.1.	Länderspezifische Punktwerte des 5D-Modells von Hofstede	7
Tab. 2.2.	Expressive und ritualisierte Kommunikationsweisen	18
Tab. 3.1.	Entwicklung der Wirtschaftsstruktur seit 1980	30
Tab. 3.2.	Die wichtigsten Handelspartner Chinas	31
Tab. 4.1.	Westliches und chinesisches Vertragsverständnis im Überblick.....	37
Tab. 4.2.	Mindesteigenkapitalquote bei Direktinvestitionen.....	40
Tab. 5.1.	Charakterisierung der wichtigsten Markteintrittsformen.....	47
Tab. 5.2.	Abwägung zwischen JV und WFOE	49
Tab. 6.1.	Genehmigungskompetenzen für Direktinvestitionen	59
Tab. 7.1.	JV-Phasen und jeweilige Managementaufgaben	69
Tab. 7.2.	Regionale Marktsegmentierungsansätze für die VR China.....	105
Tab. 7.3.	Konsumgütermarkt China – Käuferschichten	106

Abkürzungsverzeichnis

<i>AHSt.</i>	Außenhandelsstelle
<i>AWO</i>	Außenwirtschaftsorganisation der WKÖ
<i>BDI</i>	Bundesverband der deutschen Industrie
<i>BIP</i>	Bruttoinlandsprodukt
<i>BOD</i>	Board of Directors
<i>BOO</i>	Build-Operate-Own
<i>BOT</i>	Build-Operate-Transfer
<i>CCPIT</i>	China Council for the Promotion of International Trade
<i>CECAT</i>	China-Europe Centre for Agricultural Technology
<i>CIETAC</i>	China International Economic and Trade Arbitration Commission
<i>CITIC</i>	China International Trust and Investment Corporation
<i>CJV</i>	Cooperative bzw. Contractual Joint Venture
<i>COFTEC</i>	Commission on Foreign Trade and Economic Cooperation
<i>EJV</i>	Equity Joint Venture
<i>FDI</i>	Foreign Direct Investment
<i>FIE</i>	Foreign Investment Enterprise
<i>GDP</i>	Gross Domestic Product (BIP)
<i>HS</i>	Harmonisiertes System zur Bezeichnung und Codierung der Waren
<i>IHK</i>	Internationale Handelskammer
<i>IWF</i>	Internationaler Währungsfonds
<i>JV</i>	Joint Venture
<i>KöSt</i>	Körperschaftsteuer
<i>KPCh</i>	Kommunistische Partei Chinas
<i>LoI</i>	Letter of Intent
<i>MIS</i>	Management Information System
<i>MOFTEC</i>	Ministry of Trade and Economic Cooperation
<i>ÖGCF</i>	Österreichische Gesellschaft für Chinaforschung
<i>OeKB</i>	österreichische Kontrollbank
<i>RMB</i>	Yuan/Renminbi (USD 1 ≈ RMB 8,27 bzw. RMB 100 ≈ USD 12,10)
<i>SAFE</i>	State Administration for Foreign Exchange
<i>SAIC</i>	State Administration for Industry and Commerce
<i>SAR</i>	Special Administrative Region
<i>SEZ</i>	Special Economic Zone
<i>TVE</i>	Township and Village Enterprises
<i>UNCITRAL</i>	United Nations Commission on International Trade Law
<i>VR China</i>	Volksrepublik China
<i>WFOE</i>	Wholly Foreign Owned Enterprise
<i>WKÖ</i>	Wirtschaftskammer Österreich
<i>WTO</i>	World Trade Organization

Vorwort

Diese Diplomarbeit richtet sich an Unternehmen, die an einem Engagement im „Reich der Mitte“ interessiert sind. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die Vermittlung einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Markterschließungsstrategie des Joint Ventures.

Das Wort „interkulturell“ wurde deshalb im Titel der Arbeit verwendet, um - in Erweiterung zum Wort „international“ - auf die Tatsache hinzuweisen, dass gerade in Joint Ventures eine intensive Interaktion zwischen den Aktionsträgern der beiden Kulturen erfolgt, wodurch ein hohes Maß an interkultureller Sensibilität zu einem wesentlichen Erfolgskriterium wird. Deshalb befasst sich Kapitel 2 näher mit den soziokulturellen Rahmenbedingungen in der VR China. Des Weiteren werden in Kapitel 3 die politisch-ökonomischen und in Kapitel 4 die rechtlichen Umweltbedingungen näher durchleuchtet.

Kapitel 5 analysiert die Alternativen bei der chinesischen Marktbearbeitung. Es wird aufgezeigt, dass für viele Unternehmen eine stufenweise Markterschließung sinnvoll erscheint, um die Risiken des China-Engagements zu vermindern. Zugleich wird aber auch darauf hingewiesen, dass eine dauerhafte und intensive Marktpenetration nur mit Direktinvestitionen erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang findet die Abwägung zwischen 100%igen Tochtergesellschaften und Joint Ventures besondere Beachtung.

In Kapitel 6 wird Grundlagenwissen über Joint Ventures vermittelt, unter anderem über die Erscheinungsformen, die strategischen Ziele und die Erfolgs- und Misserfolgskriterien dieser Kooperationsform. Des Weiteren werden die beiden gesetzlich möglichen Arten von Joint Ventures in China inklusive deren rechtliche Bestimmungen erläutert.

Kapitel 7 beginnt mit einer organisationstheoretischen Betrachtung der Aufgaben des Joint-Venture-Managements. Im Anschluss folgen Hinweise zur Standort- und Partnerwahl. Der Gründungsvorgang wird ebenso erläutert, wobei neben dem Genehmigungsprozess vor allem die kritischen Punkte bei der Joint-Venture-Vertragsgestaltung im Mittelpunkt stehen. Danach wird auf die Besonderheiten des Organisations-, Personal-, Kommunikations-, Planungs- u. Steuerungs- und Qualitätsmanagements im chinesischen Umfeld eingegangen. Darüber hinaus erfolgt eine Untersuchung der Besonderheiten des lokalen Marketings.

Eine Danksagung ergeht an dieser Stelle an Herrn Hon.-Prof. Dr. Klaus Czempirek für die Betreuung der Diplomarbeit.

1. Allgemeines

1.1. Engagement in China

1.1.1. Gründe für/gegen ein Engagement in China

Für ein wirtschaftliches Engagement in China können zahlreiche ökonomische Faktoren als Gründe genannt werden¹. Zum einen bieten sich durch die Partizipation am Binnenmarktpotenzial des Wachstumsmarktes China große Expansionspotenziale für ausländische Unternehmen. Die Volksrepublik mit ihren rund 1,28 Milliarden Einwohnern weist seit rund zwei Jahrzehnten ein sehr hohes Wirtschaftswachstum auf², und die dadurch stetig steigende Kaufkraft bildet im Zusammenhang mit dem starken Nachholbedarf am Erwerb von Konsum- und Investitionsgütern bzw. Infrastruktureinrichtungen einen enormen Anziehungspunkt für ausländische Unternehmen aller Art. Dabei können Firmen von diversen lokalen Standortvorteilen profitieren, etwa von den niedrigen Produktionskosten auf Grund des relativ niedrigen Lohn- und Rohstoffkostenniveaus oder von diversen staatlichen Investitionsanreizen, z.B. in Form von Steuerbegünstigungen für Direktinvestoren. Unterstützend wirken dabei die sich verbessernden Umfeldbedingungen. Vor allem der WTO-Beitritt Chinas im November 2001 trägt zu einer stufenweisen Reduktion von tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen, zur Lockerung von Investitionsbestimmungen und zur Schaffung einer wachsenden Rechtssicherheit und Transparenz im Chinageschäft bei. Zudem verbessert sich das Ausbildungsniveau fortlaufend.³

Der Wirtschaftsraum Südostasien gewinnt in Relation zu den Triaderegionen Japan, USA und Europa zunehmend an Bedeutung, wobei sich die VR China aller Voraussicht nach als das wirtschaftliche Zentrum dieser Region herausbilden wird. Eine Konzentration alleine auf die klassischen Märkte wird angesichts der Wachstumsschübe in und der zunehmenden Konkurrenz aus dieser Region zunehmend schwieriger. So müssen bzw. mussten sich viele multinationale Unternehmen durch Ausschöpfung der strategischen Vorteile eines frühen Markteintritts eine langfristige Marktposition in China sichern und die Volksrepublik in den weltweiten Leistungs- und Fertigungsverbund einbinden, um Synergie- und Produktionsmengenaspekten gerecht zu werden.⁴

1 Auf die theoretischen Grundlagen der Internationalisierung von Unternehmen wird nicht eingegangen, da dies nicht als Zielsetzung der vorliegenden Arbeit formuliert wurde. Anhand dieser Theorien können jedoch alle hier geschilderten Gründe für eine Engagement in China lückenlos untermauert werden. Eine sehr ausführliche Beschreibung und Analyse der verschiedenen Internationalisierungstheorien findet sich in Perlit, Manfred (1997): Internationales Management, 3. Auflage; Stuttgart: Lucius und Lucius.

2 Diese Entwicklung wurde zwar durch die Asienkrise 1997 vorübergehend gebremst, jedoch hat China im Vergleich zu anderen Ländern der Region kaum an Wachstum eingebüßt (siehe 3.4.1.). Die ungebrochene Attraktivität des chinesischen Marktes für ausländische Direktinvestoren wird auch durch die Zahlen im Punkt 1.1.3. belegt.

3 vgl. Zomer (1998), S. 106 und S. 110; WKÖ (2001b), S. 16; BDI (2000), o. S.

4 vgl. Chung, T.Z. (1995a), S. 11; Geissbauer (1996), S. 155f

Nicht zu verschweigen sind jedoch auch die Risiken und Probleme eines Engagements in China. Zu nennen sind hier etwa die politischen Instabilitäten und sozialen Spannungen auf Grund der regionalen Entwicklungsdisparitäten und Separationstendenzen einiger Provinzen, die weite Verbreitung von Korruption und Nepotismus, die starke Einbindung der Bürokratie in nahezu allen Ebenen der wirtschaftlichen Tätigkeit, die Gefahr der Markenpiraterie und Imitation auf Grund des noch mangelnden Rechtsschutzes beim Technologietransfer oder die kurzfristigen Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen. Des Weiteren stellen die zum Teil gravierenden Mängel in der Infrastruktur und in den Vertriebssystemen, die mangelnde Versorgungssicherheit und Qualität bei lokaler Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten oder die geografische und vor allem auch kulturelle Distanz Probleme beim Engagement in China dar.¹

1.1.2. Gute Geschäftsmöglichkeiten

In folgenden Bereichen bieten sich angesichts einer erhöhten staatlichen und/oder privaten Nachfrage gute Geschäftsmöglichkeiten²:

Technologieintensive Produkte: Trotz großer Fortschritte der heimischen Industrie werden technologieintensive Investitionsgüter aus den Bereichen Fahrzeug- und Maschinenbau, Elektrotechnik und Elektronik nach wie vor stark nachgefragt. Vor allem (Spezial-)Maschinen wie etwa Textil-, Land-, Bau-, Werkzeug-, Verpackungs- oder Holzbearbeitungsmaschinen finden große Nachfrage. Besonders gute Chancen bieten sich auf Grund der steigenden Umweltprobleme auch für Umwelttechnologien. Lieferanten von Abwasser-, Trinkwasser-, Rauchgasentschwefungsanlagen oder Plastikrecyclingmaschinen können mit einer vermehrten Nachfrage rechnen. Auf Grund des groß angelegten Schlägerungsverbot nach der Flutkatastrophe 1998 ergeben sich auch Chancen im Holzbereich.

Infrastruktur- und Bauprojekte: Die chinesische Regierung hat erkannt, dass die Beibehaltung des Wirtschaftswachstums durch einen massiven Ausbau der Infrastruktur unterstützt werden muss. Zunehmend werden private Investoren gesucht, die sich an diesen Projekten beteiligen, beispielsweise in Form des BOT-Verfahrens (Build-Operate-Transfer). Konkret bestehen für Großunternehmen gute Chancen für den Straßen- und Schienenverkehr, die Energieerzeugung und -verteilung, die Rohstoffgewinnung und -verarbeitung und für die Telekommunikationsbranche³. Neben den großen Betreiberfirmen bieten sich für mittelständische Unternehmen Chancen im Zulieferbereich.

Chemische und pharmazeutische Industrie: Gute Chancen bieten sich für Investoren, die sich auf die Herstellung von Chemikalien für den industriellen Sektor spezialisieren. Wachstumsim-

1 vgl. Zomer (1998), S. 106

2 vgl. WKÖ (2001b), S. 26; Geissbauer (1996), S. 77 und S. 93ff

3 Durch den WTO-Beitritt Chinas wird mittelfristig die starke Protektion der Telekommunikationsbranche fallen (vgl. Keller et al. (2000), S. 22)

pulse sind auch in der pharmazeutischen Industrie zu verzeichnen, wo verstärkt Pharmazeutika zur Selbstmedikation und Produkte aus dem Health-Care-Sektor nachgefragt werden.

Konsumgüter: Gute Chancen bestehen auf diesem Gebiet vor allem für bekannte bzw. prestigeträchtige Markenartikel und für Güter, die auf Grund hoher Kapital- oder Technologieintensität bisher noch nicht lokal produziert werden. Eine untergeordnete Rolle spielen Konsumgüter des täglichen Bedarfs auf Grund der meist höheren Produktionskosten im Ausland bzw. der starken inländischen Konkurrenz.

2. Soziokulturelle Rahmenbedingungen

2.1. Kultur – Allgemeines

Die Frage, ob Chinesen anders als Österreicher sind, scheint für das internationale Geschäftsparkett berechtigt. Österreichische sowie chinesische Manager steigen in denselben internationalen Hotels ab, tragen modische Maßanzüge und –schuhe, trinken schottischen Whiskey oder französischen Wein, und sie haben vor allem dasselbe Ziel: Geld verdienen. Dennoch muss vor oft anzutreffenden **Trugschlüssen** westlicher Geschäftsleute gewarnt werden¹:

- a) „Die heutigen Chinesen, zumindest die mit Auslandskontakten, sind längst ‘verwestlicht’. Auftretende Probleme können daher nicht durch kulturelle Unterschiede bedingt sein.“
- b) „Wenn die Leute sich nur lange genug kennen, etwa weil sie miteinander arbeiten, dann lernen sie einander automatisch auch verstehen und respektieren.“
- c) „Ob Mitarbeiter in einem gemischtkulturellen Unternehmen miteinander optimal harmonieren oder nicht ist von zweitrangiger Bedeutung, weil es sich dabei um einen so genannten weichen Faktor im Gegensatz zu harten Faktoren wie Finanzierung, juristische Absicherung, Marktanalyse usw. handelt.“

Diese Hypothesen sind nicht verifizierbar. Die vermeintliche Verwestlichung erfolgt oberflächlich und vor allem auf materieller Ebene, betrifft aber nicht den Kern der Persönlichkeit. Auch die so genannte Kontakthypothese ist nicht richtig². Hewston und Brown haben nachgewiesen, dass sich, wenn zwei oder mehr Gruppen ohne spezifisches Coaching zusammengebracht werden, deren gegenseitige Unterschiede nicht angleichen, sondern eher noch verstärken³. Die dritte Hypothese wird durch Analysen misslungener internationaler JVs widerlegt, denen zufolge nur rund 30 % der Fehlschläge auf technische, finanzielle oder strategische Probleme zurückzuführen sind, bei etwa 70 % jedoch kulturspezifische Konflikte für das Scheitern verantwortlich waren⁴.

Bei der Untersuchung kultureller Unterschiede erscheint es sinnvoll, eine Differenzierung in drei Grundebenen vorzunehmen. In Anlehnung an den Psychologen Clyde Kluckhohn ist „jeder Mensch [...] in gewisser Hinsicht wie alle, einige oder keine anderen Menschen.“⁵ Das bedeutet, dass es einerseits in der Menschheit **Universale** gibt, die von Natur aus angeboren und weltweit anerkannt sind. So haben alle Menschen Bedürfnis nach Liebe und Sexualität, Glück, Freiheit,

1 Reisach et al. (1997), S. 290ff

2 Wäre die Hypothese richtig, so gäbe es die Probleme in Nahost oder in Nordirland, wo sich die Menschen von verschiedener Kulturzugehörigkeit schon sehr lange kennen, nicht.

3 vgl. Tauber (1998), S. 152 (in Anlehnung an Hewston et al. (1986))

4 vgl. Büchel et al. (1997), S. 122; Reisach et al. (1997), S. 290ff

5 Büchel et al. (1997), S. 292 (nach Kluckhohn, C.)

Friede, Gesundheit, respektvoller Behandlung oder nach sozialen Kontakten. Auf der anderen Seite ist jeder Mensch wie kein anderer, da jeder eine unverwechselbare **Persönlichkeit** besitzt, die nicht durch die menschliche Natur oder Nationalkultur vorbestimmt, sondern individuell angeboren und teilweise erlernt ist.¹

Auf der dritten (mittleren) Ebene befindet sich das Konstrukt „**Kultur**“. Hofstede definiert Kultur (i.w.S.) als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet²“. Demnach ist Kultur immer ein kollektives Phänomen, da sie zumindest teilweise mit Menschen geteilt wird, die im selben sozialen Umfeld leben. Kultur ist erlernt, und nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, das unsere inneren Muster des Denkens, Fühlens und Handelns programmiert³. Die einzelnen Bausteine oder Elemente einer Kultur werden oft als **Kulturstandards** bezeichnet. Es handelt sich dabei um „die von den in einer Kultur lebenden Menschen geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen⁴“. Sie bieten den Mitgliedern einer Gesellschaft Orientierung für das eigene Verhalten und ermöglichen zu entscheiden, welche Verhaltensmuster als normal, typisch und noch akzeptabel anzusehen, bzw. welche abzulehnen sind. Diese Kulturstandards beziehen sich auf die einer Nation gemeinsamen Elemente, erheben jedoch nicht den Anspruch, Individuen zu beschreiben⁵. Deshalb sei darauf hingewiesen, dass in der vorliegenden Arbeit mit „die Chinesen“, „die Westler“ etc. nicht hundert Prozent der Bevölkerung gemeint sind, sondern jene Mehrheit, die einen gewissen Standard zur typischen Norm eben dieser Kultur macht.⁶

Zudem ist festzustellen, dass fast jeder gleichzeitig einer ganzen Reihe von verschiedenen Gruppen angehört und dadurch zwangsläufig diverse Ebenen „mentaler Programmierung“, also diverse „**Kulturebenen**“ innerhalb der Grundebene Kultur in sich trägt. Darunter fällt z.B. die Programmierung auf nationaler Ebene (Nationalkultur), auf Ebene regionaler, ethnischer, religiöser und/oder sprachlicher Zugehörigkeit, auf Ebene des Geschlechts oder der Generation, auf Ebene der sozialen Klasse, oder auf Ebene von Organisationen (Unternehmenskultur). Diese Ebenen stehen teilweise im Gegensatz zueinander, weshalb es schwierig ist, das Verhalten einzelner Personen in einer neuen Situation vorherzusehen.⁷

Betrachtet man kulturelle Unterschiede, so kann festgestellt werden, dass diese einem **Eisberg** gleichen. Essgewohnheiten, Sprache, Etikette, Bräuche, angemessene Kleidung etc. stellen die Spitze des Eisbergs dar, die aus dem Wasser ragt. Diese Unterschiede sind zwar leicht zu erkennen, jedoch nicht die wichtigsten, zumal sie sich zum Teil rasch ändern können. Zum

1 vgl. Hofstede (1993), S. 20; Reisach et al. (1997), S. 292f

2 Hofstede (1993), S. 19

3 Hofstede spricht in diesem Zusammenhang von „mentaler Programmierung“ bzw. „mentaler Software“.

4 Schmid (2001), S. 10

5 Am besten lässt sich dieser Sachverhalt mit der Normalverteilungskurve darstellen. Es existiert demnach eine Art Normalverteilung von Verhaltensweisen, die sich um den Standard herum häufen. Einzelne Menschen können jedoch erheblich von den jeweiligen Standards abweichen oder nur Teilaspekte der Kulturstandards leben. (vgl. Schmid (2001), S. 10)

6 vgl. Schmid (2001), S. 10; Hofstede (1993), S. 18ff; Reisach et al. (1997), S. 292ff

7 vgl. Hofstede (1993), S. 25

untergetauchten Teil des Eisbergs zählen die Werte, Grundannahmen und -einstellungen oder ästhetische Grundprägungen einer Gesellschaft, wie etwa ein kulturspezifisches Gefühl von Raum und Zeit. Diese Unterschiede halten sich weitaus hartnäckiger und sind schwer sichtbar, weshalb sich die folgenden Ausführungen vor allem mit diesen Elementen der Nationalkultur¹ befassen.²

2.2. Gemeinsamkeiten

Bevor jedoch auf die Unterschiede zwischen der chinesischen Kultur und der Kultur der deutschsprachigen Länder eingegangen wird, sollen die **Gemeinsamkeiten** und Ähnlichkeiten herausgestellt werden. Denn nur die Erkenntnis der Unterschiede als auch der kulturübergreifenden Gemeinsamkeiten ermöglicht die Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses³. Zu den Gemeinsamkeiten zählen die bereits im Punkt 2.1. erläuterten Universale, die „eine ganze Spielweise interkultureller Beziehungsanknüpfung“⁴ darstellen. Ebenso bestehen beispielsweise folgende **Ähnlichkeiten** zwischen den beiden Kulturen⁵:

- ihr grundsätzlich positives Verhältnis zu Hierarchien und Machträgern
- die Wertschätzung guter Manieren und sozialer Rituale
- die Vergangenheitsorientiertheit, welche dazu führt, dass Meinungsäußerungen oft mit einem historischen Rückblick oder einem Zitat begonnen werden (gilt in beiden Kulturkreisen als besonders gebildet)
- Parallelen im engen Verhältnis zu Besitz und daraus resultierender Sparsamkeit
- Parallelen zwischen der protestantischen und konfuzianischen Arbeitsethik im Hinblick auf eine Entwicklung des Wirtschaftsfortschrittes

2.3. Die Kulturtheorie von Hofstede

Mehrere Wissenschaftler haben versucht, das hypothetische Konstrukt „Kultur“ in verschiedene Dimensionen aufzuspalten, um Kulturen einzelner Länder bzw. Regionen beschreiben und vergleichen zu können. Die bedeutendste dieser Studien stammt von Hofstede, der für die fünf Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Feminität, Unsicherheitsvermeidung und Kurzzeit- versus Langzeitorientierung Ausprägungen für

1 Vereinzelt wird auch auf regionale kulturelle Unterschiede eingegangen.

2 vgl. Reisach et al. (1997), S. 293f

3 „Let us not be blind to our differences – but let us also direct attention to our common [values and] interests and to the means by which [the] differences can be resolved.“ (John F. Kennedy)

4 Pohl (1999), S. 31

5 vgl. Peill-Schoeller (1994), S. 173

einzelne Länder ermittelt hat. Diese sind für die deutschsprachigen Länder und für China in Tab. 2.1. ersichtlich:¹

Land	Machtdistanz	Individualismus	Maskulinität	Unsicherheitsvermeidung	Langfristige Orientierung
China	80	15	50	40	114
Österreich	11	55	79	70	k.A.
Deutschland	35	67	66	65	31
Schweiz	34	68	70	58	k.A.

Tab. 2.1.: Länderspezifische Punktwerte des 5D-Modells von Hofstede
Quelle: entnommen aus Weidmann (1995), S. 22f (zusammengestellt nach Hofstede (1991))

Die Dimension **Machtdistanz** bezeichnet das Ausmaß, bis zu dem Mitglieder einer Gesellschaft ungleiche Machtverteilung und Entlohnung als normale Eigenschaften ihrer Gesellschaft akzeptieren. Der Index für China zeigt klar, dass das gesellschaftliche System in China im Gegensatz zu den deutschsprachigen Ländern durch große Machtdistanz gekennzeichnet ist. Diese Machtdistanz äußert sich innerhalb von chinesischen Organisationen z.B. darin, dass Hierarchiepyramiden hoch sind und Verantwortung tendenziell zentralisiert ist, Mitarbeiter klare Anweisungen und Vorschriften von ihren Vorgesetzten erwarten und diesen ohne Ausübung von offener Kritik gehorchen, kaum Eigeninitiative ergriffen wird und nicht die persönliche Qualifikation, sondern vor allem das jeweilige Lebensalter (Senioritätsprinzip) beruflichen Aufstieg bedingt. Große Autoritätsunterschiede werden also durchwegs akzeptiert. Allerdings stellen Beziehungsnetzwerke (siehe 2.6.2.) und Bildung in China Mittel dar, um Machtdistanz zu überbrücken.²

Die Dimension **Individualismus** vs. **Kollektivismus** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Einzelnen und der Gruppe oder der Gesellschaft insgesamt. Individualismus drückt sich dadurch aus, dass sich Menschen vor allem um sich selbst und das unmittelbare Umfeld (z.B. Familie) kümmern und das Streben nach Verwirklichung der eigenen Ziele im Vordergrund steht. Kollektivismus hingegen äußert sich durch starkes Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe („Wir-Gefühl“), innerhalb der man sich um die Belange der Mitglieder annimmt und Gruppenzielen Priorität gegenüber Individualzielen gibt. Der Individualismusindex zeigt, dass in China Kollektivismus, in den deutschsprachigen Ländern jedoch Individualismus vorherrscht. Dieses kollektivistische Verhalten äußert sich im Arbeitsumfeld z.B. darin, dass Personen gemäß ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt werden, Gruppenziele bzw. -interessen klar im Vordergrund stehen, Mitarbeiter eher durch ein Gefühl der Zugehörigkeit motiviert werden und harmonische zwischenmenschliche Beziehungen wichtiger als Aufgaben sind. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind moralisch fundiert, wobei sich Angestellte auch erwarten, dass das Unternehmen sich wie eine Familie um sie kümmert.³

¹ vgl. Rothlauf (1999), S. 21

² vgl. Rothlauf (1999), S. 21f und S. 228; Olie (1995), S. 37 und S. 40; Weidmann (1995), S. 45

³ vgl. Rothlauf (1999), S. 22f; Olie (1995), S. 38 und S. 42; Weidmann (1995), S. 46