

Salomon, Elisabeth

Book — Digitized Version

Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive

Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, No. 30

Provided in Cooperation with:

Peter Lang International Academic Publishers

Suggested Citation: Salomon, Elisabeth (2009) : Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive, Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, No. 30, ISBN 978-3-631-75417-7, Peter Lang International Academic Publishers, Berlin,
<https://doi.org/10.3726/b13936>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/182863>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Elisabeth Salomon

Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive



Elisabeth Salomon

Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive

Ausgehend von der Überlegung, dass die in Österreich und China gängigen Managementstile in einem sino-österreichischen Joint Venture aufeinander treffen, ist das Ziel dieser Arbeit die Erforschung und Beschreibung eines hybriden Managementstils. Als Methodik wurden narrative Interviews verwendet; insgesamt wurden von den 37 sino-österreichischen Joint Ventures 46 qualitative Interviews mit 50 Personen durchgeführt. Das Ergebnis beinhaltet Erkenntnisse in Themenbereichen wie z. B. das Zustandekommen und die Motive der Joint Venture-Gründung, der Verlauf der Kooperation und auftretende Probleme, die Aufgaben der Joint Venture-Manager, kulturtypische Merkmale des Managementstils, der hybride Managementstil und seine Ausprägungen und die Erfolgsfaktoren in sino-österreichischen Joint Ventures.

Elisabeth Salomon war als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig. Im Rahmen ihrer Dissertation und Institutstätigkeit spezialisierte sie sich in den Bereichen Managementforschung und Joint Ventures in China.

Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive

**Forschungsergebnisse der
Wirtschaftsuniversität Wien**

Band 30



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Elisabeth Salomon

**Hybrides Management
in sino-österreichischen
Joint Ventures in China
aus österreichischer
Perspektive**



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Open Access: The online version of this publication is published on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Gefördert durch die Wirtschaftsuniversität Wien.

Umschlaggestaltung:
Atelier Platen, nach einem Entwurf
der Werbeagentur Publique.

Universitätslogo der Wirtschaftsuniversität Wien:
Abdruck mit freundlicher Genehmigung
der Wirtschaftsuniversität Wien.

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

ISSN 1613-3056
ISBN 978-3-631-59258-8
ISBN 978-3-631-75417-7 (eBook)

© Peter Lang GmbH
Internationaler Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2009

VORWORT

Diese Publikation basiert auf den Forschungsarbeiten, die ich während meiner dreijährigen Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt habe. Die Ergebnisse habe ich abschliessend in meiner Dissertation zusammengeführt, die im Juni 2008 im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien angenommen wurde.

Die Dissertation befasst sich mit dem Thema hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China. Ausgehend von der Überlegung, dass die in Österreich und China etablierten Managementstile und Verhaltensweisen in einem Joint Venture aufeinander treffen, bezieht sich das Kernthema der Arbeit auf die Erforschung und Beschreibung eines hybriden Managementstils. Als Methodik wurden narrative Interviews verwendet. Insgesamt wurden in 37 sino-österreichischen Joint Ventures 46 qualitative Interviews mit 50 Personen durchgeführt, wodurch 90% der Grundgesamtheit erfasst wurden.

Das Ergebnis beinhaltet verschiedene Themenbereiche wie z.B. das Zustandekommen und die Motive der Joint Venture Gründung, der Verlauf der Kooperation und auftretende Probleme vor und während der Kooperation, die Managementaufgaben der Joint Venture Manager, kulturtypische Merkmale des Managementstils, der hybride Managementstil und seine Ausprägungen und die Erfolgsfaktoren in sino-österreichischen Joint Ventures.

Das Ergebnis soll zu einem besseren gegenseitigen Verständnis österreichischen und chinesischen Kultur führen, vor allem in Joint Ventures, in denen Vertreter beider Kulturen zusammenarbeiten, auf potenzielle Konflikte aufmerksam machen und Ratschläge geben, welche Faktoren für eine positive Zusammenarbeit zu beachten sind.

DANKSAGUNG

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Univ. Prof. Dr. Reiner Springer, der mich während der gesamten Forschungszeit immer unterstützt hat und durch viele Kommentare, kritische Anmerkungen und wertvolle Verbesserungsvorschläge wesentlich zum Gelingen der Forschungsarbeit beigetragen hat.

Mein aufrichtiger Dank gilt ebenfalls Univ. Prof. Dr. Gerhard Fink, der die Zweitbegutachtung übernommen hat, und mich vor allem in methodischer Hinsicht sehr unterstützt hat. Durch seine kreativen Ideen und Vorschläge konnte ich aus dem methodischen Teil als Herzstück der Arbeit das Optimum herausholen.

Sehr herzlich bedanke ich mich ausserdem bei allen Interviewpartnern in den sino-österreichischen Joint Ventures, die sehr ausführlich und mit viel Geduld meinen Fragen Rede und Antwort gestanden sind.

Schliesslich gilt mein ganz besonders herzlicher Dank meinen Eltern Erich und Elisabeth Salomon und meiner Schwester Anna Salomon, die mich immer in meiner Ausbildung gefördert und mich während der Dissertationsphase in meinem Vorhaben bestärkt und mich mit Geduld und Ausdauer unterstützt haben. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet!

Wien, am 30. Juni 2008

Elisabeth Salomon

INHALTSVERZEICHNIS

I.	TABELLENVERZEICHNIS	XIII
II.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVII
III.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XIX
1	EINLEITUNG	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	1
1.2	AUFBAU DER ARBEIT	4
2	MANAGEMENT	7
2.1	DEFINITION MANAGEMENT	7
2.2	MANAGEMENTTHEORIEN	12
2.2.1	Der operationale Ansatz	18
2.2.2	Der Ansatz der Managementrollen.....	27
2.2.3	Management im chinesischen Kontext.....	33
2.2.4	Zusammenfassung	43
2.3	MANAGEMENTSTILE.....	50
2.3.1	Der Kontingenzansatz nach Fiedler	51
2.3.2	Unternehmensführung mit GRID nach Blake & Mouton.....	52
2.3.3	Das dreidimensionale Gitter nach Reddin.....	55
2.3.4	Die vier Systeme des Managements nach Likert.....	57
2.3.5	Zusammenfassung	61
2.4	INTERKULTURELLES MANAGEMENT.....	64
2.4.1	Definition Kultur	64
2.4.2	Rahmenbedingungen des interkulturellen Managements in China	65
2.4.3	Marketingumfeld in China	66
2.4.4	Mikroumfeld	81
2.4.5	Nationalkulturen in Österreich und China.....	88
2.4.6	Unternehmenskultur in einem Joint Venture.....	115
2.4.7	Persönlichkeit des Managers	126
2.4.8	Zusammenfassung	127
3	INTERNATIONALE JOINT VENTURES IN CHINA.....	131
3.1	DEFINITION DES BEGRIFFS INTERNATIONALES JOINT VENTURE.....	131
3.2	ERKLÄRUNGSANSÄTZE FÜR DIE EXISTENZ DES JOINT VENTURES.....	133
3.2.1	Die Theorie des Strategischen Verhaltens.....	134
3.2.2	Die Theorie des Organisationswissens und -lernens	134
3.3	URSPRÜNGE DES JOINT VENTURES IN CHINA	135
3.4	MOTIVE UND VORTEILE DES JOINT VENTURES	136
3.5	NACHTEILE UND PROBLEME DES JOINT VENTURES	139

3.6	VARIANTEN DES JOINT VENTURES	140
3.6.1	Zahl der Kooperationspartner.....	141
3.6.2	Kooperationsrichtung	142
3.6.3	Sachlicher Kooperationsbereich	143
3.6.4	Standort	145
3.6.5	Geographischer Kooperationsbereich	145
3.6.6	Kapital- und Stimmrechtsbeteiligung.....	146
3.6.7	Zeitlicher Horizont der Kooperation	149
3.6.8	Rechtsform in China.....	150
3.7	ZUSAMMENFASSUNG	156
4	METHODIK.....	159
4.1	ECKDATEN DER STUDIE	159
4.2	INTERVIEWART	160
4.3	INTERVIEWZEITRAUM	169
4.4	INTERVIEWPARTNER	169
4.4.1	Statistische Daten über die Interviewpersonen.....	171
4.4.2	Statistische Daten über die Joint Ventures	174
4.5	INTERVIEWWORT	181
4.6	AUSWERTUNG UND INTERPRETATION	183
5	EMPIRISCHE STUDIE IN SINO-ÖSTERREICHISCHEN JOINT VENTURES	185
5.1	ZUSTANDEKOMMEN SINO-ÖSTERREICHISCHER JOINT VENTURES	185
5.1.1	Zustandekommen durch wirtschaftliche Dynamiken	185
5.1.2	Zustandekommen durch politische Dynamiken	187
5.1.3	Zustandekommen auf Initiative des chinesischen Partners	188
5.1.4	Zustandekommen auf Initiative des österreichischen Partners.....	190
5.1.5	Zustandekommen auf Initiative beider Partner	192
5.1.6	Zusammenfassung.....	192
5.2	MOTIVE DER JOINT VENTURE PARTNERWAHL.....	193
5.2.1	Motive der österreichischen Partner	194
5.2.2	Motive der chinesischen Partner	198
5.2.3	Zusammenfassung	200
5.3	VERLAUF DER KOOPERATION	202
5.3.1	Gute Kooperation	203
5.3.2	Schlechte Kooperation	205
5.3.3	Zusammenfassung.....	207
5.4	PROBLEME.....	208
5.4.1	Probleme mit dem Produkt.....	208
5.4.2	Probleme mit den Mitarbeitern.....	210
5.4.3	Probleme mit den Partnern	214
5.4.4	Probleme mit den Managern	218

5.4.5	Zusammenfassung	219
5.5	MANAGEMENTAUFGABEN	223
5.5.1	Strategische Managementaufgaben	223
5.5.2	Operative Managementaufgaben.....	235
5.5.3	Zusammenfassung	240
5.6	KULTURTYPISCHE MERKMALE DES MANAGEMENTSTILS	243
5.6.1	Chinesische kulturtypische Merkmale	244
5.6.2	Österreichische kulturtypische Merkmale	281
5.6.3	Zusammenfassung	296
5.7	DER HYBRIDE MANAGEMENTSTIL	304
5.7.1	Explizite Hybridisierungsmerkmale in sino-österreichischen Joint Ventures	304
5.7.2	Inhalt des hybriden Managementstils	306
5.7.3	Österreichische und chinesische Komponenten des hybriden Managementstils...	309
5.7.4	Hybridisierung durch Anpassung des Managementstils.....	312
5.7.5	Anpassung des Managementstils in Phasen	317
5.7.6	Textmerkmale der Hybridisierung	326
5.7.7	Zusammenfassung	336
5.8	ERFOLGSFAKTOREN.....	340
5.8.1	Erfolgsfaktor Interkulturelles Verständnis	340
5.8.2	Erfolgsfaktor Beziehung	343
5.8.3	Erfolgsfaktor Respekt.....	345
5.8.4	Erfolgsfaktor Kontinuität	346
5.8.5	Erfolgsfaktor Planung der Ziele und der Verantwortung	347
5.8.6	Erfolgsfaktor Produkt und Qualität	349
5.8.7	Erfolgsfaktor Vertrauen.....	350
5.8.8	Erfolgsfaktor Aufteilung der Firmenanteile	351
5.8.9	Erfolgsfaktor Persönlichkeit.....	353
5.8.10	Erfolgsfaktor Partner	355
5.8.11	Zusammenfassung	356
6	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	363
7	LITERATURVERZEICHNIS	371

I. TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: MANAGEMENTSCHULEN NACH KOONTZ.....	13
TABELLE 2: THEORETISCHE FUNDIERUNG DURCH AUSWAHL DER ANSÄTZE NACH KOONTZ.....	17
TABELLE 3: FAYOLS ALLGEMEINE PRINZIPIEN DES MANagements	21
TABELLE 4: MANAGEMENTFUNKTIONEN NACH GULICK.....	23
TABELLE 5: MANAGEMENTFUNKTIONEN NACH MAHONEY, JERDEE UND CARROLL	24
TABELLE 6: KOMPETENZBEREICHE NACH MAHONEY, JERDEE UND CARROLL	25
TABELLE 7: ÜBERSICHT DER MANAGEMENTAUFGABEN NACH DEM OPERATIONALEN ANSATZ	44
TABELLE 8: ÜBERSICHT DER AUFGABEN DES MANAGERS NACH DEN MANAGEMENTROLLEN	46
TABELLE 9: ÜBERSICHT DER SPEZIFIKA DES MANagements IM CHINESISCHEN KONTEXT	47
TABELLE 10: MANAGEMENTSTILE NACH BLAKE & MOUTON	55
TABELLE 11: MEHR UND WENIGER EFFEKTIVE MANAGEMENTSTILE	56
TABELLE 12: SYSTEME DES MANagements NACH LIKERT.....	60
TABELLE 13: ÜBERSICHT DER MANAGEMENTSTILE.....	61
TABELLE 14: VARIABLEN ZUR BESTIMMUNG DES MANAGEMENTSTILS IN SINO-ÖSTERR. JVS	62
TABELLE 15: VERÄNDERUNGEN IM MARKETINGUMFELD IN TRANSFORMATIONSLÄNDERN	66
TABELLE 16: WIRTSCHAFTSINDIKATOREN DER VR CHINA VON 1982 BIS 2005.....	71
TABELLE 17: AUßENHANDEL DER VR CHINA	72
TABELLE 18: EXPORTWAREN UND IMPORTWAREN IN CHINA 2005	73
TABELLE 19: WICHTIGSTE AUßENHANDELSPARTNER CHINAS 2005	74
TABELLE 20: CHINAS AUßENHANDEL MIT ÖSTERREICH VON 1999 BIS 2005.....	75
TABELLE 21: AUSLÄNDISCHE DIREKTINVESTITIONEN IN CHINA IM JAHR 2005	77
TABELLE 22: KORRUPTIONSINDEX 2007.....	85
TABELLE 23: EUROMONEY INDEX 2007.....	86
TABELLE 24: VIER ARTEN DER MANAGEMENTSTILE NACH DER CRANFIELD-STUDIE	99
TABELLE 25: STUDIEN ÜBER DIE MERKMALE DES ÖSTERREICHISCHEN MANAGEMENTSTILS.....	101
TABELLE 26: KULTURTYPISCHE MERKMALE DES ÖSTERREICHISCHEN MANAGEMENTSTILS	103
TABELLE 27: KULTURELLE WERTE NACH FAN.....	104
TABELLE 28: PATERNALISTISCHES FÜHRUNGSVERHALTEN UND DIE REAKTION.....	111
TABELLE 29: STUDIEN ÜBER DIE MERKMALE DES CHINESISCHEN MANAGEMENTSTILS TEIL 1	113
TABELLE 30: STUDIEN ÜBER DIE MERKMALE DES CHINESISCHEN MANAGEMENTSTILS TEIL 2.....	113
TABELLE 31: KULTURTYPISCHE MERKMALE DES CHINESISCHEN MANAGEMENTSTILS	115
TABELLE 32: EBENEN DER ORGANISATIONSKULTUR.....	116
TABELLE 33: KULTURTYPISCHE MERKMALE DES MANAGEMENTSTILS	128
TABELLE 34: MERKMALE DES INTERNATIONALEN JOINT VENTURES	132
TABELLE 35: VARIANTEN VON JOINT VENTURES.....	141
TABELLE 36: TYPEN VON JOINT VENTURES UND DIE ROLLEN DER PARTNERUNTERNEHMEN	145
TABELLE 37: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN ZWEI ARTEN VON JOINT VENTURES.....	155
TABELLE 38: JOINT VENTURE DATEN TEIL 1.....	175
TABELLE 39: JOINT VENTURE DATEN TEIL 2.....	176

TABELLE 40: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN MOTIVEN UND ERFOLG DER KOOPERATION.....	193
TABELLE 41: MOTIVE DER UNTERNEHMEN FÜR DIE PARTNERWAHL	201
TABELLE 42: ANZAHL DER GUTEN UND SCHLECHTEN KOOPERATIONEN.....	202
TABELLE 43: KENNZEICHEN DER GUTEN UND SCHLECHTEN KOOPERATION	207
TABELLE 44: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE KOOPERATION UND JOINT VENTURE VARIABLEN	208
TABELLE 45: ÜBERSICHT DER PROBLEME.....	220
TABELLE 46: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE PROBLEME UND JOINT VENTURE VARIABLEN	222
TABELLE 47: STRATEGISCHE MANAGEMENTAUFGABEN IN SINO-ÖSTERR. JVS.....	223
TABELLE 48: KOMMUNIKATIONSPARTNER IN SINO-ÖSTERREICHISCHEN JOINT VENTURES.....	224
TABELLE 49: DIE MANAGEMENTAUFGABE KOMMUNIKATION IN SINO-ÖSTERR. JVS.....	228
TABELLE 50: DIE MANAGEMENTAUFGABE KONTROLLE IN SINO-ÖSTERR. JVS.....	231
TABELLE 51: DIE MANAGEMENTAUFGABE FÜHRUNG IN SINO-ÖSTERR. JVS	233
TABELLE 52: OPERATIVE MANAGEMENTAUFGABEN IN SINO-ÖSTERR. JVS	236
TABELLE 53: KULTURTYPISCHE MERKMALE DES CHINESISCHEN MANAGEMENTSTILS	243
TABELLE 54: KULTURTYPISCHE MERKMALE DES ÖSTERREICHISCHEN MANAGEMENTSTILS	243
TABELLE 55: CHINESISCHE KULTURTYPISCHE MERKMALE IN SINO-ÖSTERR. JVS.....	244
TABELLE 56: KULTURTYPISCHES MERKMAL BEZIEHUNGSORIENTIERUNG	253
TABELLE 57: KULTURTYPISCHES MERKMAL GESICHT	260
TABELLE 58: KULTURTYPISCHES MERKMAL AUTORITÄT	262
TABELLE 59: KULTURTYPISCHES MERKMAL VERTRAUEN	266
TABELLE 60: KULTURTYPISCHES MERKMAL HIERARCHIE	270
TABELLE 61: KULTURTYPISCHES MERKMAL FLEIß	273
TABELLE 62: KULTURTYPISCHES MERKMAL RESPEKT	275
TABELLE 63: KULTURTYPISCHES MERKMAL FLEXIBILITÄT	277
TABELLE 64: KULTURTYPISCHES MERKMAL SOZIAL	279
TABELLE 65: KULTURTYPISCHES MERKMAL REZIPROZITÄT	281
TABELLE 66: ÖSTERREICHISCHE KULTURTYPISCHE MERKMALE IN SINO-ÖSTERREICHISCHEN JVS	282
TABELLE 67: KULTURTYPISCHES MERKMAL KOOPERATIONSBEREITSCHAFT	285
TABELLE 68: KULTURTYPISCHES MERKMAL DIREKTHEIT	288
TABELLE 69: KULTURTYPISCHES MERKMAL INDIVIDUALISMUS	289
TABELLE 70: KULTURTYPISCHES MERKMAL SACHORIENTIERTHEIT	291
TABELLE 71: KULTURTYPISCHES MERKMAL MITARBEITERORIENTIERUNG.....	293
TABELLE 72: KULTURTYPISCHES MERKMAL RECHTS- UND REGELORIENTIERTHEIT	295
TABELLE 73: VERGLEICH DER CHIN. UND ÖSTERR. KULTURTYPISCHEN MERKMALE	296
TABELLE 74: CHIN. KULTURTYPISCHE MERKMALE NACH FINANZIELLER BETEILIGUNG.....	300
TABELLE 75: ÖSTERR. KULTURTYPISCHE MERKMALE NACH FINANZIELLER BETEILIGUNG	301
TABELLE 76: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE CHIN. KULTURTYPISCHE MERKMALE - JV VAR. 1.	302
TABELLE 77: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE CHIN. KULTURTYPISCHE MERKMALE - JV VAR. 2.	302
TABELLE 78: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE ÖSTERR. KULTURTYPISCHE MERKMALE - JV VAR.	303
TABELLE 79: MERKMALE DES HYBRIDEN MANAGEMENTSTILS IN SINO-ÖSTERR. JVS.....	307
TABELLE 80: KONFLIKTE ZWISCHEN ÖSTERR. UND CHIN. FAKTOREN IM MANAGEMENTSTIL	308
TABELLE 81: KOMPONENTEN DES MANAGEMENTSTILS.....	309

TABELLE 82: ANPASSUNG DES MANAGEMENTSTILS IN PHASEN	319
TABELLE 83: AUSPRÄGUNG DER HYBRIDISIERUNGSZEICHEN NACH PHASEN.....	320
TABELLE 84: HYBRIDISIERUNG NACH TEXTMERKMALEN	327
TABELLE 85: IN/OUT GROUPS IM RAHMEN DER HYBRIDISIERUNG DES MANAGEMENTSTILS	332
TABELLE 86: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE HYBRID UND JOINT VENTURE VARIABLEN.....	339
TABELLE 87: ERFOLGSFAKTOREN IN SINO-ÖSTERREICHISCHEN JOINT VENTURES	340
TABELLE 88: WEICHE UND HARTE ERFOLGSFAKTOREN.....	357
TABELLE 89: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE HARTE ERFOLGSFAKTOREN UND JV KRITERIEN	359
TABELLE 90: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE WEICHE ERFOLGSFAKTOREN UND JV KRITERIEN 1	360
TABELLE 91: VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE WEICHE ERFOLGSFAKTOREN UND JV KRITERIEN 2	361

II. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: SCHEMA DER FORSCHUNGSFRAGE	3
ABBILDUNG 2: DIE FÜHRUNGSPYRAMIDE.....	7
ABBILDUNG 3: MANAGEMENT ALS QUERSCHNITTSFUNKTION.....	9
ABBILDUNG 4: ARTEN DES MANAGEMENTS	10
ABBILDUNG 5: WESTLICHE MANAGEMENTKONZEPTE IM CHINESISCHEN KONTEXT	11
ABBILDUNG 6: MANAGEMENTFUNKTIONEN NACH KOONTZ/O'DONNELL	26
ABBILDUNG 7: ROLLEN DES MANAGERS NACH MINTZBERG	29
ABBILDUNG 8: AKTIVITÄTEN DER MANAGER NACH LUTHANS	32
ABBILDUNG 9: ZEITANTEIL DER AKTIVITÄTEN CHINESISCHER MANAGER NACH STEWART.....	43
ABBILDUNG 10: FIEDLERS MODELL ÜBER FÜHRungsverhalten	52
ABBILDUNG 11: BLAKE UND MOUTONS MANAGERIAL GRID	53
ABBILDUNG 12: AUFGABENORIENTIERUNG UND BEZIEHUNGSORIENTIERUNG NACH REDDIN	56
ABBILDUNG 13: EINFLUSSFAKTOREN DES MANAGEMENTVERHALTENS	65
ABBILDUNG 14: DAS BRUTTOSOZIALPRODUKT IN CHINA VON 1990 BIS 2007	71
ABBILDUNG 15: DER AUßENHANDEL CHINAS.....	73
ABBILDUNG 16: CHINAS EXPORTE 2005 NACH ZIELREGIONEN.....	74
ABBILDUNG 17: CHINAS IMPORTE 2005 NACH URSPRUNGSREGIONEN	75
ABBILDUNG 18: DER ÖSTERREICHISCHE AUßENHANDEL MIT CHINA VON 1999 BIS 2005	76
ABBILDUNG 19: STAND DER ÖSTERREICHISCHEN ADI IN CHINA UND HONGKONG 1990 BIS 2005 ..	78
ABBILDUNG 20: VERÄNDERUNG ÖSTERR. DIREKTINVESTITIONEN IN CHINA/HK 1992-2006	79
ABBILDUNG 21: VERÄNDERUNG CHIN. DIREKTINVESTITIONEN IN ÖSTERREICH 1992-2006.....	80
ABBILDUNG 22: INDUSTRIESTRUKTUR CHINAS ANHAND DER ARBEITSKRÄFTE.....	82
ABBILDUNG 23: INDUSTRIESTRUKTUR CHINAS ANHAND DES BIP	83
ABBILDUNG 24: DER TRANSNATIONALITÄTSINDEX 2004	87
ABBILDUNG 25: HOFSTEDE WERTE ÖSTERREICH UND CHINA	89
ABBILDUNG 26: GLOBE WERTE ÖSTERREICH UND CHINA.....	91
ABBILDUNG 27: FÜHRUNGSWERTE IM KULTURELLEN UMFELD FÜR DAS GERMANISCHE EUROPA ...	92
ABBILDUNG 28: FÜHRUNGSWERTE IM KULTURELLEN UMFELD FÜR DAS KONFUZIANISCHE ASIEN..	93
ABBILDUNG 29: PATERNALISTISCHE FÜHRUNG NACH WESTWOOD	108
ABBILDUNG 30: KULTURELLE WURZELN DES PATERNALISTISCHEN FÜHRUNGSSTILS	109
ABBILDUNG 31: MODELL DES PATERNALISTISCHEN FÜHRUNGSSTILS	112
ABBILDUNG 32: BEEINFLUSSUNG DES MANAGEMENTSTILS IN SINO-ÖSTERR. JV	118
ABBILDUNG 33: REGULATIONSLEVEL NACH EINEM RADIKALEN SYSTEMWECHSEL.....	123
ABBILDUNG 34: SCHRAMMS MODELL DER KOMMUNIKATION.....	124
ABBILDUNG 35: EXPLIZITER UND IMPLIZITER WISSENSTRANSFER IN PHASEN	125
ABBILDUNG 36: MARKTEINTRITTSVARIANTEN.....	133
ABBILDUNG 37: MOTIVE DER JOINT VENTURE GRÜNDUNG.....	137
ABBILDUNG 38: CHINAS PROVINZEN	146
ABBILDUNG 39: MANAGEMENTMODELLE IN INTERNATIONALEN JOINT VENTURES.....	148

ABBILDUNG 40: ANSCHREIBEN.....	164
ABBILDUNG 41: INTERVIEWLEITFADEN	165
ABBILDUNG 42: STATISTISCHES DATENBLATT TEIL 1	166
ABBILDUNG 43: STATISTISCHES DATENBLATT TEIL 2	167
ABBILDUNG 44: STATISTISCHES DATENBLATT TEIL 3	168
ABBILDUNG 45: ANZAHL DER INTERVIEWS IM INTERVIEWZEITRAUM	169
ABBILDUNG 46: GESCHLECHT DER INTERVIEWTEN PERSONEN.....	171
ABBILDUNG 47: ALTER DER INTERVIEWTEN PERSONEN	172
ABBILDUNG 48: HERKUNFT DER INTERVIEWTEN PERSONEN.....	172
ABBILDUNG 49: AUSBILDUNG DER INTERVIEWTEN PERSONEN.....	173
ABBILDUNG 50: SPRACHE DER INTERVIEWTEN PERSONEN	173
ABBILDUNG 51: TYP DES JOINT VENTURES	177
ABBILDUNG 52: UNTERNEHMENSFORM DES CHINESISCHEN JOINT VENTURE PARTNERS	177
ABBILDUNG 53: ANZAHL DER JOINT VENTURE PARTNER INSGESAMT	178
ABBILDUNG 54: KOOPERATIONSFORM DER JOINT VENTURE PARTNER.....	178
ABBILDUNG 55: STATUS DER JOINT VENTURES 2007	179
ABBILDUNG 56: GRÜNDUNGSZEITRAUM DER JOINT VENTURES.....	179
ABBILDUNG 57: STANDORT DER JOINT VENTURES	180
ABBILDUNG 58: BETEILIGUNGSVERHÄLTNISSE IN DEN JOINT VENTURES	180
ABBILDUNG 59: INTERVIEWORT	181
ABBILDUNG 60: DURCHGEFÜHRTE INTERVIEWS PRO PROVINZ.....	182
ABBILDUNG 61: CHINAS PROVINZEN	182
ABBILDUNG 62: MANAGEMENTAUFGABEN IN SINO-ÖSTERREICHISCHEN JOINT VENTURES	241

III. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ACFTU	All China Federation of Trade Unions
ADI	Ausländische Direktinvestitionen
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEPA	Closer Economic Partnership Agreement
CJV	Contractual Joint Venture
EJV	Equity Joint Venture
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GATS	General Agreement on Tariffs in Services
IJV	Internationales Joint Venture
Iss.	Issue
JV	Joint Venture
KMUs	Klein- und Mittelunternehmen
KP	Kommunistische Partei
PRC	People's Republic of China
MOFERT	Ministry of Foreign Economic Relations and Trade
S.	Seite
TRIPS	Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol	Volume
VR China	Volksrepublik China
vs.	versus
WSZ	Wirtschaftssonderzonen
WTO	World Trade Organisation

1 Einleitung

Seit die VR China 1949 gegründet wurde, liegt der Schwerpunkt der Politik auf dem Wiederaufbau des Landes. 1979 beginnt die Periode der „Reform und Öffnung“, die das zentralistische System Chinas schrittweise an die Marktwirtschaften des Westens annähern soll. Erste Sonderwirtschaftszonen entstehen und vierzehn Küstenstädte stehen zusätzlich für ausländische Investitionen begrenzt zur Verfügung.¹

Seit dieser ersten Öffnungsphase ist die VR China ein zunehmend interessanter Markt für ausländische Unternehmen. Der Beitritt Chinas zur WTO am 11. Dezember 2001 ändert die Bedingungen für ausländische Direktinvestitionen grundlegend. China forciert seit diesem Zeitpunkt verstärkt Direktinvestitionen.² Während vor dem Beitritt Investitionen nur im Produktionsbereich möglich waren, so wird danach der Dienstleistungsbereich kontinuierlich geöffnet. Seit dem 1. April 2002 sind neue Richtlinien und ein neuer Kategorien-Katalog für ausländische Direktinvestitionen in Kraft getreten und geben Auskunft über die geförderten, eingeschränkten und verbotenen Bereiche. Durch den WTO Beitritt soll die Entwicklung verstärkt und eine kontrollierte Liberalisierung und Öffnung gegenüber dem Ausland bewirkt werden.³

Österreichs Direktinvestitionen in China sind beträchtlich. Im Jahr 2005 gibt es bereits 1.400 österreichische Unternehmen, die mit der VR China Handelsbeziehungen aufgebaut haben und der Trend ist immer noch steigend. Insgesamt gibt es mehr als 200 österreichische Unternehmen mit ca. 240 Niederlassungen in China.⁴ Die Mehrheit, rund 64%, ist über Repräsentanzen vertreten, 27% über Joint Ventures und 9% mit einer Tochtergesellschaft. Geographisch konzentrieren sich die Gründungen auf die Regionen Shanghai und die Provinzen Jiangsu und Zhejiang sowie die Provinz Guangdong im Süden Chinas.⁵

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In dieser Arbeit soll speziell auf die sino-österreichischen Joint Ventures eingegangen werden, denn auch nach dem Beitritt Chinas zur WTO sind Joint Ventures als Unternehmensform und Markteintrittsform für österreichische Unternehmen in China sehr beliebt. Neue Märkte werden durch die Expertise des lokal ansässigen Partners leicht erschlossen, unternehmerische Risiken werden geteilt und bei Ein-

1 vgl. WKO, 2005a, S. 5-6; Goldenberg, 1990, S. 133; Yi, 1990, S. 5

2 Wei/Balasubramanyam, 2004, S. 9; Jao/Leung, 1986, S. 21

3 vgl. WKO, 2005a, S. 5-6

4 vgl. WKO, 2005g, S. 3

5 vgl. Fembek, 2005, S. 55

kauf, Produktion und Vertrieb können Größenvorteile bzw. Skaleneffekte erzielt werden. Nicht zuletzt zeichnen sich Joint Ventures durch ihre Vielseitigkeit in Bezug auf die Wahl des Unternehmensgegenstandes aus.⁶

Durch die Flexibilität und Vielseitigkeit kann andererseits das Management in einem Joint Venture erschwert werden. Die Aufgaben des Managers in einem sino-westlichen Joint Venture sind unterschiedlich und können vertragsrechtliche, sprachliche, kulturelle, psychologische, betriebswirtschaftliche, informationstechnische, steuerliche, technologische, ökologische, finanzwirtschaftliche, soziale und ethische Fragestellungen umfassen. Der Manager eines Joint Ventures in China muss ein wahres Universalgenie sein und steht vor einem interdisziplinären Problem.⁷

Nicht zuletzt treffen in einem Joint Venture unterschiedliche Managementstile, die durch den kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Hintergrund geprägt sind, aufeinander. Die Überbrückung dieser Hürde stellt für viele Organisationen und Manager eine große Schwierigkeit dar, da ein Kompromiss zwischen westlichem und chinesischem Managementstil gefunden werden muss.

An dieser Stelle setzt die Dissertation an. Ausgehend von der Überlegung, dass die in Österreich und China etablierten Managementstile und Verhaltensweisen in einem Joint Venture aufeinander treffen, bezieht sich das Kernthema der Arbeit darauf herauszufinden, ob es durch das Vorhandensein zweier unterschiedlich geprägter Unternehmenskulturen und Managementstile zu einer Hybridisierung im Joint Venture kommt und wie diese zu beschreiben wäre. So lautet die Forschungsfrage für die vorliegende Dissertation wie folgt:

Kommt es sino-österreichischen Joint Ventures zu einer Hybridisierung der Managementstile, die auf der Unternehmenskultur der Mutterunternehmen basieren? Wenn ja, wie kann sich diese Hybridisierung beschrieben werden?

Um eine mögliche Hybridisierung zu beschreiben wird das Management in Joint Ventures analysiert. Das Ziel ist die Erforschung der Managementaufgaben und der Managementstile in sino-österreichischen Joint Ventures durch eine ausführliche Literaturrecherche in den Themenbereichen Management, Managementstile, Interkulturelles Management und Internationale Joint Ventures. (siehe Abbildung 1)

6 vgl. Büchel, 1997b, S. 4

7 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 51

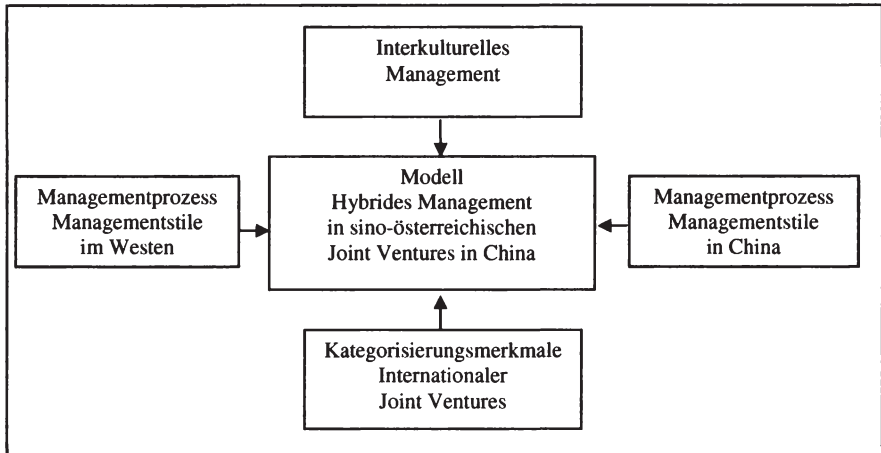


Abbildung 1: Schema der Forschungsfrage

Aus den funktionell orientierten Managementansätzen der westlichen und chinesischen Literatur sollen potenzielle Aufgabenbereiche des Managements in einem sino-österreichischen Joint Venture definiert werden. Dabei kann es sich z.B. um Planung, Organisation, Führung, Entscheidung, Kontrolle usw. handeln. Diese Managementfunktionen sind bereits aus der Literatur abgeleitet und bilden die Kernelemente des Managements. Die aus der Theorie generierte Untergliederung der Managementaufgaben stellt die Basis für die Untersuchung der Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures dar.

Aus den psychologisch orientierten Managementansätzen der westlichen und chinesischen Literatur werden spezifische Managementstile abgeleitet. Durch eine Gegenüberstellung sollen Kriterien gefunden werden, anhand derer sich ein bestimmtes Verhalten im Management als spezifischer Managementstil beschreiben lässt.

Schließlich soll auch die Unternehmens- und Markteintrittsform des Internationalen Joint Ventures erläutert werden. Das Joint Venture soll anhand von verschiedenen Merkmalsausprägungen beschrieben werden. Diese Merkmale werden als Kategorisierung verwendet um so später Beziehungen, vermutete Zusammenhänge und Muster des Managements in sino-österreichischen Joint Ventures zu entdecken.

Nach der Literaturrecherche und Modellbildung soll eine empirische Untersuchung durch persönliche Interviews mit Managern in sino-österreichischen Joint Ventures Aufschluss über das Management in der Realität des chinesischen Alltags geben und eine Antwort auf die These der Hybridisierung liefern.

1.2 Aufbau der Arbeit

Das inhaltliche Ziel der Dissertation besteht darin, das Management sino-österreichischer Joint Ventures zu erforschen und damit einen Beitrag zur Forschung in diesem Bereich einerseits sowie zur Verbesserung des Joint Venture Managements in der Praxis andererseits zu leisten. Dieses Forschungsprojekt konzentriert sich ausschließlich auf österreichische Unternehmen, die ein Joint Venture in China betreiben. Es gibt keinen Ausschluss einer bestimmten Branche, da auch die Unterschiede im Management der verschiedenen Typen von Joint Ventures gezeigt werden sollen. Die Dissertation ist in sechs Kapitel gegliedert, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Im Kapitel 1, der Einleitung, werden die Problemstellung und Zielsetzung der Dissertation dargestellt und ein Überblick über den Aufbau der Arbeit gegeben.

Danach wird im Kapitel 2 der allgemeine Managementprozess beschrieben. Es geht hier darum, die unterschiedlichen Definitionen des Begriffs „Management“ aus der westlichen und chinesischen Literatur darzustellen. Die wichtigsten Theorien und Konzepte sollen diskutiert werden, sodass der Leser einen guten Eindruck von der Funktion des Managements und den Aufgaben bekommt, jedoch aber auch klar wird, wie unterschiedlich die theoretischen Auffassungen in der Literatur sind. Nach der Beschreibung des Managementprozesses folgt eine Analyse der verschiedenen Managementstile in den westlichen Ländern und in China. Unterschiede zwischen den beiden Kulturen, die das Management und die Managementstile beeinflussen, sollen herausgearbeitet werden und eine Begründung für differenzierte Vorgehensweisen in China sein. Nicht zuletzt bestimmen die Managementstile auch Anzahl und Umfang der Managementaufgaben. Durch die Gegenüberstellung der Managementstile sollen Kriterien und Komponenten gefunden werden, die sich in ihrer Ausprägung im jeweiligen Managementstil wiederfinden, um so Ebenen des Vergleichs für die Managementstile zu schaffen. Als letzter Bereich werden im 2. Kapitel im Rahmen des interkulturellen Managements der Begriff „Kultur“ in Zusammenhang mit Management erläutert und managementrelevante Aspekte der chinesischen und österreichischen Kultur aufgezeigt. Dieses Unterkapitel soll dazu dienen, auf kulturspezifische Besonderheiten aufmerksam zu machen und auch neue kulturspezifische Charakteristika, die in weiterer Folge als kulturtypische Merkmale bezeichnet werden, herauszufinden.

In Kapitel 3 wird die Unternehmensform des Joint Ventures mit besonderem Augenmerk auf den chinesischen Kulturkreis definiert und beschrieben. Neben der Definition werden unterschiedliche Erklärungsansätze für das Joint Venture vorgestellt, aber auch Motive, Vorteile und Nachteile der Unternehmens- und Markteintrittsform diskutiert. Schließlich wird das Joint Venture anhand von unterschiedlichen Kriterien beschrieben und kategorisiert, was zur Kategorisierung der empirischen Ergebnisse und zur Herstellung von Zusammenhängen dienen soll.

Nach der Literaturrecherche und dem Vergleich der Ansätze und Theorien für die Bereiche Management und Joint Ventures geht es in Kapitel 4 darum, für die Forschungsfrage eine passende empirische Methode zu finden. Diese wird anhand unterschiedlicher theoretischer Modelle beschrieben. Durch leitfadengesteuerte Interviews mit Joint Venture Managern sollen die Managementaufgaben und Managementstile in der Praxis dokumentiert und analysiert werden. Weiters werden in Kapitel 4 neben der Interviewart die Eckdaten der Studie, der Interviewzeitraum und die Intervieworte thematisiert. Schließlich wird auf die Charakteristika der Interviewpartner und der Joint Ventures genauer eingegangen.

Der empirische Teil der Dissertation ist in Kapitel 5 dargestellt. In der Auswertung werden zuerst die Gründe für das Zustandekommen von sino-österreichischen Joint Ventures vorgestellt. Dabei wird auch darauf eingegangen, auf wessen Initiative das Joint Venture schließlich zustandegekommen ist. Einen wesentlichen Teil dieses Kapitels bildet die Beschreibung der strategischen und operativen Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures. Das Kernelement des Kapitels jedoch betrifft die Hybridisierung des Managementstils in den Joint Ventures und die Beschreibung der vorliegenden chinesischen und österreichischen kulturtypischen Merkmale. Weitere Themen betreffen den Verlauf der Kooperation, die Probleme und Erfolgsfaktoren in sino-österreichischen Joint Ventures. Schließlich werden in dem Kapitel die Aussagen der Interviewpartner in Zusammenhang mit der Art des Joint Ventures und verschiedenen Kategorisierungsmerkmalen der Interviewpersonen in Verbindung gebracht, sodass sich Zusammenhänge und Beziehungen nachweisen lassen.

Im letzten Teil, Kapitel 6, werden ein Resümee gezogen, Thesen überprüft, Schlussfolgerungen abgeleitet und Strategieempfehlungen abgegeben. Das Ziel ist es Implikationen für Joint Venture Manager als eine Art Handlungsleitfaden zu erstellen.

2 Management

Der Begriff des Managements wird zum ersten Mal in England im 19. Jahrhundert erwähnt und bezeichnet die Führung eines Unternehmens.⁸ Es lassen sich zumindest zwei unterschiedliche Begriffsbildungen in Bezug auf Management feststellen. Einerseits wird Management als Institution verstanden und als ein Komplex von Aufgaben definiert, der dazu dient ein System zu steuern. Dementsprechend unterscheidet man den „institutionellen Ansatz“ und den „funktionellen Ansatz“.⁹

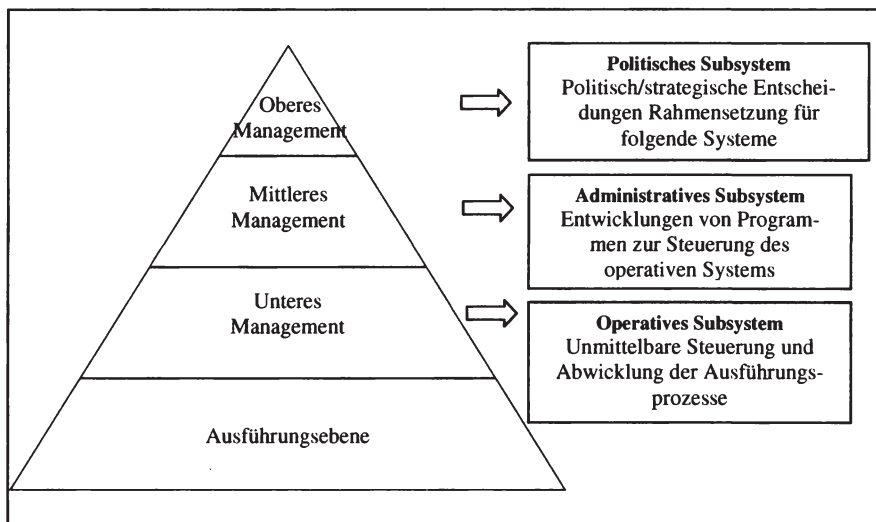


Abbildung 2: Die Führungspyramide¹⁰

2.1 Definition Management

Der institutionelle Ansatz definiert Management als eine Gruppe von Personen, die in einer Organisation Weisungsbefugnisse hat. Der Begriff schließt alle Firmenmitglieder, die eine Vorgesetztenfunktion wahrnehmen, und auch den Eigentümer bzw. Unternehmer mit ein.¹¹ Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Per-

8 vgl. Schleinstein, 2004, S. 13

9 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 5-6; Staehle, 1992, S. 66

10 vgl. Meyer-Raven, 1996, S. 14 in Eckardstein et. al., 1999, S. 225

11 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 6

son des Managers und dessen Position. In die Gruppe der Manager, die mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet sind, fallen Manager aller Funktionsbereiche und Hierarchieebenen, sofern sie Personalverantwortung tragen.¹²

Das obere Management formuliert politische und strategische Ziele und trifft unternehmenspolitische Entscheidungen. Die Koordinierung von betrieblichen Teilbereichen, die Elimination von Störungen im Betriebsprozess, wichtige geschäftliche Maßnahmen und die Besetzung von Führungsstellen sind typische Aufgaben des oberen Managements.¹³

Das mittlere Management stellt die Kommunikationsverbindung zwischen oberem und unterem Management dar. Eine einheitliche Definition des mittleren Managements gibt es nicht, sodass die Zuordnung immer subjektiv getroffen wird. Die Weisungsgebundenheit gegenüber Höherstehenden und die Weisungsmacht gegenüber Nachgeordneten in der Hierarchie sind kennzeichnend für diese Position. Die Orientierung ist eher nach oben ausgerichtet und von Karriereerwartungen geprägt.¹⁴

Das untere Management ist die Nahtstelle zwischen Managementpositionen und den ausführenden Mitarbeitern. Typische Positionen sind der Meister im Industriebetrieb, der Gruppenleiter im Verwaltungsbereich etc. Die Orientierung ist nach unten zu den Mitarbeitern ausgerichtet.¹⁵

Beim institutionellen Ansatz steht das Verhalten der Manager im Mittelpunkt.¹⁶ Der „funktionelle Ansatz“ hingegen definiert Management als die notwendigen Handlungen, die einen Leistungsprozess steuern.¹⁷ Die Funktion ist eine zweckdienliche Leistung zur Erhaltung des Systems bzw. der Unternehmung.¹⁸

Das Management wird als eine Querschnittsfunktion gesehen, die den Einsatz der Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen steuert. Die grundlegende Funktion wird daher als ein Bündel von Koordinations- und Herrschaftssicherungsleistungen definiert. Demzufolge ist Management in allen Bereichen des Unternehmens vorhanden.¹⁹ So gesehen geht es nicht um einen speziellen Perso-

12 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 224f

13 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 226

14 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 227

15 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 229

16 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 224

17 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 6

18 vgl. Staehle, 1992, S. 66

19 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 234; Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 7

nenkreis oder eine bestimmte Ebene im Unternehmen, wie dies beim institutionellen Ansatz der Fall ist, sondern um eine bestimmte Anzahl von Aufgaben, die erfüllt werden muss, wenn das System seine Ziele erreichen will.²⁰

Die Managementfunktionen stehen zu den originären betrieblichen Funktionen, die auch als Sachfunktionen bezeichnet werden (z.B. Einkauf, Produktion, Verkauf) in einem komplementären Verhältnis. Das Management wird mit den Sachfunktionen verknüpft und steuert bzw. überlagert diese.²¹

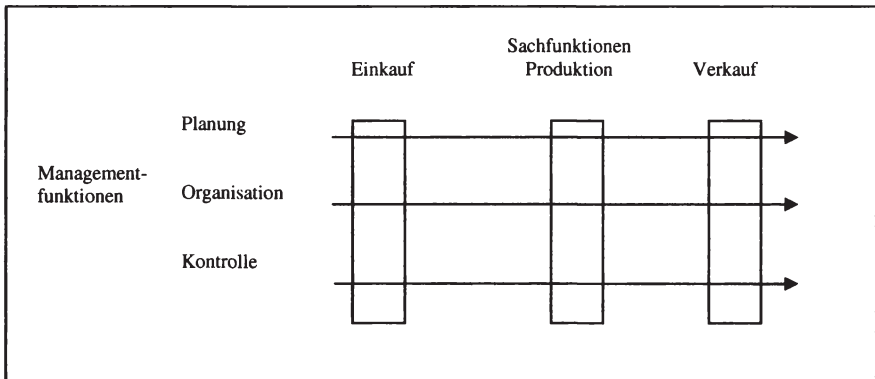


Abbildung 3: Management als Querschnittsfunktion²²

Daraus folgt, dass das Management eine Querschnittsfunktion ist, um den Einsatz von Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen zu steuern. Daher fallen Managementfunktionen auch in jedem Bereich des Unternehmens an, gleichgültig ob es sich um den Einkauf, die Finanzierung, den Vertrieb oder sonstige Bereiche handelt.²³

Obwohl die zu erstellenden Leistungen und die daraus resultierenden Probleme gänzlich unterschiedlich sind, gibt es einen Katalog von generellen Systemsteuerungsaufgaben.²⁴ Auf diese generellen Managementaufgaben soll in der Folge näher eingegangen werden.

²⁰ vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 6

²¹ vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 6f

²² vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 7

²³ vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 7

²⁴ vgl. Steinmann/Schreyögg, 1009, S. 7

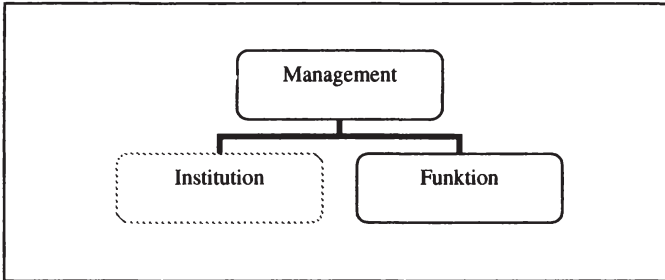


Abbildung 4: Arten des Managements²⁵

Diese Arbeit konzentriert sich auf den „funktionellen Ansatz“ der Managementlehre und knüpft an den Handlungen an, die zur Steuerung eines Leistungsprozesses bzw. zur Aufgabenerfüllung dienen. Die Steuerungshandlungen können unterschiedlicher Art sein, was die Pluralität der Ansätze in Bezug auf Managementaufgaben begründet.²⁶

Um im weiteren Verlauf der Arbeit Management im Kontext des sino-österreichischen Joint Ventures erörtern zu können, ist es notwendig, die wichtigsten bereits bestehenden Konzepte der Managementtheorie zu behandeln. Dabei werden unterschiedliche Ansätze des westlichen bzw. österreichischen und chinesischen Kulturkreises erläutert. Alle Ansätze, die im amerikanischen oder europäischen Kulturkreis entstanden sind, werden im weiteren Verlauf der Arbeit als „westlich“ definiert.

Barney diskutiert die zwei Möglichkeiten der Herangehensweise an dieses Thema. Eine Möglichkeit ist es, ein „Konzept der chinesischen Managementforschung“ zu finden und in deren Rahmen bereits existierende westliche Konzepte unter Berücksichtigung des chinesischen Kontextes anzuwenden. Die zweite Möglichkeit ist es, ein „Chinesisches Konzept der Managementforschung“ zu entwickeln, basierend auf dem Studium chinesischer Phänomene und der Entwicklung von Erklärungen, die zur Bildung einer eigenständigen Theorie führen. Die zweite Möglichkeit setzt das profunde Verständnis chinesischer Phänomene voraus und riskiert die „Neuerfindung“ bereits bestehender Tatsachen und Theorien. Deswegen ist es laut Barney sinnvoll, bereits bestehende westliche Theorien zu verwenden und diese vor dem besonderen chinesischen Hintergrund zu adaptieren, um somit zu neuen Lösungen zu kommen.²⁷ Auch Luo bestätigt die Sinnhaftigkeit der Ver-

²⁵ Quelle: Eigene Erstellung

²⁶ vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 6

²⁷ vgl. Barney, 2006, IACMR

wendung westlicher Theorien unter der Voraussetzung, dass diese an die chinesische Umwelt angepasst werden. Wichtige Elemente bestehender Theorien können übernommen bzw. adaptiert werden, neue Elemente hinzugefügt werden und die Neuerfindung bereits bestehender Theorien wird damit vermieden.²⁸ Whetten spricht sich ebenfalls für die Verwendung der existierenden Theorien im chinesischen Kontext aus. Abbildung 5 zeigt den Einsatz westlicher Konzepte als Beitrag der Theorie für die Arbeit an neuartigen und interessanten Forschungsfragen im chinesischen Kontext. Durch das Fachwissen in Bezug auf den Kontext und den Inhalt können westliche Theorien verbessert und für vergleichende organisatorische Studien beispielhaft verwendet werden.²⁹

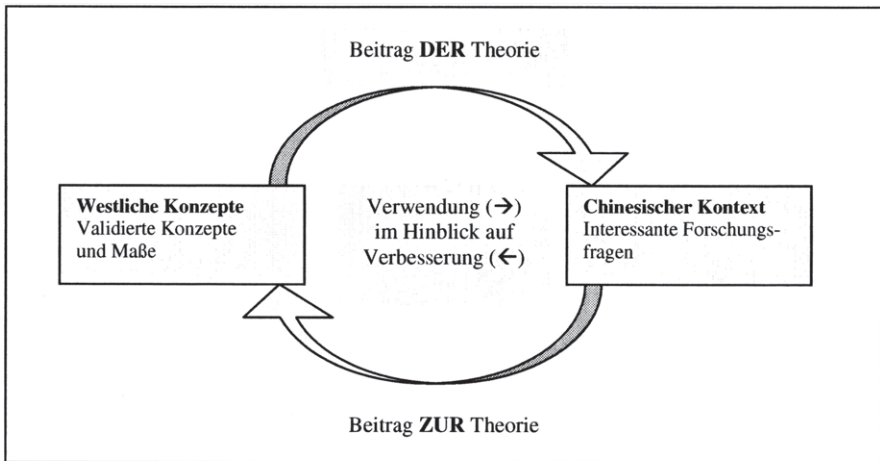


Abbildung 5: Westliche Managementkonzepte im chinesischen Kontext³⁰

Aus diesem Grund werden in den folgenden Kapiteln die bekanntesten westlichen Ansätze zum Thema Management vorgestellt, mit der Annahme, dass diese in Bezug auf spezifische chinesische Besonderheiten adaptiert werden, um für die Forschungsarbeit in China angewendet werden zu können.

28 vgl. Luo, 2006, IACMR

29 vgl. Whetten, 2006, IACMR

30 vgl. Whetten, 2006, IACMR

2.2 Managementtheorien

Die Managementtheorie, wie sie heute bekannt ist, ist das Resultat jahrhundertelanger Forschung und Entwicklungen. Die frühe Managementschule wird ausschließlich von kulturellen Werten geprägt.³¹ Durch die Industrielle Revolution entstehen eine neue kulturelle Umwelt und folglich neue Probleme für das Management. Die Bedürfnisse der Menschen werden durch die Anpassung an die Lebensbedingungen in der Stadt und in der Fabrik komplexer. Organisationen verändern sich durch die hohen Kapitalbedürfnisse, die Arbeitsteilung und das Bedürfnis nach wirtschaftlicher, vorhersagbarer Leistung. Mit der Größe der Organisation steigt der Bedarf nach fähigen Managern und diszipliniertem, gut ausgebildeten und motivierten Arbeitskräften sowie der Bedarf nach der Rationalisierung der Planung, Organisation und Kontrolle der Vorgänge im Unternehmen.³²

Mitte des 18. Jahrhunderts findet die industrielle Revolution langsam ihren Abschluss, und einige wichtige Trends zeigen verstärkt Wirkung. Die wissenschaftlichen und technologischen Erfindungen tragen zu Produktivitäts- und Leistungssteigerungen bei. Adam Smith beschreibt in seinem Werk „The Wealth of Nations“ die Arbeitsteilung und Arbeitsspezialisierung als Grundvoraussetzung für Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Die Zeit um 1800 ist gekennzeichnet von überproportionalem Wachstum und Arbeitsteilung und die Großunternehmen erfordern neue Managementtechniken. Zu Beginn wurden Strukturen und Prinzipien des Militärs und religiöser Organisationen übernommen wie z.B. zentrale Beschlussfassungen, spezialisierte Arbeitsteilung und autokratischer Führungsstil.³³

Schon früh gibt es erste Versuche zur Systematisierung von Managementwissen, jedoch entstehen erst um 1900 die ersten theoretischen Abhandlungen über Management. Zu Beginn behandeln alle Modelle der Organisation und des Managements die Thematik der internen Verfassung (Differenzierung und Koordination der Teile, Aufbau- und Ablauforganisation), der Marktbeziehung und der Beziehung der Organisation und Person (Rekrutierung, Entlohnung, Qualifikation, Motivation etc.).³⁴

Harold Koontz stellt 1961 fest, dass es keine eindeutige allgemein gültige Definition des Begriffs Management gibt. Ganz im Gegenteil, es existiert ein „semantischer Dschungel“, wenn man versucht, Management zu definieren. Die meisten Lehrmeinungen stimmen damit überein, dass es sich um eine Aktivität durch und

31 vgl. Wren, 1987, S. 32

32 vgl. Wren, 1987, S. 53

33 vgl. Dessler, 2001, S. 30

34 vgl. Eckardstein, 1999, S. 38

mit Personen handelt, die Dinge oder Vorgänge erledigt.³⁵ Es erweist sich als schwierig exakte Grenzen zu anderen angrenzenden Disziplinen zu ziehen.³⁶

Koontz unterscheidet sechs wichtige Hauptgruppen oder Schulen des Managements. Dabei handelt es sich um die Schule des Managementprozesses („management process school“), die empirische Schule („empirical school“), die verhaltenswissenschaftliche Schule („human behaviour school“), die Schule des sozialen Systems („social system school“), die entscheidungstheoretische Schule („decision theory school“) und die mathematische Schule („mathematical school“).³⁷ Fast zwei Jahrzehnte später stellt Koontz eine größere Anzahl der Ansätze in der Managementwissenschaft fest und unterscheidet elf Managementkonzepte. Diese Untergliederung in elf Managementschulen soll dazu dienen die bereits bestehenden Ansätze besser voneinander abzugrenzen und die neuen Ansätze in die Managementtheorie zu integrieren.³⁸

Koontz 1961		Koontz 1980
6 management schools		11 management approaches
1. Operational (management process) school	→	1. Operational theory approach
2. Empirical or case school	→	2. Empirical or case approach
3. Human behaviour school	→	3. Interpersonal behaviour approach
	→	4. Group behaviour approach
4. Social system school	→	5. Cooperative social system approach
5. Decision theory school	→	6. Decision theory approach
6. Mathematical school	→	7. Mathematical/management science approach
		8. Socio technical approach
		9. Systems approach
		10. Contingency or situational approach
		11. Managerial roles approach

Tabelle 1: Managementschulen nach Koontz³⁹

Koontz spricht zwanzig Jahre nach seinem ersten Versuch der Systematisierung und Kategorisierung der Managementwissenschaften nun nicht mehr von den sechs Managementschulen, sondern verwendet den Begriff der Managementansätze. Wie in Abbildung 8 dargestellt definiert Koontz elf Managementansätze, die zum Teil mit den Kernaussagen der Managementschulen identisch sind, zum Teil gibt es Weiterentwicklungen und Abspaltungen von Managementansätzen und neue Ansätze kommen hinzu.⁴⁰

35 vgl. Koontz, 1961, S. 182

36 vgl. Koontz, 1961, S. 183

37 vgl. Koontz, 1980, S. 9ff, vgl. Koontz/O'Donnell, 1964, S. 27

38 vgl. Koontz, 1980, S. 18f

39 Quelle: Eigenerstellung, basierend auf: Koontz 1961 und Koontz 1980

40 vgl. Koontz 1980, S. 18ff

Die Managementprozessschule („operational management process school“) wird zum betriebswirtschaftlichen Ansatz („operational theory approach) und die Kernaussagen bleiben gleich.⁴¹ Diese Schule sieht Management als einen Ablauf von Handlungen, der von Menschen, die in Gruppen organisiert sind, gestaltet wird. Das Hauptziel ist die Erforschung des Managementprozesses sowie der Art, des Zieles, der Struktur und des Prozesses der Managementfunktion. Diese Schule wird auch als die „traditionelle“ oder „universelle“ Schule des Managements bezeichnet, als dessen Gründer Henri Fayol gilt. Jedoch trägt auch Frederick W. Taylor einen wesentlichen Teil zur Wichtigkeit dieser Schule bei.⁴²

Die empirische Schule („empirical or case school“) wird zum empirischen Ansatz („empirical or case approach) umbenannt⁴³ und sieht Management als die kontinuierliche Studie von Erfahrungen und Fällen. Der Ansatz besagt, dass durch die Analyse der Erfahrungen positiver und negativer Art der Manager die Möglichkeit entsteht effektivere Managementtechniken anzuwenden. Daraus können Verallgemeinerungen entstehen.⁴⁴ Als Hauptvertreter des empirischen oder vergleichenden Ansatzes gilt Ernest Dale⁴⁵. Weitere Forscher, die mit der vergleichenden Methode gearbeitet haben, sind Ibn Chaldûn, Henry Varnum Poor und Daniel C. Mc Callum, Harrington Emerson und Elton Mayo.⁴⁶

Der Interpersonelle Verhaltensansatz („interpersonal behaviour approach“) und der Gruppenverhaltensansatz („group behaviour approach“) entstammen ursprünglich der von Koontz 1961 definierten Schule über das menschliche Verhalten und die menschlichen Beziehungen, der „human behaviour school“ oder „human relations school“, die sich auf den Menschen konzentriert, mit der Begründung, dass Management mit und durch Menschen organisiert und durchgeführt wird.⁴⁷ Deshalb stehen die interpersonellen Beziehungen und Gruppendynamiken im Mittelpunkt dieser Schule, die auch oft mit den Begriffen „Wissenschaft der zwischenmenschlichen Beziehungen“, „Führungsverhaltenswissenschaft“ oder „Verhaltenswissenschaft“ in Verbindung gebracht wird.⁴⁸ Die Hawthorne Expe-

41 vgl. Koontz 1980, S. 18ff

42 vgl. Koontz et. al., 1980, S. 9f, vgl. Koontz/O'Donnell, 1964, S. 28-29

43 vgl. Koontz 1980, S. 18ff

44 vgl. Koontz, 1980, S. 10, vgl. Koontz/O'Donnell, 1964, S. 29-30

45 vgl. Koontz, 1980, S. 10

46 vgl. Dale, 1962, S. 33ff

47 vgl. Koontz, 1980, S. 18

48 vgl. Koontz, 1980, S. 18

rimente⁴⁹ 1927 rund um Elton Mayo⁵⁰ sind maßgebend für den Durchbruch des verhaltenswissenschaftlichen Paradigmas.

Der Ansatz kooperativer Systeme („cooperative social system approach“) sieht Management als ein soziales System, das von kulturellen Zusammenhängen geprägt ist. Dieser Ansatz identifiziert die Art der kulturellen Beziehungen verschiedener sozialer Gruppen und versucht diese und ihre Verbindungen in einem integrierten System darzustellen.⁵¹ Vilfredo Pareto⁵², Chester Barnard⁵³ und Herbert Simon⁵⁴ zählen zu den Hauptvertretern des Ansatzes der kooperativen Systeme.

Der entscheidungstheoretische Ansatz konzentriert sich auf das Gebiet der rationalen Entscheidung und die Auswahl von möglichen Alternativen. Die Entscheidung selbst, der Entscheidungsprozess, die Personen oder die organisierende Gruppe, die die Entscheidung fällt, sind der zentrale Gegenstand aller Untersuchungen.⁵⁵ Der Ansatz entwickelt sich aus Überlegungen bezüglich der Nutzenmaximierung, Indifferenzkurven, Grenznutzen und wirtschaftlichen Verhalten in risikoreichen oder unsicheren Situationen.⁵⁶

Die mathematische Schule („mathematical school“) bleibt inhaltlich gleich, es erfolgt jedoch eine Umbenennung in den mathematischen Ansatz („mathematical approach“). Der quantitativ-mathematische Ansatz steht für eine Disziplin, die in der planerischen Vorbereitung von Management-Entscheidungen die zentrale Aufgabenstellung einer Managementlehre sieht.⁵⁷ Der wichtigste Vertreter ist Kurt Alder, der die berühmte Formel zur Optimierung der Lagerhaltung entwickelt hat.⁵⁸

Der sozio-technische Systemansatz gehört zu den neueren Lehren des Managements.⁵⁹ Bei dieser Forschungsarbeit geht es um die Interaktion von technischen

49 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 54; Dessler, 2001, S. 34; vgl. Roethlisberger/Dickson, 2003, S. 19ff in Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 54; Wren, 1987, S. 236; vgl. Dale, 1969, S. 155; Mayo, 2003, S. 67ff

50 vgl. Dale, 1969, S. 154; Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 55

51 vgl. Koontz, 1980, S. 12, vgl. Koontz/O'Donnel, 1964, S. 31

52 vgl. Wren, 1987, S. 170; Koontz, 1983, S. 50; Koontz, 1980, S. 12; Koontz/O'Donnel, 1964, S. 31

53 vgl. Koontz, 1980, S. 12; Koontz/O'Donnel, 1964, S. 31; Barnard, 1974, S. 73; Dessler, 2001, S. 37

54 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 54; Simon, 1976, S. 3ff; Dessler, 2001, S. 38

55 vgl. Koontz, 1980, S. 13, vgl. Koontz/O'Donnel, 1964, S. 32

56 vgl. Koontz, 1983, S. 69

57 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 61

58 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 61

59 vgl. Koontz, 1980, S. 18

und sozialen Faktoren in industriellen Produktionssystemen.⁶⁰ Diese Schule teilt die Organisation in zwei Systeme (technisch und sozial)⁶¹ und spricht sich für eine gemeinsame Betrachtung und die Harmonisierung beider Systeme durch den Manager aus.⁶² Diese gemeinsame Betrachtung ist das zentrale Element des sozio-technischen Systemansatzes, denn von ihr hängt die Effektivität der Organisation und des Managements ab.⁶³ Der sozio-technische Systemansatz wird auf die Forschungsarbeit über Produktionsprobleme in Kohleminen von E. L. Trist in Kooperation mit dem Tavistock Institute in England zurückgeführt.⁶⁴

In der Systemtheorie existieren viele heterogene Ansätze, die einerseits in die Biologie und Kybernetik und andererseits in die Soziologie und soziologische Organisationstheorie reichen.⁶⁵ Zu den Hauptvertretern der Systemtheorie zählen Ludwig Bertalanffy⁶⁶, Norbert Wiener⁶⁷, Talcott Parsons⁶⁸, Buckley und Miller⁶⁹, Niklas Luhmann⁷⁰ und Churchman.⁷¹

Der Kontingenzansatz und der Situative Ansatz nehmen sehr stark Bezug auf die Situation und Umstände, innerhalb derer ein Manager seine Funktionen wahrnimmt.⁷² Die Grundaussage dieses Ansatzes ist, dass alles, was ein Manager tut, von der Umwelt oder einer gegebenen Situation beeinflusst wird.⁷³

Der wahrscheinlich jüngste Ansatz in der Managementlehre, der Ansatz der Managementrollen, geht auf die Forschungsarbeit von Henry Mintzberg zurück. Durch die systematische Untersuchung der Aktivitäten von fünf Managern in unterschiedlichen Organisationen, kommt Mintzberg zu dem Schluss, dass Führungskräfte nicht nur die klassischen Funktionen (Planen, Organisieren, Koordinieren, Kontrolle) ausüben, sondern eine Reihe von anderen Tätigkeiten durchführen.⁷⁴

60 vgl. Trist, 1963, S. 5

61 vgl. Koontz, 1983, S. 68

62 vgl. Koontz, 1980, S. 19; Trist, 1963, S. 5

63 vgl. Koontz, 1983, S. 68

64 vgl. Koontz, 1980, S. 18; Trist, 1963, S. 5; Koontz, 1983, S. 68

65 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 62

66 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 62; Bertalanffy, 1968, S. 37

67 vgl. Buckley, 1968, S. 31; Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 63

68 vgl. Willke 1987, S. 3

69 vgl. Miller, 1978, S. 1, Willke, 1987, S. 3

70 vgl. Luhmann, 1970, S. 39ff; Willke, 1987, S. 4f

71 vgl. Churchman, 1968, S. 19; vgl. Dessler, 2001, S. 39

72 vgl. Koontz, 1980, S. 19ff

73 vgl. Koontz, 1983, S. 72

74 vgl. Koontz, 1980, S. 20; Mintzberg, 1991, S. 28

Aus den elf von Koontz 1980 definierten Managementansätzen werden für die theoretische Fundierung der vorliegenden Arbeit der operationale Ansatz („operational theory approach“) und der Ansatz der Managementrollen („managerial roles approach“) ausgewählt, weil die Vertreter beider Ansätze explizit beschreiben, was ein Manager tut, welche Funktionen er hat, welche Aufgaben bzw. Rollen er übernimmt usw.

Koontz 1980	
11 management approaches	Verwendete Ansätze zur Beschreibung der Tätigkeiten eines Managers
Operational theory approach Empirical or case approach Interpersonal behaviour approach Group behaviour approach Cooperative social system approach Decision theory approach Mathematical or management science approach Socio technical approach Systems approach Contingency or situational approach Managerial roles approach	Operational theory approach Managerial roles approach

Tabelle 2: Theoretische Fundierung durch Auswahl der Ansätze nach Koontz

Nachdem es das erste Ziel dieser Arbeit ist, die Aufgaben des Managements in einem sino-österreichischen Joint Venture zu formulieren, ist es naheliegend, den operationalen Ansatz als theoretische Fundierung bei der Suche nach Managementaufgaben zu verwenden. Der operationale Ansatz bezieht sich auf die Funktionen des Managements, kategorisiert und beschreibt diese Funktionen im Detail. Die Konzepte, Prinzipien und Techniken, die der aktuellen Managementpraxis im Grunde liegen, werden in diesem Ansatz zusammengefasst.⁷⁵ Das Modell des operationalen Ansatzes entstand aufgrund der intensiven Forschung in der Managementpraxis und wurde über Jahrzehnte durch viele Weiterentwicklungen immer weiter vervollständigt. Somit liefert der operationale Ansatz die allgemeine Beschreibung eines Bündels an Managementaufgaben, die einen Großteil der Aufgaben eines jeden Managers ausmachen, unabhängig vom Unternehmen, der Branche, dem Land oder Kulturraum, in dem der Manager tätig ist. Die Struktur dieses Ansatzes soll als Ausgangspunkt dienen, um die spezifischen Managementaufgaben in einem sino-österreichischen Joint Venture zu erforschen. Zur weiteren Konkretisierung der Managementaufgaben wird der Ansatz der Managementrollen herangezogen, weil auch dieser Ansatz die Aufgaben und Tätigkeiten der Manager in allgemeiner Form beschreibt, jedoch der Hintergrund der gewonnenen

⁷⁵ vgl. Koontz, 1983, S. 74

Daten, die zur Theoriebildung verwendet wurden, anders ist. Die Managementaufgaben werden in Form von „Rollen“ beschrieben. Basis für diese „Rollen“ sind immer Beobachtungen und Beschreibung der Managertätigkeiten über mehrere Tage bzw. Wochen. Aus diesen Beobachtungen und Beschreibungen werden die Tätigkeiten herausgefiltert, analysiert, kategorisiert und fließen so in die Theorie ein. Aufgrund dieser unterschiedlichen Herangehensweise an das Thema Managementaufgaben wird der Ansatz der Managementrollen zur Vervollständigung der Beschreibung der Managementaufgaben herangezogen.

Die anderen neun Ansätze können für die Bildung eines Modells der Managementaufgaben aus verschiedenen Gründen nicht verwendet werden. So bezieht sich der empirische Ansatz auf eine kontinuierliche Langzeitstudie von Erfahrungen und Fällen, die im Rahmen der vorliegenden Dissertation nicht erfüllt werden könnte. Der Interpersonelle Verhaltensansatz und der Gruppenverhaltensansatz sehen vor allem das Führungsverhalten, die interpersonellen Beziehungen und Gruppendynamiken im Mittelpunkt ihrer Forschung und gewährleisten somit nicht eine allumfassende Analyse von Managementaufgaben. Dasselbe Argument kann für alle weiteren Ansätze verwendet werden, die sich jeweils auf einen Teilbereich des Managements spezialisiert haben. So behandelt der Ansatz kooperativer Systeme vor allem Management im Hinblick auf ein soziales System, der entscheidungstheoretische Ansatz konzentriert sich auf das Gebiet der Entscheidung im Management, der mathematische Ansatz befasst sich mit planerischen Vorbereitungen von Management-Entscheidungen und der sozio-technische Ansatz diskutiert die Interaktion von technischen und sozialen Faktoren in industriellen Produktionssystemen. Weitere biologische, soziologische und kybernetische Ansätze der Systemtheorie sind aufgrund ihrer Heterogenität und Spezialisierung nicht geeignet, um Managementaufgaben in Joint Ventures zu definieren. Der Kontingenzansatz und der Situative Ansatz nehmen schließlich sehr stark Bezug auf die Situation und die Umstände, in der das Management selbst stattfindet, und sind ebenfalls nicht geeignet, die Managementaufgaben von Managern allumfassend darzustellen.

Aus der Gegenüberstellung und dem Vergleich des operationalen Ansatzes und des Ansatzes der Managementrollen soll eine Liste erstellt werden, die über die Managementaufgaben eines Managers Aufschluss gibt, bevor im zweiten Schritt der Managementstil analysiert wird. Zunächst jedoch werden die wichtigsten Vertreter und deren Modelle beider Ansätze vorgestellt.

2.2.1 Der operationale Ansatz

Der operationale Ansatz sieht Management als einen Ablauf von Handlungen, der von Menschen, die in Gruppen organisiert sind, gestaltet wird. Diese Schule wird auch als die „traditionelle“ oder „universelle“ Schule des Managements bezeich-

net, als dessen Gründer Henri Fayol gilt. Jedoch trägt auch Frederick Taylor einen wesentlichen Teil zur Ausrichtung dieser Schule bei.⁷⁶

2.2.1.1 Managementfunktionen nach Fayol

Henri Fayol erarbeitet den ersten konzeptionellen Bezugsrahmen für die Management-Lehre. Seine Arbeit gilt heute als der klassische Ansatz des Managements⁷⁷. Das Buch „Administration industrielle et générale“ gilt als Ursprung der funktionellen Betrachtung des Managements, in dem Fayol das Management in einer systematischen Ordnung darstellt und fünf Managementfunktionen unterscheidet. Diese Funktionen betreffen (1) die Planung, (2) die Organisation als Vorbereitung des Handelns, (3) den Befehl, (4) die Koordination des Handelns und (5) die Kontrolle als Registrierung des erzielten Handlungserfolges.⁷⁸

Für die erste Funktion der Planung sollen grobe Ziele formuliert werden, um so eine Vorbereitung auf die Zukunft zu treffen. Diese Funktion ist die schwierigste aller Management-Funktionen und auch die Vorbedingung dafür, dass alle weiteren Schritte und Funktionen erfolgreich durchgeführt werden können. Die zweite Funktion, das Organisieren, dient dazu den Entwurf und das Geplante zu realisieren. Die Organisation wird eindeutig als formale Organisation verstanden, da sie mit den Beziehungen zwischen Stellen und nicht zwischen Menschen zu tun hat. Gleichzeitig ist die Organisation auch eine Vorbereitung des Aufgabenvollzugs, jedoch bewerkstelligt sie ihn nicht selbst. Hier liegt die Aufgabe der dritten und vierten Funktion, dem Befehl und der Koordination. Für die Ausübung der Befehlsgewalt im Unternehmen sind die von Fayol erwähnten 14 Managementprinzipien von Bedeutung. (siehe Tabelle 2)⁷⁹ Die vierte Funktion, die Koordination, dient dazu viele unterschiedliche Arbeiten und Ressourcen in einem Unternehmen örtlich, zeitlich und sachlich in Übereinstimmung zu bringen. Die Koordination dient auch dazu, eventuelle Störungen und Änderungen im Arbeitsfluss zu korrigieren. Kritiker merken an, dass alle Managementfunktionen das Ziel verfolgen, die vielfältigen Aufgabenvollzüge zu koordinieren, sodass man heute die Koordination nicht mehr als eigenständige Managementfunktion sieht. Die fünfte und letzte Managementfunktion, die Kontrolle, ist als Rückkoppelung zwischen Planung und Ergebnissen gedacht. Planung, Instruktionen, Arbeitsverlauf und Ergebnisse werden kontrolliert. Deswegen ist die Kontrolle allen anderen Managementfunktionen zeitlich nachgeordnet.⁸⁰

76 vgl. Koontz et. al., 1980, S. 9f, vgl. Koontz/O'Donnell, 1964, S. 28-29

77 vgl. Dessler, 2001, S. 32

78 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 42; Scott/Mitchell, 1976, S. 9

79 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 42ff; Dessler, 2001, S. 32f; Wren, 1987, S. 187ff

80 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 46; Wren, 1987, S. 190ff

Die beiden Hauptleistungen von Henri Fayol bestehen einerseits in der systematischen Konzeptionalisierung der Managementlehre als „Lehre von Managementfunktionen“ und das Bestreben, die Managementlehre in Handlungsprinzipien zu fassen, die universelle Gültigkeit unter allen situativen Bedingungen gewährleistet.⁸¹

81 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 46

Henry Fayols Allgemeine Prinzipien des Managements

1. **Arbeitsteilung:** Mehr und bessere Arbeit bei gleicher Anstrengung ist durch Spezialisierung erreichbar.
2. **Autorität und Verantwortung:** Autorität ist Recht, Anweisungen zu erteilen und Gehorsam zu verlangen. Autorität verlangt Verantwortung, sie ist das natürliche Gegenstück.
3. **Disziplin:** Ohne Disziplin kann kein Unternehmen gedeihen.
4. **Einheit der Auftragserteilung:** Für jedwede Arbeit soll ein Beschäftigter nur Anweisungen von einem Vorgesetzten erhalten.
5. **Einheit der Leitung:** Alle Anstrengungen, Koordinierungen, Anweisungen, müssen auf ein Ziel hin ausgerichtet sein. („one head, one plan“)
6. **Unterordnung des Einzelinteresses unter das Gesamtinteresse:** Das Interesse einzelner Beschäftigter oder einer Gruppe sollte nicht die Oberhand über das ganze Unternehmen bekommen.
7. **Entlohnung des Personals:** Die Entlohnung des Personals ist der Preis für die erbrachten Leistungen; sie sollte fair und angemessen sein.
8. **Zentralisierung:** Die Zentralisierung ist natürlicher Bestandteil jeder Organisation, alle Entscheidungen müssen an einem Ort zusammenlaufen. Das optimale Ausmaß an Zentralisierung muss für jedes Unternehmen individuell gefunden werden.
9. **Skalare Kette:** Die skalare Kette ist der Instanzenzug, beginnend bei der höchsten Autorität bis zur untersten Führungsebene. Dies ist der Weg, den alle Kommunikationen zu durchlaufen haben. In Ausnahmefällen ist jedoch horizontale Kommunikation zu erlauben („Brückenschlag“).
10. **Ordnung:** Jedem Mitarbeiter und jedem Ding seinen Platz und alles auf seinen Platz.
11. **Gerechtigkeit:** Der Unternehmensleiter sollte danach streben, auf allen Führungsebenen einen Sinn für Billigkeit und Gerechtigkeit zu entwickeln.
12. **Stabiler Führungskader:** Es braucht lange Zeit für die Führungskraft, sich zurechtzufinden: eine hohe Fluktuation ist unproduktiv.
13. **Initiative:** Initiative ist die Kraft, sich einen Plan auszudenken und seinen Erfolg sicherzustellen. Die Initiative aller Beschäftigten ist eine Quelle der Stärke für jedes Unternehmen.
14. **Esprit de corps:** In der Einheit liegt die Stärke.

Tabelle 3: Fayols Allgemeine Prinzipien des Managements⁸²

⁸²Quelle: Fayol, 1929 in Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 44; Wren, 1987, S. 183f

2.2.1.2 Wissenschaftliches Arbeiten nach Taylor

Frederick W. Taylor konzentriert sich in seiner Forschung im Rahmen des Scientific Managements weniger auf die ganzheitliche Erfassung des Gesamtbereichs des Managements, sondern sein Fokus liegt auf der Erfassung von exakten Prinzipien zum rationellen Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess.⁸³ Der „eine beste Weg“, wie Taylor ihn bezeichnet, soll vom Management durch umfangreiche Beobachtung und Meinungsaustausch für jeden Arbeitsplatz gefunden werden.⁸⁴

Taylors revolutionärer Ansatz liegt in der Umgestaltung der traditionellen industriellen Arbeitsvollzüge, indem er die Einheit von Planung und Ausführung der Arbeit auflöst. Im alten System ist der (Vor-)Arbeiter vorgesehen, der selbst seine Arbeit plant, gestaltet und kontrolliert. Diese Einheit wird durch Taylor aufgebrochen und die Funktionen der Planung und Kontrolle werden vom ausführenden Arbeiter losgelöst. Das Management wird Träger der Arbeitsplanung und -kontrolle und der Arbeiter Träger der ausführenden Arbeit.⁸⁵ Somit werden die Aufgaben des Managements beachtlich ausgeweitet und es kommt zu einer entsprechenden Erweiterung und Differenzierung der Managementhierarchie. Die Aufgaben des Arbeiters werden hingegen eingeschränkt und konzentrieren sich ausschließlich auf die Ausführung.⁸⁶

Taylor sieht in Geld den einzigen Anreiz zur Leistung und Effizienz. Dementsprechend wird eine enge Verkoppelung von Leistung und Lohn notwendig. Ein System mit finanziellen Anreizen wurde konzipiert, in dem der Lohn des Arbeiters direkt von seiner Arbeitsleistung abhängt.⁸⁷ Das kennzeichnende Merkmal des Taylorismus ist das Arbeitsverteilungs- oder Betriebsbüro⁸⁸, das wie im bürokratischen Modell Person und Wissen trennt. Ein fachlich bestimmtes Mehrliniensystem stellt die Hierarchie im System Taylors dar. Der Sachzwang bestimmt den Arbeitsvollzug und Disziplinierung wird durch Anweisungen, Normen, Maschinen und Technologien vollzogen.⁸⁹

Taylor steht für die möglichst ökonomische Ausnützung des Arbeiters und der Maschinen.⁹⁰ Deswegen werden Methoden- und Zeitstudien entwickelt und einge-

83 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 41

84 vgl. Dessler, 2001, S. 31

85 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 40

86 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 40; vgl. Dessler, 2001, S. 31

87 vgl. Dessler, 2001, S. 31

88 vgl. Taylor, 1995, S. 131ff

89 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 41f

90 vgl. Eckardstein et. al., 1999, S. 41f

setzt, die Arbeitsvorgänge analysieren, zerlegen, messen um eine bestmögliche Ausführung zu garantieren und eine hohe Arbeitseffizienz zu schaffen.⁹¹

Als letzte Steigerung des Taylor-Systems gilt bis heute noch das Fließband. Die beiden Schüler Taylors Frank und Lillian. Gilbreth ergänzen Taylors Arbeit durch Bewegungsstudien, die dazu führen unzweckmäßige und unnötige Bewegungsabläufe bei der Ausführung der Arbeit zu eliminieren.⁹² Kritiker des „Scientific Managements“ weisen auf die Entfremdung des arbeitenden Menschen von seiner Arbeit und die Sinnentleerung seiner Arbeit hin.⁹³

2.2.1.3 Managementfunktionen nach Gulick

Die POSDCORB Klassifikation nach L.H. Gulick knüpft an die Basis-Funktionen des Managements nach Henri Fayol an.⁹⁴ Das Konzept unterscheidet die in Tabelle 4 abgebildeten Funktionen.

Funktion	Beschreibung
P lanning	Allgemeine Bestimmung dessen, was zu tun ist und wie es getan werden soll um die Unternehmensziele zu erreichen.
O rganizing	Errichtung einer formalen Autoritätsstruktur, die Arbeitseinheiten bildet, definiert und im Hinblick auf das Gesamtziel koordiniert
S taffing	Anwerbung und Schulung von Personal und die Gewährleistung adäquater Arbeitsbedingungen
D irecting	Fortlaufende Treffen von Einzelentscheidungen und ihre Umsetzung in fallweise oder generellen Anweisungen
C oordinating	Allgegenwärtige Aufgabe um die verschiedenen Teile des Arbeitsprozesses zu verknüpfen.
R eporting	Fortlaufende Information der vorgesetzten Ebene über die Entwicklungen des Aufgabenvollzuges. Dies schließt die fortwährende Eigeninformation und die der unterstellten Mitarbeiter mit ein
B udgeting	Wahrnehmung aller der Aufgaben, die zur Budgetierung gehören, insbesondere Budgetaufstellungen und Budgetkontrolle.

Tabelle 4: Managementfunktionen nach Gulick⁹⁵

2.2.1.4 Managementaufgaben nach Mahoney, Jerdee and Carroll

Mahoney et al. verwenden in ihrer Studie acht unterschiedliche Managementfunktionen um die Aufgaben und Funktionen von 452 Managern zu erforschen. Es handelt sich dabei um das PRINCESS Modell, dessen Funktionen (Planning, Re-

91 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 41

92 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 41; vgl. Dessler, 2001, S. 31

93 vgl. vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 42

94 vgl. Gulick, 1973, S. 13 in Steinmann/Schreyögg, 103, S. 8

95 vgl. Gulick, 1973, S. 13 in Steinmann/Schreyögg, 103, S. 8

presenting, Investigating, Coordination, Evaluating, Supervising, Staffing) und deren Erklärung in Tabelle 5 abgebildet sind.⁹⁶

Funktion	Beschreibung
P lanning	Bestimmung von Zielen und Handlungsweisen, Arbeitszeitplänen, Budgetierung, Festsetzung von Maßnahmen, Zielen und Standards, Vorbereitung von Tagesordnungen und Programmgestaltung.
R epresenting	Beschleunigung der Organisationsinteressen durch Reden, Konsultationen, Kontakte mit Menschen und Gruppen außerhalb der Organisation z.B. öffentliche Reden, Pressenotizen, Kongressbesuche und alle anderen geschäftlichen Treffen.
I nvestigating	Sammeln und Aufbereitung von Informationen in Form von Protokollen, Berichten und Abrechnungen. Inventarisierung, Messung des Outputs, Aufbereitung von Finanzen
N egotiating	Kaufen, verkaufen oder Verträge für Waren und Services abschließen. Steuerverhandlungen, Lieferanten kontaktieren, mit Handelsvertretern verhandeln, Produkte bewerben, Kollektivverhandlungen, Verkauf an Handelstreibende und Kunden.
C oordinating	Austausch von Informationen mit Menschen in der Organisation um Programme zu verstehen und anzupassen. Beratung anderer Abteilungen, Prozessbeschleunigungen, Zusammentreffen mit anderen Managern, Organisation von Treffen, Information von Übergeordneten, Sicherstellung der Kooperation anderer Abteilungen.
E valuating	Abschätzung und Beurteilung der Leistungen. Würdigung der Leistungen der Mitarbeiter, Beurteilung von Leistungsberichten, Finanzberichten, Produktinspektionen, Genehmigung von Anfragen, Beurteilung von Vorschläge und Empfehlungen.
S upervising	Leitung, Führung und Entwicklung von Untergeordneten, Beratung und Training der Untergeordneten, Erklärung der Arbeitsregeln, Zuteilung der Arbeitsaufgaben, Disziplinierung, Behandlung von Beschwerden der Untergeordneten.
S taffing	Aufrechterhaltung der Arbeiterschaft, Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, Vorstellungsgespräche, Auswahl der neuen Mitarbeiter, Zuteilung, Beförderung und Transfer von Mitarbeitern

Tabelle 5: Managementfunktionen nach Mahoney, Jerdee und Carroll⁹⁷

In Bezug auf die Wichtigkeit der Managementfunktionen finden Mahoney, Jerdee und Carroll heraus, dass die Planung den größten Zeitanteil im Tag eines Managers einnimmt, gefolgt von Untersuchungen (Investigating), Koordination (coordinating), Evaluierung (evaluating), Steuerung (supervising), Stellenbesetzung (staffing), Verhandlungen (negotiating) und Repräsentation (representing).⁹⁸

Zusätzlich zu der Gliederung der Managementaufgaben nach funktionellen Gesichtspunkten untersuchen Mahoney, Jerdee und Carroll sechs verschiedene Kompetenzbereiche des Managers.⁹⁹ Die Dimensionen der Kompetenzbereiche werden in Tabelle 6 abgebildet.

96 vgl. Mahoney et al., 1965, S. 97ff

97 vgl. Mahoney et al., 1965, S. 100

98 vgl. Mahoney et al., 1965, S. 103

99 vgl. Mahoney et al., 1965, S. 101

Kompetenzbereich	Beschreibung
Arbeitnehmer	Aktivitäten rund um die Arbeitnehmer z.B. Rekrutierung, Einstellung, Training, Beförderung, Transfer, Disziplin, Kollektivvertragsverhandlungen, Würdigung der Mitarbeiter und Lohn/Gehaltsadministration.
Finanzen	Erhalt und Zahlung von Geldern, Budgetierung, Kredite, Sicherheiten, Finanzbuchhaltung und Rechnungslegung.
Materialien und Waren	Bestimmung des Materialstandards bzw. der Bestellungen, Erhalt, Inspektion, Inventarisierung, Lagerung, Transfer, Ausgabe und Bearbeitung von Waren.
Käufe und Verkäufe	Marktprognose, Käufe, Verkäufe, Werbung, Promotion und Verteilung von Waren und Services .
Methoden und Vorgehensweisen	Analysen, Revision und Einführung von Vorgangsweisen und Methoden.
Betriebsanlagen und Ausstattung	Einrichtung, Erhaltung und Bestimmung von Standards für Betriebsanlagen und deren Ausstattung.

Tabelle 6: Kompetenzbereiche nach Mahoney, Jerdee und Carroll¹⁰⁰

2.2.1.5 Managementfunktionen nach Koontz und O'Donnell

Harold Koontz und Cyrill O'Donnell bilden auf Basis der zuvor beschriebenen Managementkonzepte von Henri Fayol und Luther Gulick den klassischen Fünferkanon der Managementfunktionen. Dieser Fünferkanon hat in der traditionellen Managementlehre bis heute Geltung.¹⁰¹

Im Gegensatz zu den anderen Konzepten der Managementfunktionen werden die sonst oft gesondert ausgewiesenen Managementfunktionen „Koordination“ und „Entscheidung“ von Koontz und O'Donnell nicht als eigenständige Funktionen, sondern funktionsübergreifend und als Teil der fünf Managementfunktionen gesehen.¹⁰²

¹⁰⁰ vgl. Mahoney et al., 1965, S. 101

¹⁰¹ vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 8

¹⁰² vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 9

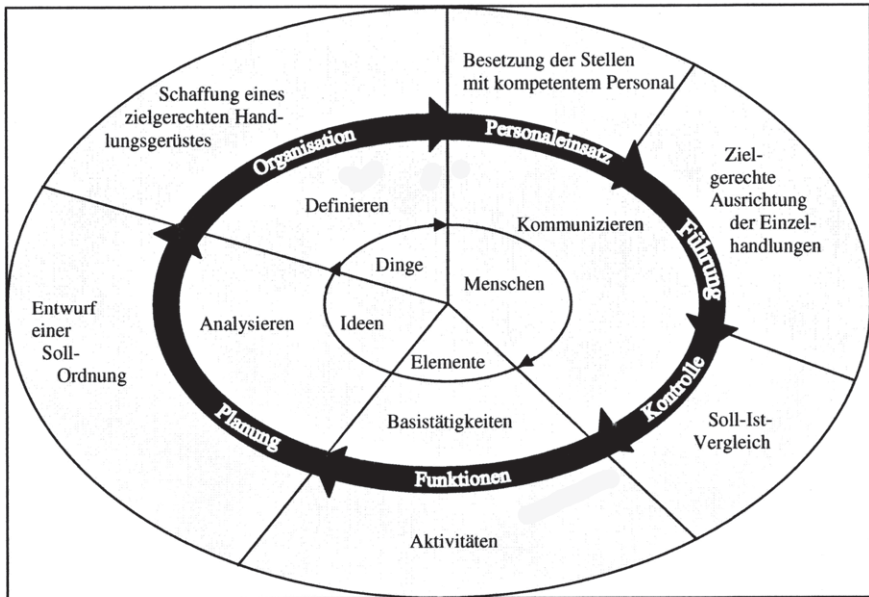


Abbildung 6: Managementfunktionen nach Koontz/O'Donnell¹⁰³

Die Funktion (1) Planung beinhaltet das Nachdenken darüber, was erreicht werden soll und wie es am besten erreicht werden kann. Es geht dabei um die Festsetzung von Zielen, Rahmenrichtlinien, Programmen und Verfahrensweisen zur Programmrealisierung. Die Funktion (2) Organisation ist mit der Umsetzung der Pläne in ein realisierbares Handlungsgefüge befasst. Der wichtigste Teil der Organisation ist die Schaffung von plangerechten Aufgabeneinheiten mit Zuweisung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen sowie die horizontale und vertikale Verknüpfung der Stellen und Abteilungen. Schließlich ist die Einrichtung eines Kommunikationssystems auch ein wichtiger Teil der Organisationsfunktion. Durch die Funktion (3) Personaleinsatz werden die in der Organisation geschaffenen Stellen mit anforderungsgerechtem Personal besetzt. Somit wird eine planmäßige Umsetzung der organisierten Tätigkeiten ermöglicht. Auch die Sicherstellung und Erhaltung des Personals (Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Entlohnung) gehört zu den Aufgaben der Funktion Personaleinsatz. Zur Aufgabe der Funktion (4) Führung gehören die permanente und konkrete Veranlassung der Arbeitsdurchführung und ihre Feinsteuerung. Die optimale Veranlassung und Steuerung von Arbeitshandlungen durch Motivation, Kommunikation sowie der

103 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 11 basierend auf Mackenzie, 1969, S. 81-86

Führungsstil sind die Kernthemen dieser Managementfunktion. Die Funktion (5) Kontrolle ist die letzte Phase des Managementprozesses und beinhaltet die Registrierung der erreichten Ergebnisse und den Soll/Ist-Vergleich der geplanten und erreichten Daten. Auf Basis dieses Vergleichs werden Korrekturmaßnahmen oder Planrevisionen erforderlich. Schließlich bildet die Kontrolle den Ausgangspunkt für Neuplanungen und den neu beginnenden Managementprozess.¹⁰⁴

2.2.2 Der Ansatz der Managementrollen

In der praxisbezogenen Managementlehre werden die Prinzipien und die Abfolge der Managementfunktionen häufig relativiert, weil sich herausgestellt hat, dass die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Managementfunktionen zum Teil sehr stark ausgeprägt sind. Wegen der Überschneidung der Aufgaben ergeben sich Interdependenzen in sachlicher und zeitlicher Hinsicht. Arbeitsaufgaben können in der Praxis meist nicht in dem Maße isoliert werden, dass eine sequentielle Abarbeitung im Sinne des bereits diskutierten Managementprozesses möglich ist. Diese Diskrepanz zwischen den linearen Soll-Konzeptionen und realen Managementprozessen war grundlegend für eine genauere Untersuchung des Tätigkeitsspektrums eines Managers.¹⁰⁵

Henry Mintzberg präsentiert mit einer provokanten Aussage das Ergebnis seiner Forschungsarbeit über die Natur der Managementaufgabe:

*Fragt man einen Manager, was er tut, so wird er dir mit großer Wahrscheinlichkeit sagen, dass er plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert. Dann beobachte, was er wirklich tut. Sei nicht überrascht, wenn du das, was du siehst, in keinen Bezug zu diesen vier Wörtern bringen kannst.*¹⁰⁶

Um eine größere Praxisnähe der Managementstudien zu gewährleisten, hat man in Arbeitsaktivitätsstudien versucht unvoreingenommen zu registrieren, was Manager konkret tun. Eine bekannte Methode ist z.B. die Tagebuchstudie, in der Manager gebeten werden, für einen bestimmten Zeitraum ihre Aktivitäten chronologisch aufzuzeichnen. Noch bekannter allerdings wurden Studien, die dem Manager einen permanenten Beobachter zur Seite stellten, um die anfallenden Aktivitäten des Managers während eines Arbeitstages aufzuzeichnen.¹⁰⁷

In den ersten Studien zeigte sich bereits ein Muster, das sich immer wieder bestätigen sollte. Der Arbeitsalltag des Managers ist gekennzeichnet durch offene Zyklen, d.h. die Arbeit hat keinen klaren Anfang und kein eindeutiges Ende und ist

104 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 9f

105 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 12

106 vgl. Mintzberg, 1975, S. 49; Have, 2003, S. 189f

107 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 12f

vielmehr durch das Lösen von Problemen gekennzeichnet. Der Arbeitstag des Managers ist zerstückelt und durch viele unterschiedliche Einzelaktivitäten, Gespräche, Besuche etc. gekennzeichnet. Verbale Kommunikation nimmt einen Großteil der Zeit des Managers in Anspruch. Ein wesentlicher Teil der Arbeit findet im Kontakt und über den Kontakt mit Menschen statt. Fragen und Zuhören nehmen den wesentlichen Zeitanteil in der Kommunikation und im Kontakt mit anderen Menschen ein. Schließlich ist die Tätigkeit des Managers durch Komplexität und Ungewissheit gekennzeichnet, denn sehr häufig sind die Probleme, mit denen der Manager konfrontiert wird, neu und schwer strukturierbar.¹⁰⁸

2.2.2.1 Managementaufgaben nach Kotter

Die Studie von J. P. Kotter geht ebenfalls auf die Unterschiede zwischen den konventionellen Managementfunktionen und -systemen einerseits und dem tatsächlichen Verhalten der Manager andererseits ein.¹⁰⁹ Die Studie wurde in den Jahren 1976 bis 1981 durchgeführt und untersucht das Tätigkeitsfeld erfolgreicher Generalmanager in neun amerikanischen Organisationen.¹¹⁰

Die Beobachtungsstudien liefern zunächst nur Berichte über sichtbare und registrierte Elemente der Management-Tätigkeit. Um diese Oberflächlichkeit der Beobachtungsstudien zu kompensieren, muss zwischen dem beobachtbaren Arbeitsverhalten und dem Inhalt der Tätigkeit, also der Managementaufgabe, unterschieden werden. Kotter erstellt in seiner Beobachtungsstudie von Generalmanagern ein Interpretationsschema zur Erfassung der Sinnbezüge, die hinter dem sichtbaren Arbeitsverhalten liegen. Er differenziert drei Konzepte, die den Aktivitäten der Manager zugrunde liegen. Es handelt sich dabei um (1) den Aufbau und die Entwicklung eines Orientierungsrahmens für das eigene Handeln („agenda setting“), (2) das Knüpfen eines Kontakt-Netzwerkes („network building“) und (3) die Realisierung von Handlungsentwürfen („execution“). Nach Kotter 1982 kommt vor allem dem Aufbau und der Pflege des Kontaktnetzwerkes eine wichtige Rolle zu, da die Netzwerke der Informationsgewinnung und der Realisierung gesteckter Ziele dienen.¹¹¹

2.2.2.2 Managementrollen nach Mintzberg

Henry Mintzberg untersucht in seiner Studie ebenfalls die Aktivitäten von Managern mit Hilfe von Beobachtungen. Er beschreibt das beobachtete Arbeitsver-

108 vgl. Carlson, 1951; Guest, 1956; Stewart, 1967; Mintzberg, 1980, S. 33 in Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 13

109 vgl. Kotter, 1982, S. 158

110 vgl. Kotter, 1982, S. 159

111 vgl. Kotter, 1982, S. 160ff in Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 17

ten als Ausdruck eines Rollenverhaltens¹¹² und entwickelt damit einen der bekanntesten Ansätze der Managementlehre, den Ansatz der Managementrollen. Durch die systematische Untersuchung der Aktivitäten von fünf Managern in unterschiedlichen Organisationen kommt Mintzberg zu dem Schluss, dass Führungskräfte nicht ausschließlich die Funktionen planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren, sondern auch eine Reihe von anderen Tätigkeiten.¹¹³

Mintzberg definiert den Begriff Manager als eine Person, die Verantwortung für eine Organisation oder eine ihrer Untereinheiten hat. Alle Manager besitzen formale Autorität über eine organisatorische Einheit, woraus sich ihr Status ableiten lässt, der wiederum zu verschiedenen interpersonellen Beziehungen führt. Mintzberg unterscheidet verschiedene Rollen des Managements, die in Abbildung 7 dargestellt werden.¹¹⁴

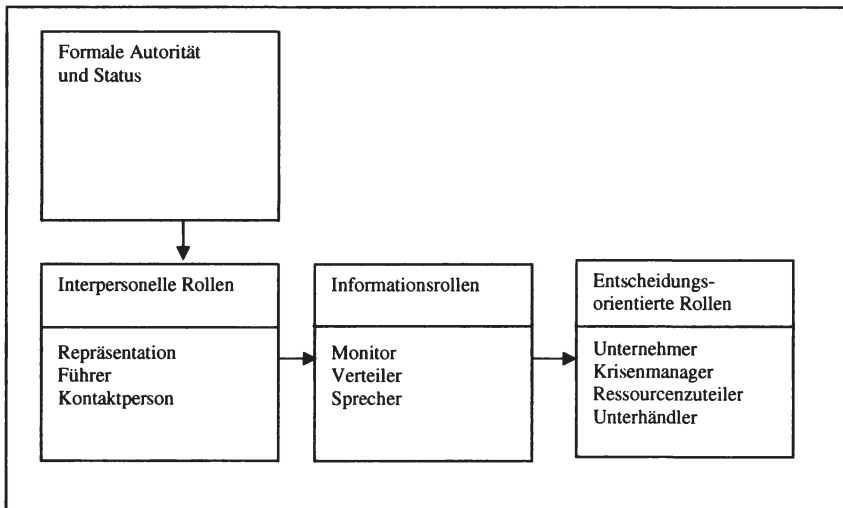


Abbildung 7: Rollen des Managers nach Mintzberg¹¹⁵

Die Interpersonellen Rollen resultieren direkt aus der formalen Autorität und schließen interpersonelle Basisbeziehungen mit ein. Dazu gehören die Rollen der Repräsentationsperson, des Führers und der Kontaktperson.¹¹⁶

¹¹² vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 17

¹¹³ vgl. Koontz, 1980, S. 20

¹¹⁴ vgl. Mintzberg, 1991, S. 28; Have, 2003, S. 189f

¹¹⁵ vgl. Mintzberg, 1991, S. 30; Have, 2003, S. 189f

¹¹⁶ vgl. Mintzberg, 1991, S. 29ff

In der Rolle der Repräsentationsperson übernimmt der Manager als Kopf seiner Organisationseinheit vor allem zeremonielle Verpflichtungen z.B. Begrüßung von Ehrengästen, Kontaktpflege etc.¹¹⁷ Die Darstellung und Vertretung des Unternehmens nach innen und nach außen ist Kern dieser Rolle, nicht so sehr die konkrete Arbeit, sondern vielmehr die Anwesenheit und Unterschrift des Managers sind von Bedeutung.¹¹⁸

In der Führungsrolle übernimmt der Manager Verantwortung für eine Organisationseinheit und die Arbeit der Mitarbeiter. Handlungen, die zur Ausübung dieser Rolle gehören, sind z.B. die Einstellung, Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter.¹¹⁹

Als Kontaktperson knüpft der Manager außerhalb der Befehlskette Kontakte z.B. mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Direktoren anderer Vorstände etc.¹²⁰ Im Mittelpunkt stehen der Aufbau und die Pflege eines funktionsstützigen, reziproken Kontaktnetzes innerhalb und außerhalb des Unternehmens.¹²¹

Als Führungskräfte haben Manager formalen Zugang zu jedem Untergebenen und durch ihre Kontakte verschaffen sie sich viele externe Informationen. So bauen Manager eine starke Informationsbasis auf. Die Schlüsselrolle fällt der Informationsverarbeitung zu. Deshalb gliedern sich die Informationsrollen in die Rolle des Monitors, des Verteilers und des Sprechers.¹²²

In der Rolle des Monitors sucht der Manager kontinuierlich nach Informationen, befragt seine Kontaktpersonen und Mitarbeiter.¹²³ Die Sammlung und Aufnahme von Informationen über interne und externe Entwicklungen und das Netzwerk sind der zentrale Bestandteil dieser Rolle.¹²⁴

Als Verteiler muss der Manager die Fülle der Informationen mit anderen teilen und an andere weitergeben.¹²⁵ Die Übermittlung und Interpretation von wichtigen

117 vgl. Mintzberg, 1991, S. 29ff

118 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 17

119 vgl. Mintzberg, 1991, S. 29ff

120 vgl. Mintzberg, 1991, S. 29ff

121 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 18

122 vgl. Mintzberg, 1991, S. 31ff

123 vgl. Mintzberg, 1991, S. 31ff

124 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 18

125 vgl. Mintzberg, 1991, S. 31ff

Informationen werden durch den Manager an die Mitarbeiter und andere Organisationsmitglieder weitergeleitet.¹²⁶

In der Rolle als Sprecher gibt der Manager einige seiner Informationen an Personen außerhalb seiner Einheit weiter.¹²⁷ Neben der Information von externen Gruppen zählt auch die Vertretung der Organisation nach außen zu einer wichtigen Funktion dieser Rolle.¹²⁸

Die entscheidungsorientierte Rolle basiert auf der Tatsache, dass der Manager als formale Autorität die Abteilung zu entscheidenden neuen Handlungskursen verpflichten kann. Zu den entscheidungsorientierten Rollen zählen die Rolle als Unternehmer, Krisenmanager, Ressourcenzuteiler und Unterhändler.¹²⁹

In der Rolle des Unternehmers versucht der Manager seine Abteilung zu verbessern und an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen.¹³⁰ Die Initiierung und Realisierung von Veränderungen in Organisationen auf Basis des Aufspürens von Problemen und der Nutzung sich bietender Chancen zählen zu den Kernaktivitäten.¹³¹

Als Krisenmanager reagiert der Manager auf Zwänge, die außerhalb seiner Kontrolle liegen z.B. Streik, Vertragsbruch etc.¹³² In dieser Rolle muss der Manager Konflikte schlichten und unerwartete Probleme und Störungen in der Organisation bewältigen.¹³³

Als Ressourcenzuteiler entscheidet der Manager darüber, wer in der Organisation was erhält und autorisiert wichtige Entscheidungen der Abteilung.¹³⁴ Es werden drei Zuteilungsbereiche durch den Ressourcenzuteiler geregelt. Einerseits wird die eigene Zeit verteilt und damit auch gleichzeitig bestimmt, was wichtig und unwichtig ist. Andererseits werden die Aufgaben und generellen Kompetenzen innerhalb der Organisation verteilt. Schließlich geht es auch um die Autorisierung von Handlungsvorschlägen, was gleichzeitig die Zuteilung von finanziellen Ressourcen bedeutet.¹³⁵

126 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 18

127 vgl. Mintzberg, 1991, S. 31ff

128 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 18

129 vgl. Mintzberg, 1991, S. 32ff

130 vgl. Mintzberg, 1991, S. 32ff

131 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 18

132 vgl. Mintzberg, 1991, S. 32ff

133 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 18

134 vgl. Mintzberg, 1991, S. 32ff

135 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 19

In der Rolle des Unterhändlers verbringt der Manager sehr viel Zeit mit Verhandlungen¹³⁶ in Vertretung der eigenen Organisation oder Abteilung.¹³⁷

2.2.2.3 Managementaktivitäten nach Luthans

Luthans bildet auf Basis der Forschung von Fayol, Mintzberg und Kotter ein integratives Modell, das er auf Basis seiner Forschungsarbeit mit 44 Managern aus allen Bereichen und vielen unterschiedlichen Arten von Organisationen aufstellt.¹³⁸

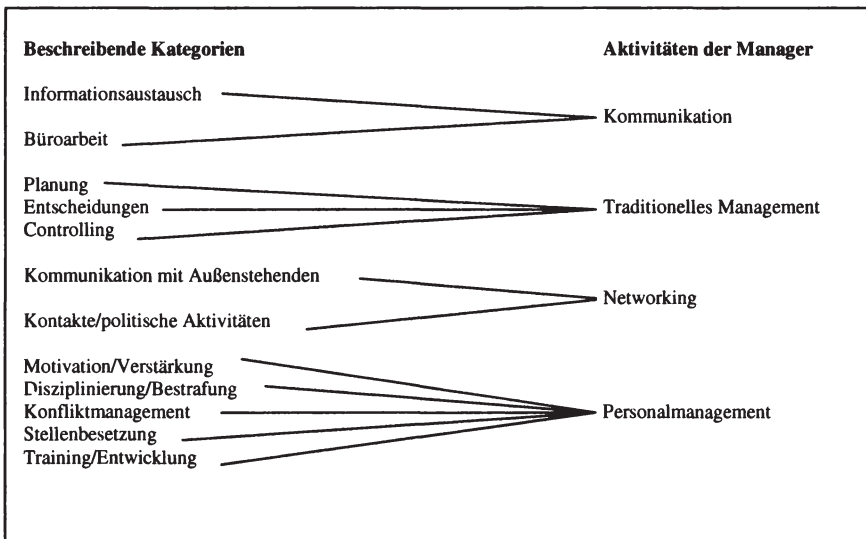


Abbildung 8: Aktivitäten der Manager nach Luthans

Es ergeben sich vier Kategorien aus Luthans Studie (Abbildung 8). Die erste Kategorie beschreibt die Aktivität der Kommunikation, die aus dem Austausch von Routineinformationen und Schreibtischarbeit im Büro besteht. Dazu gehören z.B. die Vergabe und der Erhalt von Informationen, die Bearbeitung von Emails, Telefongespräche, das Lesen und Schreiben von Berichten, Memos oder Briefen, Buchhaltung, Finanzberichte und generelle Schreibtischarbeit. Die zweite Aktivität beschreibt das traditionelle Management, das vor allem die Planung, Entscheidung und Kontrolle beinhaltet. Verhaltensweisen wie z.B. das Setzen von Zielen,

136 vgl. Mintzberg, 1991, S. 32ff

137 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 19

138 vgl. Luthans, 1988, S. 128

die Definition von Aufgaben, die Einteilung von Arbeitnehmern, die Zuteilung von Aufgaben, Vergabe von Instruktionen, die Definition von Problemen, die Bewältigung alltäglicher Krisen, die Entwicklung neuer Prozedere, Arbeitsüberprüfung usw. Die dritte Aufgabe des Personalmanagements beinhaltet alle Aufgaben betreffend der Motivation, Disziplinierung, Konfliktbewältigung, Stellenbesetzung, Ausbildung und Entwicklung. Beobachtete Verhaltensweisen sind z.B. formelle Belohnungen, Förderung von Anerkennungen, Entgegennahme von Empfehlungen, positives Feedback, Gruppenunterstützung, Konfliktlösungen zwischen Untergebenen usw. Die vierte Aktivität beschreibt alle Aktivitäten in Bezug auf Networking, die vor allem die Kommunikation mit Außenstehenden und das Knüpfen von Kontakten sowie politische Aktivitäten beinhaltet. Beobachtete Verhaltensweisen sind z.B. informelle Späße, die Diskussion von Gerüchten, Beschwerden, Politik usw.¹³⁹

2.2.3 Management im chinesischen Kontext

Der Managementgedanke im frühen China wird hauptsächlich durch Erfahrungen im öffentlichen Bereich geprägt und wird durch die chinesische Kultur und Ideologie bestimmt.¹⁴⁰ Die Industrialisierung führt zu einer größeren Anzahl an industriellen und gewerblichen Unternehmen, sodass das Management wirtschaftlicher Organisationen das ganzheitliche Managementkonzept in China erweitert. Diese Entwicklung wird stark durch den Kontakt der chinesischen Unternehmen und Institutionen mit der europäischen Kultur beeinflusst.¹⁴¹

2.2.3.1 Managementaufgaben nach Sun Tzu

Sun Tzu ist der bekannteste chinesische Strategie¹⁴², der um 500 v. Chr. mit seinem Buch „The Art of War“ das chinesische Gedankengut über Militärstrategie weitergibt und die chinesische Philosophie und ihre Tradition darstellt.¹⁴³ Der chinesische Ausdruck „Der Markt ist ein Schlachtfeld“ beschreibt die Sichtweise der Chinesen von Erfolg und Misserfolg im Geschäftsleben. Nachdem die Chinesen den Markt mit einem Schlachtfeld vergleichen oder sogar gleich stellen, erweist sich die Militärstrategie als sehr nützlich um auf dem Markt zu bestehen.¹⁴⁴

Die Bildung einer Strategie beginnt laut Sun Tzu immer mit dem Verständnis der zu erreichenden Ziele.¹⁴⁵ Bevor eine Entscheidung über Kriegsführung getroffen

139 vgl. Luthans, 1988, S. 129

140 vgl. Chang, 1976, S. 75

141 vgl. Laaksonen, 1988, S. 61

142 vgl. Peng et al., 2001, S. 102; Lui, 1996, S. 394

143 vgl. Chang, 1976, S. 73; Lane et al., 2001, S. 225

144 vgl. Chen, 1995, S. 39

145 vgl. Chang, 1976, S. 73

wird, muss eine detaillierte Planung vollzogen werden. Dasselbe gilt für die Konkurrenz am Markt und „das Überleben“ oder „den Tod“ des Unternehmens.¹⁴⁶

In der Praxis ist der Prozess der Strategiebildung durch Einschätzung, Bewertung, Kalkulationen, Planung und Ausführung gekennzeichnet. In den Militärstrategien gibt es fünf fundamentale Faktoren: die Regierung, das Umfeld, das Terrain, den Kommandant und die Doktrin.¹⁴⁷

Verschiedene Elemente wie der moralische Einfluss des Generals, das Klima und die Beschaffenheit des Terrains, Truppenstärke, Durchführung der Gesetze und Regeln, Training der Offiziere und Soldaten sowie der Gebrauch von Belohnung und Bestrafung sind grundlegend für den Sieg.¹⁴⁸

Der moralische Einfluss des Generals ist abhängig von seinen Eigenschaften. Ein guter General besitzt nach Sun Tzu fünf positive Eigenschaften: Weisheit, Aufrichtigkeit, Güte, Mut und Strenge.¹⁴⁹ Eine weitere wichtige Komponente, die der General bei der strategischen Planung zu beachten hat, ist das Klima und Terrain. Ein guter General würde die richtige Zeit zum Kampf auswählen und schlechtes Wetter zum Nachteil für den Feind umwandeln.¹⁵⁰ Der Begriff Terrain bezieht sich auf das Gebiet der militärischen Operation. Obwohl das Terrain schwer zu ändern ist, kann ein guter General immer entscheiden, wo er kämpfen will, d.h. er kann den Kriegsschauplatz am günstigsten für seine eigene Armee und am ungünstigsten für den Gegner auswählen.¹⁵¹ Die Doktrin und das Training sind Elemente, die sich auf die Wichtigkeit eines Bündels an Regeln, Gesetzen, Rangbezeichnung, Kompetenzverteilung und organisatorische Strukturen beziehen. Die Delegation von notwendiger Macht und Aufgaben an Untergebene ist eines der wichtigsten Prinzipien Sun Tzus. Trotzdem ist eine gute Balance zwischen autoritärem Führer und unorganisierter Dezentralisation wichtig.¹⁵² Schließlich spielt die Disziplin in der Armee eine große Rolle. Disziplin wird durch ein effizientes System von Belohnung und Strafe aufrechterhalten. Soldaten sollen immer unter Kontrolle gehalten und trotzdem mit Menschlichkeit behandelt werden.¹⁵³

146 vgl. Chen, 1995, S. 42

147 vgl. Chang, 1976, S. 73; Krause, 1997, S. 15

148 vgl. Chen, 1995, S. 42

149 vgl. Chen, 1995, S. 43ff

150 vgl. Chen, 1995, S. 45

151 vgl. Chen, 1995, S. 46

152 vgl. Chen, 1995, S. 48ff

153 vgl. Chen, 1995, S. 49f

Die Anwendung der Kriegsstrategie als modernes Konzept einer wirtschaftlichen Strategie ist weit verbreitet. Eine ausgewogene Strategie ist der Grundstein des Erfolgs für ein Unternehmen und befähigt ein Unternehmen Möglichkeiten auszunützen und Hürden zu überwinden. Sie gewährleistet eine profitable Zukunft, fokussiert den Unternehmensgedanken, maximiert den Ressourcengebrauch und verhindert Verluste bei Investmententscheidungen.¹⁵⁴

Die bereits diskutierten erwünschten Eigenschaften eines Generals können auch verwendet werden, um das Management eines Unternehmens zu beurteilen. Was Sun Tzu als moralischen Einfluss des Generals bezeichnet, spiegelt sich im Manager als die Verfügbarkeit von allumfassendem Wissen wider, um wirtschaftliche Trends und Möglichkeiten identifizieren und darauf reagieren zu können. Er sollte fähig sein, Vertrauen zwischen dem Management und den Angestellten zu schaffen und Macht zu delegieren. Er sollte weiters ein gütiger Führer sein, der die Probleme seiner Untergebenen versteht und sich um das Wohlergehen derselben kümmert. Ein Manager sollte sich auch nicht davor fürchten, riskante Entscheidungen zu treffen, jedoch dürfen sie niemals überhastete und waghalsige Entscheidungen treffen. Schließlich sollte ein Manager strikte Disziplin walten lassen und sich an seinem eigenen Beispiel messen. Die Konsequenzen für Mitarbeiter sollten entschieden und fair sein.¹⁵⁵

Auch Manager müssen im Unternehmen mit „klimatischen“ Bedingungen zurechtkommen. Hier geht es mehr um das „wirtschaftliche Klima“ und das „Geschäftsklima“, die politischen Situationen, wirtschaftliche Zyklen, Investmentklima und andere soziale und kulturelle Faktoren beinhalten. So wie ein General wissen muss, wie man unter eingeschränkten klimatischen Bedingungen kämpfen muss, so muss der Manager eines Unternehmens seine Strategie ebenfalls an die Umweltbedingungen anpassen.¹⁵⁶

Dieselbe Logik kann man in Bezug auf das Terrain des Generals auf einen Manager im Unternehmen umlegen. Ein Unternehmen muss mit physikalischen Variablen und Infrastruktur-Variablen umgehen wie z.B. die Lieferung von Rohstoffen, Arbeitskräfte, Transportsysteme, Telekommunikation, Wasser, Strom, Zugang zum heimischen und internationalen Markt etc.¹⁵⁷

Die Doktrin und das Training als Prinzipien des Generals haben ebenfalls für den modernen Manager Gültigkeit. Dasselbe gilt für Manager in einem konkurrenzfähigen

154 vgl. Chang, 1976, S. 73

155 vgl. Chen 1995, S. 43f

156 vgl. Chen, 1995, S. 45

157 vgl. Chen, 1995, S. 46

higen Umfeld, die ausreichend Macht haben, um ihre Strategien und Taktiken zu koordinieren. Manager sollen das Vertrauen in ihre Untergebenen haben und an diese ausreichend Macht delegieren, sodass sie ihre Aufgaben ordnungsgemäß ausführen können. Training stellt für Sun Tzu eine wichtige Komponente dar, um organisationale Effizienz aufrechtzuerhalten.¹⁵⁸

Schließlich spielt die Disziplin auch im unternehmerischen Feld eine große Rolle. Ein Unternehmen, das über ein effektives Disziplinarsystem verfügt, wird eine höhere Leistung erzielen und immer in einer besseren und konkurrenzfähigeren Position sein. Sobald alle Arbeitnehmer ausreichend über dieses System informiert sind, werden sie auch dementsprechend Leistungen erbringen.¹⁵⁹

2.2.3.2 Managementaufgaben im chinesischen Familienbetrieb

Der chinesische Familienbetrieb ist die traditionelle und dominante Form eines chinesischen Unternehmens.¹⁶⁰ Diese Unternehmensform unterscheidet sich fundamental von westlichen Unternehmen. Der Kopf eines chinesischen Familienbetriebes wird typischerweise als „paterfamilias“ bezeichnet, dessen Kompetenz und Macht sich über alle wirtschaftlichen und sozialen Bereiche des Unternehmens und seine Mitarbeiter erstreckt.¹⁶¹ Die dahinter stehende Ideologie wird mit dem Wort „Patrimonialismus“ zusammengefasst.¹⁶²

Die vier wichtigsten Merkmale des chinesischen Familienbetriebes sind der Stellenwert des Menschen und der Familie, die Zentralisierung der Macht und die geringe Größe des Unternehmens. Der Stellenwert des Menschen im Unternehmen drückt sich durch die Betonung der menschlichen Beziehungen und je nach Beziehung durch die entsprechende Verhaltensweise (Loyalität, Respekt, Treue, Sorgfalt und Aufrichtigkeit) sowie das Konzept des „Gesichts“ aus. Der Stellenwert der Familie wird in der chinesischen Kultur besonders betont, weil die so wichtigen sozialen Beziehungen vor allem in der familiären Erfahrung erlernt werden. Deswegen hat die Familie von Beginn an den wichtigsten Einfluss auf das Wertesystem und die Rollenerwartungen der Chinesen.¹⁶³ Viele große chinesische Unternehmen sind noch immer sehr stark von ihren Familien beeinflusst und Topmanagementpositionen werden von den wichtigsten Familienmitgliedern bekleidet.¹⁶⁴ Die Zentralisierung der Macht in chinesischen Familienunternehmen

158 vgl. Chen, 1995, S. 48ff

159 vgl. Chen, 1995, S. 49f

160 vgl. Peng et al., 2001, S. 100

161 vgl. Weidenbaum, 1996, S. 141

162 vgl. vgl. Chen, 1995, S. 85; Weidenbaum, 1996, S. 141

163 vgl. Lee, 1996, S. 63ff; vgl. Wah, 2001, S. 77

164 vgl. Chen, 1995, S. 85f; Weidenbaum, 1996, S. 141

ist charakterisiert durch zwei verschiedene Ebenen: die erste Ebene der zentralen Macht, die durch den Unternehmensinhaber oder eine kleine Gruppe an Familienmitgliedern kontrolliert wird und die zweite Ebene der Macht, die durch Angestellte, die wiederum Verwandte, Freunde oder Außenstehende sind, kontrolliert wird. Die geringe Größe chinesischer Familienunternehmen beeinflusst das Management signifikant. Die Kontrolle und das Management eines kleinen Unternehmens sind leichter durchzuführen. Engere interpersonelle Beziehungen, ein kurzer Entscheidungsprozess und schnellere Entscheidungen sind weitere Vorteile. Durch den geringen Organisationsaufwand ist der Manager mit allen Angelegenheiten vertraut.¹⁶⁵

Der Managementprozess in den chinesischen Familienbetrieben umfasst Aktivitäten wie Führung, Entscheidungsprozesse und Kommunikationsmethoden, durch die Unternehmensziele erreicht werden.¹⁶⁶ Der Führungsstil ist autoritär¹⁶⁷ und um die Macht im Unternehmen aufrechterhalten zu können, werden Informationen oft nur selektiv weitergegeben.¹⁶⁸ Der Machtabstand zwischen der Unternehmensführung und den Untergebenen ist sehr groß und dient ebenfalls zur Machterhaltung.¹⁶⁹ Weitere Elemente der chinesischen Managementideologie sind die Betonung der Hierarchie, der Reziprozität und der Zentralisierung der Autorität und Kontrolle.¹⁷⁰

Die Entscheidungen werden vom Unternehmer allein gefällt. Dieser Prozess ist kurz und basiert im Gegensatz zu der westlichen Analyse hauptsächlich auf Intuition und Erfahrung. Nachdem die meisten Unternehmer in ihrem Unternehmen klein anfangen und sich um jeden Bereich des Unternehmens kümmern, sammeln sie wertvolle Erfahrungen und verfügen so über Intuition, die beide bei der Entscheidung helfen.¹⁷¹

Die Managementkontrolle besteht aus der Übersetzung der Organisationsziele in Action Codes, Überwachung der Zielerreichung, Vergleich von Resultaten und Zielen und die Einführung von Maßnahmen zur Überbrückung der Abweichungen. Die Funktion der Kontrolle ist schwierig für Manager in chinesischen Familienbetrieben, da Autorität und Verantwortung mancher Positionen nicht so defi-

165 vgl. Lee, 1996, S. 63ff; vgl. Wah, 2001, S. 77

166 vgl. Chen, 1995, S. 88

167 vgl. Peng et al., 2001, S. 100

168 vgl. Weidenbaum, 1996, S. 142

169 vgl. Chen, 1995, S. 88

170 vgl. Tsang, 2001, S. 88

171 vgl. Chen, 1995, S. 88

niert sind, wie es in westlichen Ländern der Fall ist.¹⁷² Deswegen gilt die Aufmerksamkeit des Top Managements oft dem Grad der Loyalität des Managers, anhand dessen dieser sehr oft bewertet wird.¹⁷³ So erlaubt die Familienkontrolle eine weniger bürokratische Variante der Managementkontrolle als dies in westlichen Unternehmen der Fall ist.¹⁷⁴

2.2.3.3 Managementaufgaben im chinesischen Staatsbetrieb

Neben den Familienbetrieben war für lange Zeit der chinesische Staatsbetrieb die zweite dominante Unternehmensform in China. Der chinesische Staatsbetrieb wird durch den Staat selbst gegründet und steht auch im Besitz des Staats. Er wird entweder direkt durch die Zentralbehörde oder indirekt durch lokale Behörden auf Ebene der Provinz, der Gemeinde oder des Landkreises geführt.¹⁷⁵

Die chinesischen Staatsbetriebe sind durch die direkte Kontrolle der Regierungsbürokratie über lange Zeit hinweg beeinflusst worden. Die Organisation dieser Unternehmen ähnelt der geographischen und administrativen Struktur der Ministerien, denen sie einst angehörten. Dies führte zu einer Situation, in der viele Konglomerate semiautonomer regionaler Unternehmen existierten.¹⁷⁶

Es handelt sich dabei meist um mittelgroße bis große Unternehmen, die durch große Bürokratien gekennzeichnet sind. Komplexe, rigide und informale Organisationsstrukturen kennzeichnen das Wesen des chinesischen Staatsbetriebs.¹⁷⁷ Funktionen wie Marketing und IT existierten in diesen Organisationen oft gar nicht. Andere Funktionen wie Planung oder Strategie waren schwach ausgeprägt und losgelöst von den Marktkräften, da lokale Provinzregierungen und Industrieregulatoren ihre eigenen Ziele verfolgten.¹⁷⁸

Die Geschäftsführer der chinesischen Staatsbetriebe werden durch den Staat eingesetzt und sind zumeist selbst Funktionäre der Kommunistischen Partei.¹⁷⁹ Durch den Einsatz von Parteifunktionären und parteinahen Personen als Präsidenten oder Geschäftsführer der Staatsunternehmen, können die unterschiedlichen Industriezweige überwacht und gleichzeitig die politische Kontrolle aufrecht erhalten werden.¹⁸⁰

172 vgl. Montagu-Pollock, 1991, S. 21

173 vgl. Chen, 1995, S. 89

174 vgl. Weidenbaum, 1996, S. 149

175 vgl. Jackson, 1992, S. 16

176 vgl. Desvaux et. al., 2004, S. 3

177 vgl. Chen, 1995, S. 146

178 vgl. Desvaux et. al., 2004, S. 97

179 vgl. Chen, 1995, S. 146

180 vgl. Redding/Witt, 2006, S. 102

Auch in Staatsunternehmen ist der autoritäre Führungsstil und die Zentralisierung der Macht üblich. Der Machtabstand zwischen den Führungspersonen und den Untergebenen ist groß. Der Kontrollprozess ist geprägt von persönlichen Komponenten, von Beziehungen und dem Grad der Loyalität des Managers. So ist auch der Manager eines chinesischen Staatsbetriebes abhängig von seinen Beziehungen und Kontakten.¹⁸¹

Die Reformierung der chinesischen Staatsbetriebe begann im Jahr 1978. Es wurde versucht die Rolle des Staats als Teilhaber zu modifizieren, die Betriebe schrittweise in Aktiengesellschaften umzuwandeln und den Managern einen größeren Handlungsspielraum zu geben.¹⁸²

Die Transformation von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft involviert fundamentale Änderungen im chinesischen Managementdenken. Dies geschieht durch Druck, der einerseits durch die Regierung gegeben ist sowie durch die Ansiedelung internationaler Firmen und die Entstehung neuer privater und kollektiver Unternehmen.¹⁸³

2.2.3.4 Managementaufgaben unter Mao Zedong

Unter der Regierung von Mao Zedong wurden die Managementstrukturen auf zentraler und provinzieller Ebene erneuert.¹⁸⁴ Als Haupteffekt der kommunistischen Denkweisen und Managementansätze entsteht eine neue gleichberechtigte und gegenseitig förderliche, kooperative Gesellschaftsstruktur, welche die alten hierarchischen Strukturen mit zentralisierter Autorität ersetzt. Produktion, Bildung und Militär stehen in Wechselbeziehung zueinander. Die Produktionseinheiten sind auf sich selbst angewiesen, unterschiedliche organisatorische Formen von Genossenschaften werden entwickelt und unterschiedliche Beteiligungssysteme werden kreiert z.B. das „Drei-Drittel-System“ oder das „down-the-line-System“, in dem die Vorgesetzten, Intellektuelle und Führungskräfte an der produktiven Arbeit teilnehmen.¹⁸⁵ In der Landwirtschaft entspricht das Management zur Zeit des Kommunismus der Struktur der Familie, wobei das Familienoberhaupt den Geschäftsführer darstellt.¹⁸⁶ Durch den Einfluss der KP entsteht Agrarwirtschaft in Arbeitskollektiven, Produktionsgenossenschaften und Gemeinden.¹⁸⁷

181 vgl. Chen, 1995, S. 146

182 vgl. Broadman, 2001, S. 855

183 vgl. Xing, 1995, S. 16

184 vgl. Laaksonen, 1988, S. 85

185 vgl. Laaksonen, 1988, S. 86

186 vgl. Laaksonen, 1988, S. 169

187 vgl. Laaksonen, 1988, S. 169ff

Für die Industrieunternehmen entstehen zwei Optionen des Managements: Das „Shanghai-System“ und das „Ein-Mann-Management-System“. Das „Shanghai-System“ nützt den Vorteil der kleinen patriotischen Gruppe der chinesischen Arbeiter und der kommunistischen Parteimitglieder aus. Im Osten Chinas entwickelt sich ein System des genossenschaftlichen Besitzes, das durch eine Kommission geführt wird. Die Kommissionen sind typisch für dieses Managementsystem. Sie können unterschiedlich aufgebaut sein z.B. aus Technikern, Besitzern, Arbeitern etc. Das Managementkomitee ist verantwortlich für die Produktion und trifft Entscheidungen in Bezug auf Pläne, Personal, Organisation und Sozialwesen. Massenorganisationen wurden kreiert und die Arbeiter zur Produktion und auch für politische Zwecke mobilisiert. Gewerkschaften und Jugendgruppen werden in der Administration der Industrieunternehmen wichtig. Die Planung und Koordination werden zu den zentralen Faktoren in der Entwicklung Chinas in Richtung Sozialwirtschaft.¹⁸⁸

Das Modell des „Ein-Mann-Management-Systems“ stammt aus der Sowjetunion¹⁸⁹. Als typisches Merkmal gilt die enge Beziehung zwischen dem „Scientific Management System“ eines jeden Industrieunternehmens und dem zentralen Planungssystem innerhalb des totalen Industriesystems. Diese zwei Systeme werden integriert. Wissenschaftliches Management involviert detaillierte Arbeitspläne für jede Phase der Produktion und Administration. Der Name „Ein-Mann-Management-System“ kommt von dem Prinzip, dass eine Person, z.B. der Fabrikdirektor, eine persönliche und allumfassende Kontrolle über die Fabrik innehat. Ein Mensch ist verantwortlich für die gesamte Organisation, vor allem für die Planerfüllung, die Produktion, die Finanzen und die Administration. Die Aufgabe der Partei beschränkt sich nur auf die politische Ebene, d.h. die Überwachung der Unternehmensführung im Hinblick auf die Einhaltung der politischen Grundsätze.¹⁹⁰

Die Abschaffung des „Ein-Mann-Management-Systems“ wird 1956¹⁹¹ durch die Kommunistische Partei verkündet. Gleichzeitig wird das alte Managementsystem durch das neue „Direktions-Verantwortung-System“ unter Parteiführung ersetzt. In diesem System werden Entscheidungen im Kollektiv durch die Partei getroffen und nur das Tagesgeschäft wird an die dafür vorgesehenen Personen übertragen. Der Fabrikdirektor stellt in diesem System den verlängerten Arm der Partei dar und seine Entscheidungsmacht beschränkt sich vor allem auf die Produktion. Durch das „Direktions-Verantwortungs-System“ wird vor allem die Rolle der Par-

188 vgl. Laaksonen, 1988, S. 196f; Child, 1994, S. 61f

189 vgl. Kutschker/Schmid, 1997, S. 225; Jackson, 1992, S. 17

190 vgl. Kutschker/Schmid, 1997, S. 225

191 vgl. Warner, 1987, S.25

tei gestärkt und eine Demokratisierung der Unternehmensführung durch kollektive Entscheide herbeigeführt.¹⁹²

Während der Kulturrevolution in China in den Jahren 1966 bis 1976 ändert sich die Managementstruktur beträchtlich.¹⁹³ „Revolutionäre Kommissionen“ werden in den Fabriken eingeführt, um eine genossenschaftliche Verwaltung zu repräsentieren. Sie sind verantwortlich für das operationale Management in einem Unternehmen.¹⁹⁴ Schließlich kehrt man dann doch wieder zu den alten Normen zurück, was die Führung durch die Partei und eine Wiedereinführung der Gewerkschaft bewirkt.¹⁹⁵

Nach Mao Zedong bewirken zahlreiche Wirtschaftsreformen den Wechsel der Manager in den Unternehmen.¹⁹⁶ Erst unter Einfluss der wirtschaftlichen Reformen wird dem Fabrikdirektor ein größerer Verantwortungsbereich und Entscheidungsspielraum zugestanden, das den Direktor zu einer umfassenden Entscheidungskompetenz und Verantwortung für die Unternehmensentwicklung, den Profit und die Personalangelegenheiten bevollmächtigt. Die Aufgabe der Partei in diesem System besteht darin, die politische und ideologische Führung zu gewährleisten und zu überprüfen, ob diese auch umgesetzt wird.¹⁹⁷

2.2.3.5 Managementrollen chinesischer Manager

Das Konzept der Managementrollen wurde nicht nur in westlichen Ländern, sondern auch in China angewendet. Boisot und Liang wiederholen die Studie der Managementrollen nach dem Vorbild Mintzbergs, um das Verhalten chinesischer Manager zu erforschen. Sechs chinesische Manager wurden über eine Periode von sechs Tagen beobachtet und zu ihrer Arbeit befragt.¹⁹⁸

Ein Vergleich der Managementaufgaben der chinesischen Manager mit Mintzbergs Stichprobe in Amerika zeigt, dass die Aktivitäten der chinesischen Manager ein fragmentierteres Muster aufweisen. Durch die Analyse wird aufgezeigt, dass sich chinesische Manager hauptsächlich mit der Bearbeitung genereller Information und der Strategie des Unternehmens, Angelegenheiten der Produktion, Buchhaltung, Finanzierung, Qualitätskontrolle, Personalmanagement, interne Angelegenheiten, das Gemeinwohl der Angestellten sowie ideologischen Fragen befas-

192 vgl. Kutschker/Schmid, 1997, S. 225

193 vgl. Warner, 1987, S. 25

194 vgl. Laaksonen, 1988, S. 217ff

195 vgl. Kutschker/Schmid, 1997, S. 226

196 vgl. Laaksonen, 1988, S. 231ff

197 vgl. Kutschker/Schmid, 1997, S. 226

198 vgl. Boisot/Liang, 1992, S. 161

sen. Weniger Zeit verbringt ein chinesischer Manager mit Fragen der Beschaffung, Revision, Forschung und Entwicklung, Steuern, offiziellen Repräsentationen, PR, öffentliche Ordnung, Sicherheit usw. In verbalen Kontakten geht es um wirtschaftspolitische Fragen, Angelegenheiten der Aufsichtsbehörde, die Strategie des Unternehmens, Fragen der Produktion, Buchhaltung und Finanzierung, Personalmanagement, interne Kommunikation, das Gemeinwohl der Angestellten, logistische Aktivitäten, Information und PR.¹⁹⁹

Durch gesetzliche Regelungen ist der chinesische Manager relativ eingeschränkt, hat nur wenig Macht und seine Arbeit wird durch strenge Regeln und technische Regulierungen beschränkt. Das Profil des chinesischen Managers gleicht viel eher einem westlichen Senior-Manager, der außerhalb des Unternehmens agiert und Ratschläge gibt. Sein Job ist durch Komplexität, Unsicherheit und personalisierte, hierarchische und verhandelte Beziehungen charakterisiert.²⁰⁰

Hildebrandt/Liu zeigen in ihrer Untersuchung durch die Befragung von 436 chinesischen Managern auf, dass chinesische Manager wenig Jobmobilität besitzen und zum Großteil durch die Partei und die zentrale Planung der Regierung beeinflusste Karrieren verfolgen. Als schnellsten Weg an die Spitze nennen die meisten Manager den Weg über die Politik oder Ideologie der Partei.²⁰¹

Die wichtigsten Faktoren, die für chinesische Manager zum Erfolg und Aufstieg führen, werden von Stewart/Him thematisiert. An erster Stelle stehen persönliche Verbindungen und Netzwerke, gefolgt von Training, harter Arbeit, Glück, Risikobereitschaft, Kompetenz, Loyalität, Seniorität und Aggressivität.²⁰² Die wichtigsten Aktivitäten im Arbeitsalltag des Managers sind persönliches Training, planmäßige Treffen, Schreibtischarbeit und ungeplante Treffen. Lokaler Transport und Geschäftsreisen werden von chinesischen Managern als weniger wichtig empfunden.²⁰³ Stewart kategorisiert die Aktivitäten chinesischer Manager in sieben Gruppen. Den größten Zeitanteil nehmen dabei die planmäßigen Treffen und die unplanmäßigen Treffen ein, gefolgt von Schreibtischarbeit, Training, Geschäftsreisen, lokalen Transporten und anderen Aktivitäten. (siehe Abbildung 9)²⁰⁴

199 vgl. Boisot/Liang, 1992, S. 168ff

200 vgl. Boisot/Liang, 1992, S. 177f

201 vgl. Hildebrandt/Liu, 1988, S. 291

202 vgl. Stewart/Him, 1990, S. 62

203 vgl. Stewart/Him, 1990, S. 63

204 vgl. Stewart, 1992, S. 170ff

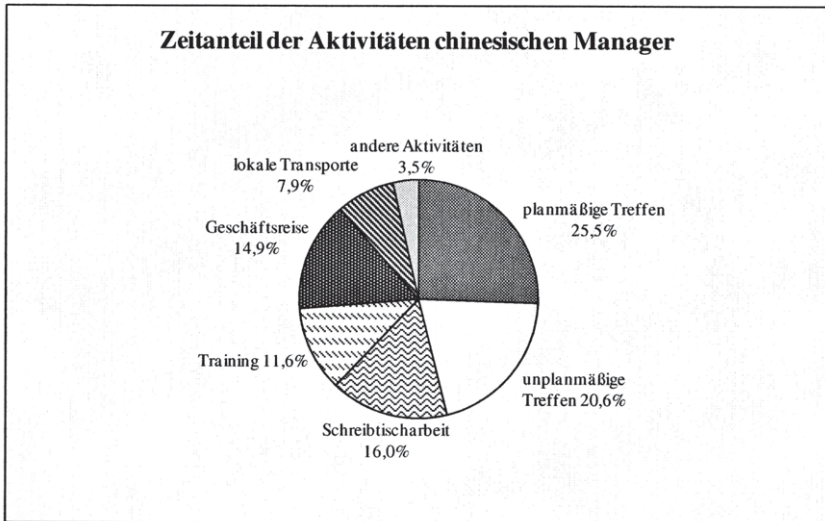


Abbildung 9: Zeitanteil der Aktivitäten chinesischer Manager nach Stewart²⁰⁵

Dabei ergeben sich Ähnlichkeiten mit den Ergebnissen von Mintzbergs Studie. Jedoch verbrachten westliche Manager mehr Zeit damit planmäßige Treffen und Schreibtischarbeit zu bewältigen. Der Grund dafür ist, dass planmäßige Treffen in der westlichen Welt als Kommunikationsinstrument voll entwickelt sind und strukturierte, formale und akzeptierte Verfahren umgesetzt werden, was in China noch nicht der Fall ist. Chinesische Manager nützen planmäßige Treffen um ihre Verbindungen und Netzwerke zu pflegen und um eine gewisse Bindung, Eifer und Sorgfalt zu zeigen. Das dient auch als Erklärung dafür, dass chinesische Manager mehr Zeit für unplanmäßige Treffen verwenden.²⁰⁶

2.2.4 Zusammenfassung

In dem Kapitel Managementtheorien wurden die Grundbegriffe des Managements erläutert. Dazu gehören die Definition des Managements und deren Untergliederung in Management als Institution und als Funktion. Für den weiteren Verlauf der Arbeit ist die funktionelle Sichtweise des Managements ausschlaggebend, welche die Tätigkeiten, Aufgaben und Rollen des Managers in einem Unternehmen beschreibt. Diese funktionelle Sichtweise findet sich auch im Überblick über alle Forschungsrichtungen des Managements von Koontz wieder. Aus den elf verschiedenen Managementansätzen wurden der Operationale Ansatz und der

²⁰⁵ adaptiert nach Stewart, 1992, S. 170ff

²⁰⁶ vgl. Stewart, 1992, S. 176f

Ansatz der Managementrollen ausgewählt, da sie beide eine funktionelle Sichtweise des Managements beschreiben, die im weiteren Verlauf der Arbeit dazu dienen soll, Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures zu identifizieren.

Nach der Diskussion und dem Vergleich der unterschiedlichen Theorien des operationalen Ansatzes und des Ansatzes der Managementrollen sollen jene Managementfunktionen gefunden werden, die am besten dazu geeignet sind, über spezifische Aufgaben des Managers Aufschluss zu geben. Jeder vorgestellte Ansatz beschreibt in mehr oder weniger konkreter Form die Aufgaben des Managements oder der Person des Managers aus einem bestimmten Blickwinkel. Tabelle 7 und Tabelle 8 zeigen die Übersicht der Aufgaben bzw. Rollen des Managers geordnet nach Autoren.

Taylor 1919	Fayol 1929	Gulick 1937	Mahoney et al. 1965	Koontz/O'Donnell 1988
Planung Kontrolle	Planung Organisation Befehl Koordination Kontrolle	Planung Organisation Stellenbesetzung Führung Koordination Berichterstattung Budgetierung	Planung Repräsentation Erforschung Verhandlungen Koordination Evaluierung Führung Stellenbesetzung	Planung Organisation Personaleinsatz Führung Kontrolle

Tabelle 7: Übersicht der Managementaufgaben nach dem operationalen Ansatz²⁰⁷

Bei dem Vergleich der Managementaufgaben von Tabelle 7 zeigt sich, dass sich die Aufgaben vielfach überschneiden oder je nach Autor unterschiedlich formuliert wurden. Taylor legt mit seiner Forschung über „wissenschaftliches Arbeiten“ („scientific management“) den Grundstein zur Erforschung der Managementaufgaben. Er spricht zu Beginn nur von Planung und Kontrolle als Managementfunktionen und betont dabei vor allem die Trennung dieser Aufgaben von den ausführenden Aufgaben.

Die durch Fayol definierten Managementaufgaben Planung, Organisation, Befehl, Koordination und Kontrolle finden sich in allen später entstandenen Theorien wieder. Gulick hingegen beschreibt die Aufgaben ausführlicher und fügt erstmals die Stellenbesetzung, Berichterstattung und Budgetierung als konkrete Managementaufgabe hinzu. Mahoney et al. erachten die Repräsentation, Erforschung, Verhandlungen und Stellenbesetzung als zusätzliche wichtige Aufgaben, während Koontz/O'Donnell sich wieder auf die ursprünglichen, durch Fayol definierten Funktionen beschränken und die Funktion Koordination durch Personaleinsatz ersetzen.

Der klassische Fünferkanon von Managementfunktionen von Koontz/O'Donnell mit den Managementaufgaben Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle hat in der traditionellen Managementlehre bis heute Geltung.²⁰⁸ Einerseits wurde der Ansatz auf Basis der vorangehenden Werke von Taylor, Fayol, Gulick, Mahoney et al. etc. gebildet und ist damit der aktuellste Ansatz. Andererseits vereint er fast alle Funktionen der zuvor diskutierten Ansätze. Fayols Managementfunktionen finden sich bis auf die Aufgabe Koordination, die in den anderen Aufgaben bereits enthalten ist, wieder, genauso wie Taylors Managementfunktionen.

Auch Gulicks Managementfunktionen ähneln dem Ansatz von Koontz/O'Donnell sehr, nur die Koordination, Berichterstattung und Budgetierung werden nicht erwähnt, könnten jedoch auch dem Bereich Organisation bzw. Führung zugerechnet werden. Mahoneys Ansatz weicht in manchen Punkten ab, jedoch kann man Mahoneys Repräsentation und Verhandlungen auch zu Koontz/O'Donnells Funktion der Führung zählen, die Koordination zur Organisation und die Evaluierung als Kontrolle verstehen, genauso wie die Stellenbesetzung nur eine andere und enger definierte Formulierung für Personaleinsatz ist.

Der zweite Ansatz, der ebenfalls die Aufgaben eines Managers funktionell beschreibt, ist der Ansatz der Managementrollen. Im Vergleich zu den traditionellen Managementaufgaben beschreiben die Forscher ebenfalls Funktionen der Manager im Unternehmen, jedoch in Form von Managementrollen, die in Tabelle 8 abgebildet sind.

208 vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 8

Westliche Managementrollen			Chinesische Managementrollen	
Mintzberg 1973	Kotter 1982	Luthans 1988	Boisot/Liang 1992	Stewart/Him 1990 Stewart 1992
Interpersonelle Rollen - Repräsentation - Führer - Kontaktperson	Aufbau eines Orientierungsrahmens Kontaktnetzwerk	Kommunikation - Informationsaustausch - Büroarbeit	Bearbeitung genereller Information	Persönliche Entwicklung geplante Treffen
Informationsrollen - Monitor - Verteiler - Sprecher	Realisierung von Handlungsentwürfen	Traditionelles Management - Planung - Entscheidungen, - Controlling	Strategie des Unternehmens Angelegenheiten der - Produktion - Buchhaltung - Finanzierung - Qualität - Personalmanagement	Schreibtischarbeit ungeplante Treffen lokaler Transport
Entscheidungsorientierte Rollen - Unternehmer - Krisenmanager - Ressourcenzuteiler - Unterhändler		Networking - Kommunikation - Kontakte, Politik Personalmanagement - Motivation - Verstärkung - Disziplinierung - Konfliktmanagement - Stellenbesetzung - Entwicklung	interne Angelegenheiten Gemeinwohl der Angestellten ideologische Fragen	Geschäftsreisen

Tabelle 8: Übersicht der Aufgaben des Managers nach den Managementrollen

Die unterschiedlichen Rollen sind im Vergleich relativ uneinheitlich definiert. Dabei finden sich unter anderem die traditionellen Managementaufgaben, aber auch andere Funktionen, die zum Teil den traditionellen Managementaufgaben zugeordnet werden können. Die Rollen der Repräsentation, des Führers und der Kontaktperson nach Mintzberg können der Managementaufgabe Führung zugeordnet werden, während die Informationsrollen Monitor, Verteiler, Sprecher zur Organisation und alle entscheidungsorientierten Rollen zu den Funktionen der Führung und Organisation gezählt werden können.

Die Managementrollen nach Kotter beinhalten den Aufbau eines Orientierungsrahmens und die Realisierung von Handlungsentwürfen, was man aus Sicht der Managementfunktionen auch als Planung und Organisation bezeichnen kann. Der Aufbau eines Kontaktnetzwerkes aber es lässt sich schwer zu den bisher definierten Managementfunktionen zuordnen.

Die Managementrollen nach Luthans beinhalten bereits traditionelle Managementaufgaben wie Planung, Entscheidung, Kontrolle und Personalmanagement, jedoch gibt es noch stärker ausgeprägte Managementrollen in der Bereichen Kommunikation und Networking.

Aus den Ansätzen der chinesischen Managementforschung zeigen Boisot/Liang, dass chinesische Manager neben den traditionellen Managementrollen auch sehr stark mit dem Gemeinwohl der Angestellten und ideologischen Fragen befasst sind. Alle weiteren Punkte des Ansatzes von Boisot/Liang lassen sich der Managementfunktion Führung zuordnen.

Stewart/Him und Stewart sprechen bei den Managementaufgaben vor allem von persönlicher Entwicklung, geplanten und ungeplanten Treffen, Schreibtischarbeit und geschäftlichen Reisen. Diese Arbeiten lassen sich den Managementaufgaben Planung, Organisation, Führung, Personaleinsatz, Kontrolle zuordnen. Jedoch zeigt sich auch in diesem Ansatz die wichtige Funktion der Kommunikation, die vor allem in den geplanten und ungeplanten Treffen und auf Geschäftsreisen zum Tragen kommt.

Nach den westlichen funktionalen Ansätzen und den Managementrollen sind die wichtigsten Managementansätze der chinesischen Kultur in Tabelle 9 zusammengefasst. In diesen Theorien spiegeln sich teilweise bereits diskutierte funktionale Managementaufgaben wider, teilweise geht es aber auch um kulturelle Besonderheiten, auf die in weiterer Folge genauer eingegangen wird.

Kriegsstrategie nach Sun Tzu	Chinesischer Familienbetrieb	Chinesischer Staatsbetrieb	Management unter Mao Zedong
Planung Strategiebildung Regierung Umfeld Terrain Kommandant Doktrin Disziplin	Hierarchie Verpflichtungen Verantwortung Famillialismus Personalismus Netzwerke Kollektivismus Führung Entscheidungsprozess Kommunikation Intuition & Erfahrung Managementkontrolle	Politische Bindung Kontrolle durch Regierung Bürokratie Informale Organisation Zentralisierung Großer Machtabstand Netzwerke	Shanghai System Kommissionen Pläne Personal Organisation Sozialwesen Ein-Mann-Management-System Produktion Administration Kontrolle Planerfüllung Produktion Finanzen Administration Direktions-Verantwortungs-System Kollektive Parteientscheidung

Tabelle 9: Übersicht der Spezifika des Managements im chinesischen Kontext

Was den chinesischen Kontext angeht, so zeigt sich in Tabelle 9 durch den Vergleich des populärsten Managementkonzeptes nach Sun Tzu und verschiedenen existierenden Formen des Managements in Familien- und Staatsbetrieben sowie Systemen unter dem Kommunismus, dass auch chinesische Manager durchaus die

traditionellen Managementaufgaben erfüllen. Sun Tzu spricht in seiner Strategie zwar von der Armee und Taktiken, die das Heer zum Sieg führen, jedoch ist die Planung und Strategiebildung für ein Heer nichts anderes als die Planung eines Managers für erfolgreiche Geschäftsabwicklungen im Unternehmen. Die Regierung kann gleichermaßen als Managementaufgabe „Führung“ tituliert werden und die Einschätzung des Umfeldes und Terrains ist im Sinne des Managements Teil der Funktionen Organisation und Koordination. Die Disziplinierung des Heeres wird im Unternehmen durch den Manager als Personalmanagement oder Personaleinsatz umgesetzt.

Die beiden Unternehmensformen des chinesischen Familien- und Staatsbetriebes zeigen neben den traditionellen Managementaufgaben vor allem die Wichtigkeit der sozialen Beziehungen. Diese soziale Komponente hat zwei Ausprägungen. Einerseits ist es unumgänglich, als Manager in China Netzwerke zu haben und diese kontinuierlich zu pflegen. Andererseits ist der chinesische Manager seinen Untergebenen auf sozialer Ebene insofern verpflichtet, als dass er um das persönliche Wohlergehen der Arbeitnehmer besorgt ist. Neben den traditionellen Managementaufgaben Führung und Kontrolle ist wiederum die Kommunikation im Management chinesischer Betriebe ein wichtiges Instrument. Chinesische Staatsbetriebe im Speziellen zeichnen sich durch eine starke Bindung an die Kommunistische Partei aus. Die Pflege der Netzwerke wird als wichtigste Aufgabe der Manager angesehen.

Die Systeme unter der kommunistischen Führung unter Mao Zedong verändern sich vor allem in der Hinsicht, dass zuerst im Shanghai-System genossenschaftlicher Besitz durch Kommissionen geführt wird und das Managementkomitee für die Planung, das Personal, die Organisation und vor allem das Sozialwesen verantwortlich ist. Das Ein-Mann-Management-System zeigt, dass die Tendenz hin zur Zentralisierung der Verantwortung geht. Nur mehr eine Person ist als Manager für die Produktion, Administration, Planerfüllung, Finanzen zuständig. Im Direkt-Verantwortungs-System manifestiert sich dann der zunehmende Einfluss der Partei bei Entscheidungen und der Unternehmensführung. Erst als die wirtschaftlichen Reformen und Direktinvestitionen zunehmen, erhalten Fabrikdirektoren und Manager mehr Verantwortungsbereich und Entscheidungsspielraum.

Es zeigt sich also, dass die Ansätze der Managementrolle alle Managementaufgaben nach Koontz/O'Donnell beschreiben, jedoch fällt beim Vergleich auf, dass alle Ansätze der Managementrollen zusätzliche Elemente der Information, Kommunikation, Networking und vor allem die chinesischen Ansätze Elemente in Bezug auf das Gemeinwohl der Angestellten und ideologische Fragen beinhalten. Es erscheint der Autorin daher sinnvoll, zu den von Koontz/O'Donnell definierten Managementaufgaben Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle

auch noch das Element Kommunikation hinzuzufügen, das Networking und andere Kontakte zur Außenwelt, Politik und den Angestellten beinhaltet.

Deswegen gilt für den weiteren Verlauf dieser Arbeit und für die Überprüfung der Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures die Strukturierung der Managementaufgaben wie folgt:

1. Planung
2. Organisation
3. Kommunikation
4. Personaleinsatz
5. Führung
6. Kontrolle

Aus den Überlegungen bezüglich der Managementaufgaben lässt sich die erste These für diese Arbeit ableiten.

These 1a: Die Managementaufgaben in einem sino-österreichischen Joint Venture umfassen Planung, Organisation, Kommunikation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.

These 1b: Die grundsätzlichen Aufgaben des Managements sind sowohl in Österreich als auch in einem sino-österreichischen Joint Venture in China gleich.

These 1c: Der Managementaufgabe Aufgabe Kommunikation bzw. Networking kommt in einem sino-österreichischen Joint Venture in China aufgrund der Wichtigkeit der sozialen Beziehungen ein viel höherer Stellenwert zu als dies in Österreich der Fall ist.

Nach der Diskussion der Managementtheorien soll nun im nächsten Kapitel auf den theoretischen Hintergrund der Managementstile eingegangen und unterschiedliche relevante Konzepte aus der Managementstilforschung genauer erläutert werden.

2.3 Managementstile

Die Management- und Führungsstile, die im Westen bekannt sind, werden ebenfalls von der Kategorisierung der Managementansätze durch Koontz abgeleitet. Hier kommt vor allem dem interpersonellen Verhaltensansatz („Interpersonal Behaviour Approach“) und dem Gruppenverhaltensansatz („Group Behaviour Approach“) besondere Bedeutung zu. Die interpersonellen Beziehungen und Gruppendynamiken stehen im Mittelpunkt dieser Ansätze, die auch oft mit den Begriffen „Wissenschaft der zwischenmenschlichen Beziehungen“, „Führungsverhaltenswissenschaft“ oder „Verhaltenswissenschaft“ in Verbindung gebracht werden.
209

In dem von Koontz definierten interpersonellen Verhaltensansatz behandeln vor allem Psychologen die Themen des Verhaltens, der Motivation und der Führung. Es wird aufgezeigt, wie Menschen ihre Verhaltensweisen entwickeln und einsetzen. Schließlich arbeitet jeder Manager mit Individuen und Gruppen, während Rollen innerhalb einer Organisation dazu bestimmt sind, Gruppenziele zu erreichen. So ist nach Koontz der effektivste Manager die Führungskraft, die das Grundkonzept der Führung und der Führungsstile kennt und beherrscht, welches als Schlüssel zum Verständnis des Managements selbst dient.²¹⁰

Einige Forscher verbinden Führung eng mit der Idee des Managements, andere gehen sogar soweit, Führungsstile und Managementstile als zwei Synonyme zu betrachten. Unter dieser Voraussetzung kann man Führung als zentralisiert oder dezentralisiert, breit oder fokussiert, entscheidungsorientiert oder moralzentriert, intrinsisch oder durch Autoritäten abgeleitet bezeichnen. Diese Eigenschaften können sowohl verwendet werden, um den Managementstil als auch den Führungsstil zu beschreiben. Hersey und Blanchard verwenden diesen Ansatz und behaupten, dass Management lediglich als Führungsverhalten angewandt in bestimmten Geschäftssituationen besteht.²¹¹

*Leadership occurs any time one attempts to influence the behaviour of an individual or group, regardless of the reason... Management is a kind of leadership in which the achievement of organizational goals is paramount.*²¹²

In der Periode des Zweiten Weltkrieges und danach entstanden sehr viele Forschungsarbeiten und Ansätze über Führungsverhalten, Führungspersönlichkeiten

209 vgl. Koontz, 1980, S. 18

210 vgl. Koontz, 1983, S. 59

211 vgl. Hersey/Blanchard, 1982, S. 3

212 vgl. Hersey/Blanchard, 1982, S. 3

und unterschiedliche Führungstheorien. Die wichtigsten dieser Führungstheorien werden auf den folgenden Seiten dargestellt.²¹³

2.3.1 Der Kontingenzansatz nach Fiedler

Fiedler gehört zu den ersten Forschern, die Führungsstile erforschen und schließlich definieren.²¹⁴ Fiedlers Theorie impliziert, dass Führung jeder Prozess sein kann, in dem die Fähigkeit der Führungsperson Einfluss auszuüben von der Aufgabensituation der Gruppe und dem Eignungsgrad des Führungsstils, der Persönlichkeit und dem Ansatz der Führungsperson für die Gruppe abhängt. So werden Menschen zu Führungskräften nicht nur weil sie die richtigen Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften aufweisen, sondern auch aufgrund von situationsbezogenen Faktoren und dem Zusammenspiel von Führungskräften und der Situation.²¹⁵

Auf der Basis vieler Studien findet Fiedler „drei kritische Dimensionen“ der Situation, die den effektivsten Stil der Führungskraft beeinflussen. Die Positionsmacht ist der Grad an Macht in einer Position und ermöglicht der Führungsperson Gruppenmitglieder dazu zu bringen, die Vorschriften zu befolgen. Die Aufgabenstruktur steht für das Ausmaß der klaren Definition von Aufgaben und die Verantwortlichkeit der Gruppenmitglieder für diese Aufgaben. Die Beziehungen zwischen der Führungskraft und den Mitgliedern ist die wichtigste Variable, da sie das Ausmaß der Sympathie bzw. Antipathie und des Vertrauens der Mitglieder und der Führungsperson repräsentiert.²¹⁶

Auf Basis dieser Variablen definiert Fiedler zwei Hauptführungsstile. Der aufgabenorientierte Führungsstil verschafft der Führungsperson Zufriedenheit, wenn er sieht, wie Aufgaben erledigt werden. Der beziehungsorientierte Führungsstil hilft der Führungsperson, gute interpersonelle Beziehungen aufzubauen und die Position einer prominenten Persönlichkeit zu erreichen.²¹⁷ Fiedler zeigt in seinem Modell über Führungsverhalten, dass die Gruppenleistung von der entsprechenden Abstimmung der Führungsstile und einer günstigen Gruppensituation für den Führungsverantwortlichen abhängig ist. (siehe Abbildung 10)²¹⁸

213 vgl. Koontz, 1983, S. 664

214 vgl. Fiedler; 1967, S. 151 in Koontz, 1983, S. 669

215 vgl. Koontz, 1983, S. 667

216 vgl. Fiedler, 1967, S. 22ff

217 vgl. Koontz, 1983, S. 667; Fiedler, 1979, S. 189

218 vgl. Fiedler; 1967, S. 151 in Koontz, 1983, S. 669

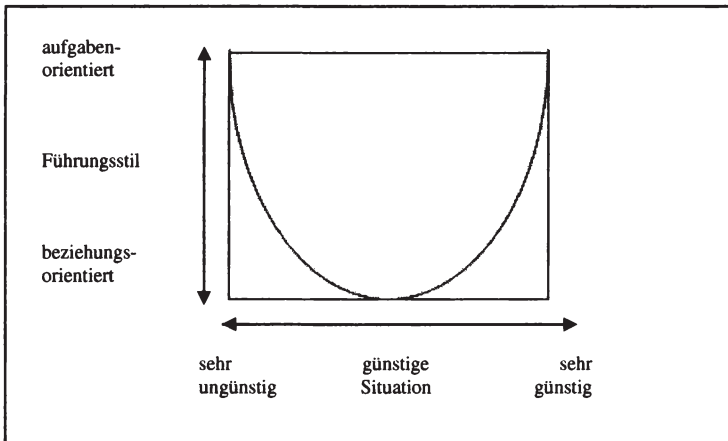


Abbildung 10: Fiedlers Modell über Führungsverhalten²¹⁹

Fiedler fand heraus, dass in sehr ungünstigen oder sehr günstigen Situationen die streng aufgabenorientierte Führungsperson am besten geeignet sein würde. In jeder Situation, die teilweise ungünstig bzw. günstig ist, ist die beziehungsorientierte Führungsperson passend.²²⁰

2.3.2 Unternehmensführung mit GRID nach Blake & Mouton

Blake und Mouton entwickeln ein Gerüst um fünf unterschiedliche Managementstile zu beschreiben. In dem „Grid“ bzw. Gitter werde die Managementstile anhand von Interesse für Produktion (aufgabenorientiert) auf der x-Achse einerseits und anhand von Interesse für Menschen (beziehungsorientiert) auf der y-Achse andererseits positioniert.²²¹

²¹⁹ vgl. Fiedler, 1967, S. 151 in Koontz, 1983, S. 669

²²⁰ vgl. Koontz, 1983, S. 669

²²¹ vgl. Scalan, 1973, S. 374; Hersey/Blanchard, 1993, S. 110

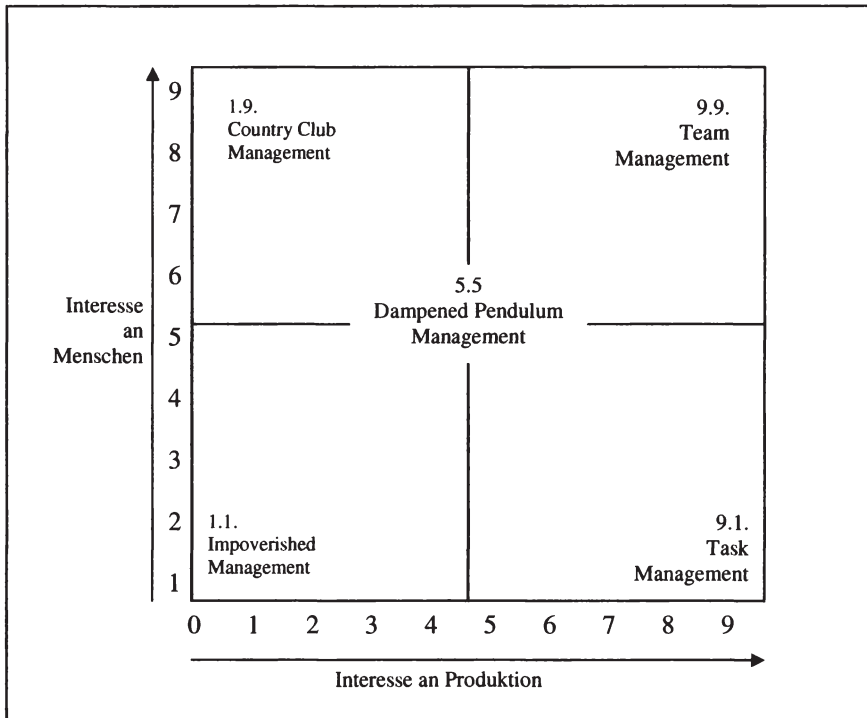


Abbildung 11: Blake und Moutons Managerial Grid²²²

Der „Taskmanager“ beschäftigt sich hauptsächlich mit Leistung und Arbeitsertrag und sieht deswegen auch seine zentrale Verantwortlichkeit in der Erreichung der Produktionsziele. Entscheidungen werden vom Manager selbst getroffen und sind abhängig von seinen eigenen Fähigkeiten und Werten. Im Konflikt mit Untergeordneten ist der Einsatz von Autorität üblich. Kreativität liegt in der Verantwortung weniger Menschen und wird mit Belohnungen und Beförderungen honoriert.²²³

Der „Country Club Manager“ versucht, Freundlichkeit und Harmonie zwischen seinen Untergebenen zu erhalten und einen angemessenen Grad an Produktivität zu erreichen. Es wird angenommen, dass die Produktivität angemessen bleibt solange die Menschen glücklich sind und Harmonie aufrechterhalten werden kann.

222 Quelle: Scalan, 1973, S. 375; Blake/Mouton, 1993, S. 110

223 vgl. Scanlan, 1973, S. 375

Dementsprechend werden Entscheidungen immer nach außen gerichtet gefällt. Der Manager ist bemüht Lösungen zu finden, die andere Meinungen reflektieren und somit leichter akzeptiert werden. Konflikten mit Untergebenen wird die Spannung genommen und Streit geschlichtet. Kreativität und Innovationen machen die Arbeit leichter und die Arbeiter fühlen sich wohler. Ideen fördern mehr die Gruppenmoral als die Produktionsziele.²²⁴

Der „Impoverished Manager“ schenkt sowohl der Produktion als auch den menschlichen Beziehungen wenig Beachtung. Diese Art des Managements kann existieren, wenn eine Person wiederholt nicht befördert wurde oder sich eine Person ungerecht behandelt fühlt. Entscheidungen und Probleme werden vermieden oder verschoben. Bei Konflikten mit Untergeordneten ist der Manager meist nicht involviert und vermeidet diese komplett. Kreativität und gute Ideen entstehen manchmal, jedoch sind diese Ideen nicht auf das Unternehmen und dessen Ziele bezogen, sondern eher auf Hobbies und andere Aktivitäten außerhalb des Unternehmens. Die existierenden überwachenden Tätigkeiten beeinflussen die Kreativität nicht. Ideen werden nicht diskutiert, sodass auch keine Konflikte entstehen.

Der „Dampened Pendulum Manager“ oder auch „Middle-of-the-road Manager“ nimmt den Mittelweg und verändert kontinuierlich das Schwergewicht seiner Arbeit von der Produktion auf die Menschen und umgekehrt. Dieser Manager ist insofern speziell, da er als einziger den Konflikt zwischen Menschen und Produktion nicht sieht. Alle andere Manager gehen davon aus, dass man entweder auf den Mensch oder die Produktion konzentriert sein kann, aber nicht beides gleichzeitig.²²⁵

Der „Team Manager“ glaubt, dass Menschen und Produktion integriert werden können und dass die Ziele der Menschen am besten durch die gemeinsame Erreichung der organisatorischen Ziele zu verwirklichen sind. Lösungen werden gemeinsam entwickelt, vor allem mit Hilfe derjenigen Personen, die relevante Fakten und Wissen zu einem Problem beitragen. Konflikte werden direkt angesprochen, sodass eine Basis geschaffen wird, auf welcher kommuniziert und der Konflikt gelöst werden kann. Das Wechselspiel zwischen Ideen und gegenseitiger Stimulation im Unternehmen ist kennzeichnend für diesen Managementstil. Feedback wird als Basis für die Entwicklung genützt. Innovationen werden durch die Definition und Kommunikation von Problemen angeregt und gefördert.²²⁶

224 vgl. Scanlan, 1973, S. 376

225 vgl. Scanlan, 1973, S. 377

226 vgl. Scanlan, 1973, S. 377

Tabelle 10 zeigt die Unterschiede in den fünf Managementstilen anhand der fünf Variablen Entscheidungsfindung, Konflikt mit Untergebenen, Kreativität, Belohnung kreativer Bemühungen und Konflikte mit Vorgesetzten.

	9.1.	1.9.	1.1.	5.5.	9.9.
	Task Manager	Country Club Manager	Impoverished Manager	Dampened Pendulum Management	Team Management
Entscheidungsfindung	Nach innen gerichtet	Nach außen gerichtet	Probleme werden gemieden	Mittelweg	Lösungen werden gemeinsam erarbeitet
Konflikt mit Untergebenen	Unterdrückung durch Autorität	Schlichtung Spannungsabbau	Vermeidung Verzögerung	Mittelweg	Direkte Konfrontation
Kreativität	Verantwortlichkeit von wenigen Personen	Innovationen um Jobs leichter und komfortabler zu machen	Gute Ideen tauchen plötzlich auf, kein Bezug zu Unternehmensziel oder Moral	Mittelweg	Zusammenspiel von Ideen und Experimenten, Lösungsorientierte Innovationen
Belohnung kreativer Bemühungen	Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmern	Alle Ideen werden unkritisch akzeptiert	Handlungen der Vorgesetzten beeinflussen Kreativität nicht	Mittelweg	Verwendung von Feedback als Basis für Entwicklung
Konflikte mit Vorgesetzten	Gewinn-Verlust Ansatz	Vermeidung durch Anpassung der Meinungen	Schweigen, Kein Ausdruck des Dissens	Mittelweg	Direkte Konfrontation-Bearbeitung des Problems

Tabelle 10: Managementstile nach Blake & Mouton²²⁷

2.3.3 Das dreidimensionale Gitter nach Reddin

Das Konzept des dreidimensionalen Gitters thematisiert insgesamt acht unterschiedliche Managementverhaltensstile, die aus vier möglichen Kombinationen der Faktoren Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung resultieren. Durch den dritten Faktor Effektivität entstehen aus jeder der vier möglichen Kombinationen eine effektive und eine nicht effektive Variante, sodass am Ende acht Managementverhaltensstile diskutiert werden. Die Aufgabenorientierung ist durch die Planung, die Organisation und die Kontrolle charakterisiert und wird als das Ausmaß der Zielerreichung, das durch die Führung des Managers zustande kommt, definiert. Beziehungsorientierung ist durch tiefes Vertrauen, Respekt für die Untergebenen und ihre Ideen sowie das Verständnis für die Probleme aller Arbeitnehmer gekennzeichnet. Schließlich bezieht sich Effektivität auf das Aus-

maß der Erreichung der Produktionsanforderungen. Die Managementstile nach Reddin sind abhängig vom Grad der Aufgabenorientierung und der Beziehungsorientierung. Die vier Stile „Related“, „Integrated“, „Separated“ und „Dedicated“ repräsentieren die Basistypen des Verhaltens. Jeder dieser Stile kann situationsbezogen effektiv oder nicht effektiv sein.²²⁸

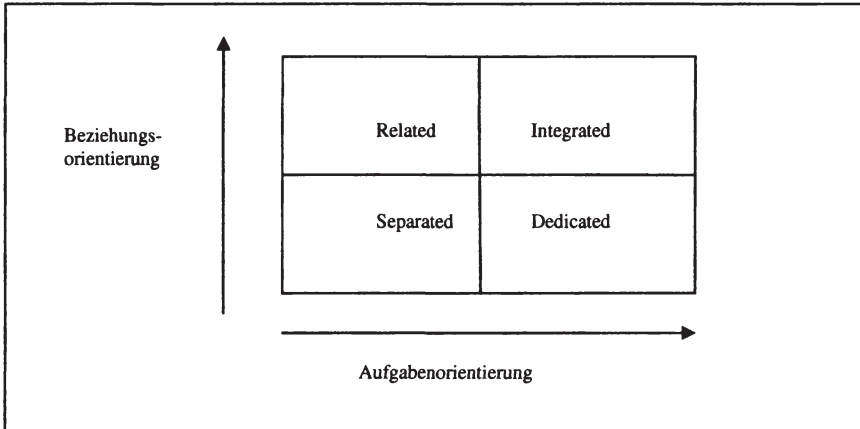


Abbildung 12: Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung nach Reddin²²⁹

Basisstil	Wenig effektiver Managementstil	Effektiver Managementstil
Integrated	Compromiser	Executive
Dedicated	Autocrat	Benevolent Autocrat
Related	Missionary	Developer
Separated	Deserter	Bureaucrat

Tabelle 11: Mehr und weniger effektive Managementstile²³⁰

Der „Separated Manager“ konzentriert sich darauf Regeln und Gesetze aufzustellen und diese zu implementieren. Routinearbeit gehört zum Alltag eines solchen Managers und die Untergebenen erfahren zumeist in Bezug auf ihre Leistungen zuwenig Anerkennung. Der effektivere Stil wird als bürokratischer Stil (bureaucrat) bezeichnet und ist durch Regeln stark beeinflusst. Der weniger effektive Stil (deserter) wirkt passiv und unbeteiligt.²³¹

²²⁸ vgl. Scanlan, 1973, S. 379ff

²²⁹ vgl. Scanlan, 1973, S. 381

²³⁰ vgl. Scanlan, 1973, S. 383

²³¹ vgl. Scanlan, 1973, S. 382

Der „Related Manager“ sieht die Organisation als ein soziales System, kennt seine Mitarbeiter gut und arbeitet gerne mit anderen zusammen. Stresssituationen machen diesen Manager abhängig und depressiv. Untergebene müssen mit mangelnder Führungskompetenz zurechtkommen. Der effektivere Stil (developer) tendiert dazu Vertrauen in Leute zu setzen, und der weniger effektive Stil (missionary) zeigt hauptsächlich Interesse an Harmonie.²³²

Der „Dedicated Manager“ ist dominant und interessiert sich ausschließlich für die Produktion. Er identifiziert sich nicht mit den Untergebenen und kann nicht ohne absolute Macht auskommen. Er kommuniziert mit den Untergeordneten nur soviel wie nötig ist, um die Produktion in Gang zu halten und benützt Bestrafung um Abweichungen von der Norm zu korrigieren. Der effektive Stil (benevolent autocrat) wird von einem zielgerichteten Manager angewandt, der genau weiß, was er erreichen möchte und seine Ziele oft ohne Unmut zu verbreiten erreicht. Der weniger effektive Stil (autocrat) beschäftigt sich nur mit dem unmittelbaren Arbeitsauftrag und hat wenig Interesse für andere Mitarbeiter und Untergebene.²³³

Der „Integrated Manager“ integriert sich selbst und seine Mitarbeiter in die Organisation. Es gibt eine freie Zwei-Weg-Kommunikation. Eine starke Identifikation mit der Organisation und Teamarbeit sind die Kennzeichen des Stils des „Integrated Manager“. Der effektivere Stil (Executive) weist eine hohe Aufgaben- und Beziehungsorientierung auf. Der Manager ist ein guter Motivator mit hohen Standards, der Menschen als Individuen behandelt und Teamarbeit schätzt. Der weniger effektive Managementstil (Compromiser) ist durch wenige Entscheidungen gekennzeichnet und wird durch Druck in der Situation beeinflusst.²³⁴

2.3.4 Die vier Systeme des Managements nach Likert

Likert beschreibt die vorherrschenden Managementstile in Organisationen anhand eines Kontinuums von System 1 bis System 4. Die vier Systeme sind auch als der ausbeuterisch-autoritäre, der mildtätig-autoritäre, der konsultative und der partizipative Managementstil bekannt.

Das System 1 beschreibt eine Situation, in dem das Management kein Vertrauen in die Arbeitnehmer hat, nachdem diese nur selten in Entscheidungsprozesse involviert sind. Die Entscheidungen, Zielsetzungen in der Organisation werden an der Spitze getroffen und an den Rest der Organisation kommuniziert. Arbeitnehmer werden mit unterschiedlichen Mitteln wie z.B. Belohnung, Bestrafung oder Drohungen zur Arbeit gezwungen. Die beschränkte Interaktion zwischen Manager

232 vgl. Scanlan, 1973, S. 382

233 vgl. Scanlan, 1973, S. 383

234 vgl. Scanlan, 1973, S. 383

und Arbeitnehmern ist geprägt von Angst und Misstrauen. Obwohl die Kontrollprozesse sich auf das Top Management konzentrieren, entwickelt sich normalerweise eine informale Organisation, die im Gegensatz zu den Zielen der formalen Organisation steht.²³⁵

Das System 2 beschreibt Management mit einem herablassenden Vertrauen in die Arbeitnehmer, vergleichbar mit einem Verhältnis zwischen Meister und Bediensteten. Die Entscheidungen und Zielsetzungen der Organisation werden wieder an der Spitze getroffen, manche Entscheidungen aber innerhalb eines vorgegebenen Rahmenwerkes auch auf niedrigeren Ebenen. Belohnungen und gelegentliche Bestrafungen werden verwendet um die Arbeitnehmer zu motivieren. Die Interaktion ist durch die herablassende Haltung des Managers und durch Angst und Vorsicht der Arbeitnehmer geprägt. Obwohl der Kontrollprozess sich immer noch auf die Top-Management-Ebene konzentriert, werden manche Aufgaben auf mittlere und niedrigere Ebenen delegiert. Eine informale Organisation existiert in Normalfall, stellt sich jedoch nicht immer gegen die Ziele der formalen Organisation.²³⁶

Das System 3 zeigt Management mit einem beträchtlichen, jedoch nicht kompletten, Vertrauen in die Arbeitnehmer. Große strategische und generelle Entscheidungen werden durch das Top Management getroffen, doch dürfen die Arbeitnehmer spezifischere Entscheidungen auf niedrigeren Ebenen treffen. Die Kommunikation geht in beide Richtungen, die Hierarchie hinauf und hinunter. Belohnungen, gelegentliche Bestrafungen und Miteinbeziehung werden verwendet um die Arbeitnehmer zu motivieren. Das Ausmaß an Interaktion ist angemessen, geprägt durch beträchtliches Vertrauen. Bedeutsame Aspekte des Kontrollprozesses werden bereits an niedrigere Ebenen delegiert, sodass auf allen Ebenen ein Gefühl von Verantwortung entsteht. Die informale Organisation kann sich entwickeln, sie kann entweder die formalen Ziele der Organisation teilweise unterstützen oder sich auch dagegen zur Wehr setzen.²³⁷

Das System 4 beschreibt Management mit dem kompletten Vertrauen in die Arbeitnehmer. Entscheidungen werden in der ganzen Organisation gefällt und integriert. Der Kommunikationsfluss existiert aufwärts und abwärts in der Hierarchie und auch zwischen gleichrangigen Mitgliedern der Organisation. Arbeitnehmer werden durch Beteiligung und Einbindung bei der Entwicklung von wirtschaftlichen Belohnungen, Zielsetzung, Verbesserung der Methoden motiviert. Die Interaktion zwischen Manager und Arbeitnehmer ist von Freundschaftlichkeit und einem hohen Grad an Vertrauen geprägt. Die umfassende Verantwortung für den

235 vgl. Likert, 1972, S. 197ff in Hersey/Blanchard, 1993, S. 105; Scanlan, 1973, S. 384

236 vgl. Likert, 1972, S. 197ff in Hersey/Blanchard, 1993, S. 105; Scanlan, 1973, S. 385

237 vgl. Likert, 1972, S. 197ff in Hersey/Blanchard, 1993, S. 105f; Scanlan, 1973, S. 386

Kontrollprozess involviert alle Einheiten und Ebenen in der Organisation. Die informale und formale Organisation sind sehr oft identisch.²³⁸

Zusammengefasst ist das System 1 aufgabenorientiert, hoch strukturiert, mit einem autoritären Managementstil, das System 4 ist ein beziehungsorientierter Managementstil basierend auf Teamarbeit, gegenseitigem Vertrauen und Zuersicht.²³⁹ Die Unterschiede sind anhand mehrerer Variablen als Vergleich zwischen den vier Systemen in Tabelle 12 abgebildet.

238 vgl. Likert, 1972, S. 197ff in Hersey/Blanchard, 1993, S. 106; Scanlan, 1973, S. 387

239 vgl. Scanlan, 1973, S. 383f; Likert, 1972, S. 185ff

	Ausbeuterisch-Autoritär	Mildtätig-Autoritär	Konsultativ	Partizipativ
Vertrauen	kein Vertrauen	geringes Vertrauen	mäßiges Vertrauen	volles Vertrauen
Diskussionen mit Untergeordneten	nicht frei	nicht frei	frei	frei
Akzeptanz der Meinungen von Untergeordneten	selten	manchmal	oft	immer akzeptiert, konstruktiv verwendet
Motivationsmittel	Angst, Drohung und Bestrafung	Belohnung, geringe Bestrafungen	Beteiligung, Belohnung, Bestrafung	Belohnung, Abgeltungssystem
Verantwortung auf unteren Ebenen	kaum	teilweise	beträchtlich	groß
Kommunikation Informationsfluss	wenig, abwärts	wenig meistens abwärts	wenig auf- und abwärts	viel, auf-, abwärts, horizontal
Aufwärtsgerichtete Kommunikation	oft inakkurat	nur erwünschte Information	meist erwünschte Information	vorhanden
Verständnis für Probleme	nicht vorhanden	teilweise vorhanden	vorhanden	vorhanden
Interaktion Manager -Untergeordneter	nicht oder wenig vorhanden	wenig vorhanden	angemessen	extensiv und freundlich
Teamarbeit	nicht vorhanden	wenig	beträchtlich	intensiv
Entscheidungen	Top-Management	wichtige Entscheidungen durch Top-Management, einige Entscheidungen auf unteren Ebenen	strategische Entscheidungen durch Top-Management, spezifische Entscheidungen auf unteren Ebenen	in der gesamten Organisation
Miteinbeziehung der Untergeordneten in Entscheidungen	nicht miteinbezogen	nicht miteinbezogen, jedoch manchmal dazu befragt	nicht miteinbezogen, jedoch sehr oft dazu befragt	in alles miteinbezogen, was die jeweilige Arbeit betrifft
Akzeptanz der Organisationsziele	offizielle Akzeptanz, inoffizieller Widerstand	offizielle Akzeptanz, inoffizieller Widerstand	offizielle Akzeptanz teilweise inoffiziell Widerstand	offizielle und inoffizielle Akzeptanz
Kontrolle	durch das Top-Management	durch das Top-Management, Teile auf mittlere, untere Ebenen delegiert	Delegation der Besprechungen und der Kontrolle nach unten	weit reichende Verantwortung für Besprechung und Kontrolle auch in unteren Ebenen
Informale Organisation	ist präsent, stellt sich gegen die formale Organisation	ist präsent, stellt sich gegen die formale Organisation	kann präsent sein, kann für oder gegen die Organisation sein	informale und formale Organisation sind dieselbe

Tabelle 12: Systeme des Managements nach Likert²⁴⁰

2.3.5 Zusammenfassung

In dem Kapitel über Managementstile wurden die wichtigsten Theorien über Managementstile vorgestellt, um einen Überblick (Tabelle 13) über die gängigsten Konzepte und Kategorisierungen zu gewährleisten. Damit soll vor allem auf die Frage, welcher Managementstil in einem sino-österreichischen Joint Venture angewendet wird, aus Sicht der möglichen Managementstilkonzepte näher eingegangen werden.

Es bleibt festzuhalten, dass Managementstile sowohl in der Theorie als auch in der Praxis durch ihr Umfeld determiniert sind und deshalb in verschiedenen Situationen auf unterschiedliche Art und Weise variiert werden können. Deswegen ist die Einteilung der Verhaltensweisen in Form von Managementstilen in der Theorie zur Konzeptbildung geeignet, jedoch sollte sich der Leser immer bewusst sein, dass es in der alltäglichen Managementpraxis zu Überschneidungen der verschiedenen Stile kommen kann.

Fiedler 1967	Blake/Mouton 1968	Reddin 1970	Likert 1970
Aufgaben-orientiert	Impoverished Management	Related	Ausbeuterisch-Autoritär
Beziehungs-orientiert	Country Club Management	Separated	Mildtätig-Autoritär
	Dampened Pendulum Management	Integrated	Konsultativ
	Task Management	Dedicated	Partizipativ
	Team Management		

Tabelle 13: Übersicht der Managementstile

Beim Vergleich der Modelle zeigt sich, dass jedem Modell die Überlegung von Fiedler in Bezug auf den Grad der Aufgabenorientierung und der Beziehungsorientierung zugrunde liegt. Die Basis jedes Managementstils ist die Definition eines bestimmten Verhältnisses zwischen dem Manager und seinen Mitarbeitern, das eine gemeinsame Arbeitsweise ermöglicht. Dieses Verhältnis kann nun entweder durch einen aufgabenorientierten Führungsstil geprägt sein, der sich an Dingen und Aufgaben orientiert, die erledigt werden und zur Zufriedenheit des Managers beitragen. Das Verhältnis kann jedoch auch durch interpersonelle Beziehungen gekennzeichnet sein, die dem Manager die Position einer prominenten Persönlichkeit verschaffen. In der Praxis wird kein Manager nur einen dieser beiden Managementstile praktizieren, sondern zumeist eine Mischung anwenden.

Dieses Grundmuster spiegelt sich in allen weiteren Ausgestaltungen der Managementstile wider. So sind die verschiedenen Managementstile des GRID nach Blake/Mouton auf dem Gitter angeordnet, sodass sie anhand von Interesse an Menschen und Interesse an der Produktion eingestuft werden, was genau den Faktoren der Aufgaben- und Beziehungsorientierung entspricht.

Blake/Mouton machen erste Versuche im Hinblick auf die genauere Beschreibung der fünf definierten Managementstile und thematisieren vor allem Entscheidungsfindung und Umgang mit Konflikten. So ist jener Managementstil mit dem höchsten Grad von Aufgabenorientierung (Task Manager) gekennzeichnet durch hohe Autorität und Entscheidungsfindung allein durch den Manager. Im Gegensatz dazu ist jener Managementstil mit dem höchsten Grad an Beziehungsorientierung (Team Management) charakterisiert durch eine flache Hierarchie und gemeinsame Entscheidungsfindung.

Reddin baut das Gitter nach Blake/Mouton aus und fügt zu den beiden Faktoren Aufgaben- und Beziehungsorientierung noch einen dritten Faktor Effektivität hinzu. So entsteht aus dem eindimensionalen Gitter von Blake/Mouton das dreidimensionale Gitter nach Reddin, das vor allem Auskunft über die Unterschiede des Managementstils in seiner Basisversion, gemessen an Beziehungs- und Aufgabenorientierung, in einer effektiven Version und in einer wenig effektiven Version Auskunft gibt.

Likert kategorisiert die Managementstile in Form von Systemen anhand eines Kontinuums von System 1 bis System 4 und beschreibt damit sehr ausführlich die unterschiedlichen Kennzeichen der vier Managementstile: ausbeuterisch-autoritär, mildtätig-autoritär, konsultativ und partizipativ. Anhand von insgesamt 15 Variablen rund um die Beziehung zwischen dem Manager und den Mitarbeitern können die vier Managementstile umfassend miteinander verglichen werden. Bei den Variablen handelt es sich z.B. um Fragen des Vertrauens, der Motivation, der Autorität, der Kommunikation, der Interaktion, der Entscheidung und der Kontrolle.

Variablen zur Bestimmung des Managementstils	
Fiedler 1967	Basisansatz der Aufgaben- und Beziehungsorientierung
Blake/Mouton 1968	Beschreibung des Anteils der Aufgaben- und Beziehungsorientierung
Reddin 1970	Verwendung des zusätzlichen Faktors Effektivität
Likert 1970	Detaillierte Beschreibung der Managementstile

Tabelle 14: Variablen zur Bestimmung des Managementstils in sino-österr. JVs

Um unter Verwendung der vorgestellten theoretischen Konzepte zu einer sinnvollen Beschreibung möglicher Managementstile in sino-österreichischen Joint Ventures zu kommen, ist vor allem die weitere Verwendung der Managementstile nach Likert ausschlaggebend, da dieses Modell die Unterschiede zwischen den

Managementstilen sehr detailliert beschreibt. Durch die genaue Definition sind alle Elemente der früher entstandenen Theorien im Modell von Likert zu finden. Der Basisansatz der Aufgaben- und Beziehungsorientierung und das Ausmaß der beiden Faktoren sowie der zusätzliche Faktor Effektivität sind bereits in den Managementstilen von Likert inkludiert. Das Modell von Likert und die Variablen zur Beschreibung der Managementstile sollen im empirischen Teil dazu dienen, einen oder mehrere mögliche Managementstile in sino-österreichischen Joint Ventures zu charakterisieren.

Nach der Diskussion der allgemeinen Managementtheorien soll nun im nächsten Kapitel der interkulturelle Aspekt des Managements beleuchtet werden, indem spezifische kulturelle Besonderheiten der österreichischen und chinesischen Kultur aufgezeigt werden. Diese kulturellen Besonderheiten haben gemeinsam mit der Organisationskultur und der Persönlichkeit des Managers nach dem Modell laut Springer 2005 unmittelbaren Einfluss auf den Managementstil und sind vor allem bei der Analyse des Managementstils in sino-österreichischen Joint Ventures von besonderer Wichtigkeit.

2.4 Interkulturelles Management

Die Rolle des Managements in betrieblichen Organisationen besteht, wie bereits im ersten Teil dieser Arbeit ausführlich behandelt, zum großen Teil aus Planung, Definition der Ziele, Strategieentwicklung, Motivation, Überwachung und Kontrolle der Mitarbeiter usw. Da diese Führungsaufgaben eher menschliche als technische Aktivitäten betreffen, unterliegen sie auch eher den Wert- und Normvorstellungen der Beteiligten bzw. ihrer kulturellen Prägung.²⁴¹

2.4.1 Definition Kultur

Der Begriff „Kultur“ umfasst die Art der Wahrnehmung, des Verhaltens und der Empfindung des Menschen²⁴² und wurde auf viele verschiedene Arten definiert. Eine der meist zitierten Definitionen von Kultur stammt von Hofstede und wird als die *„Software des Geistes“* bezeichnet. Entsprechend dieser Ansicht ist Kultur *„die mentale Programmierung, die jedes Mitglied einer gegebenen Gemeinschaft, Organisation oder Gruppe erlebt und entsprechend derer er voraussichtlich folgerichtig handeln wird“*.²⁴³ Kultur steht aber auch laut Hall für den Lebensweg von Menschen sowie die Summe der erlernten Verhaltensmuster, Haltungen und materiellen Dinge.²⁴⁴

Kutschker/Schmid definieren Kultur weiters als *„Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“*²⁴⁵

Wichtige Kennzeichen der Kultur sind die Teilung der Kultur mit anderen, die Erwerbung der Kultur durch Lernen und die historische Dimension der Kultur. Mit der Zeit entwickeln sich gesellschaftliche Normen und Institutionen wie z.B. Familienstrukturen, Religions-, Erziehungs-, Politik- und Rechtssysteme, die die gemeinsame Handlungs- und Denkweise widerspiegeln. Das Wesen einer Kultur wird durch eine gemeinsame Weltsicht und das gemeinsame Weltverständnis gebildet und umfasst insbesondere Werte, deren Einfluss man nicht wahrnimmt und als selbstverständlich betrachtet.²⁴⁶

241 vgl. Olie, 1995 in Chung/Sievert, 1995, S. 40

242 vgl. Chung/Sievert, 1995, S. 35

243 vgl. Hofstede, 1991, S. 5

244 vgl. Hall, 1959, S. 10ff

245 vgl. Kutschker, 2005, S. 666

246 vgl. Chung/Sievert, 1995, S. 35f

2.4.2 Rahmenbedingungen des interkulturellen Managements in China

In Transformationsländern wie in China, in denen der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft vollzogen wurde, wird auf der Mikroebene bzw. der Unternehmensebene über den Erfolg der Transformation entschieden. In den Köpfen der Führungskräfte muss sich ein Paradigmenwechsel vollziehen, was eine der schwierigsten Transformationsaufgaben ist. Das Managementverhalten der Führungskräfte wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Einerseits bestimmt das Marketingumfeld das Mikroumfeld des Unternehmens und die Unternehmensziele. Andererseits spielen nationale kulturtypische Merkmale, die Unternehmenskultur und schließlich auch der Charakter des Managers eine wichtige Rolle.²⁴⁷ Die Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren und dem Manager bzw. dem Managementverhalten sind in Abbildung 13 dargestellt.

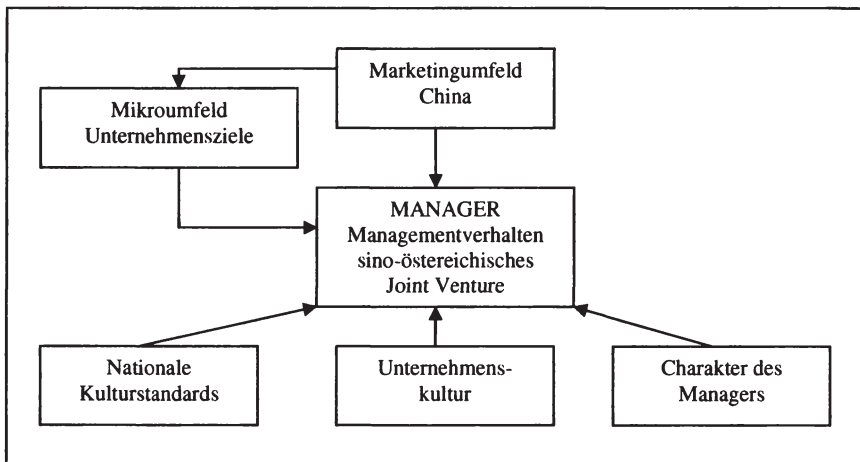


Abbildung 13: Einflussfaktoren des Managementverhaltens²⁴⁸

²⁴⁷ vgl. Springer, 2004, S. 117f

²⁴⁸ adaptiert nach Springer, 2004, S. 118

2.4.3 Marketingumfeld in China

Alle Transformationsländer müssen im Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft rasche und grundlegende Veränderungen der politischen, rechtlichen, ökonomischen und finanziellen Rahmenbedingungen (Marketingumfeld) vollziehen.²⁴⁹ Tabelle 15 zeigt die wesentlichen Veränderungen des Marketingumfeldes in Transformationsländern. Dabei geht es konkret um Änderungen im politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Umfeld.

Veränderungen im Marketingumfeld in Transformationsländern			
Politisches Umfeld	Rechtliches Umfeld	Ökonomisches Umfeld	Kulturelles Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> • Demokratisierung der Gesellschaft • Etablierung von Mehrparteiensystemen • Gesetzgebung durch frei gewählte Parlamente • Beseitigung zentralistischer Machtstrukturen • Gründung und zunehmende Aktivitäten von Interessen- und Berufsverbänden 	<ul style="list-style-type: none"> • Justiz- und Rechtsreformen • Neue Wirtschafts-Gesetzgebung nach dem Vorbild westlicher Staaten bzw. Anpassung an EU-Recht • Schrittweise Auswechslung des Personals im Rechtsapparat sowie Aufbau und Verdichtung eines Netzes von Rechtsanwälten und Notaren • Entwicklung einer Rechtssprechung, die auf der neuen Gesetzgebung basiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Schrittweiser Übergang zur Marktwirtschaft • Privatisierung von Staatsunternehmen • Reformierung Geld- und Bankensystem • Abbau staatlicher Monopole und Zulassung Wettbewerb • Reformierung Preissystem, Aufgabe der staatlichen Preisregulierungen, Abbau von Subventionen • Weltwirtschaftliche Öffnung und Konvertierbarkeit der nationalen Währungen • Dezentralisierung der wirtschaftlichen Entscheidungsprozesse • Nachfragemärkte kippen in Angebotsmärkte • Wachsende Konkurrenzfähigkeit inländischer Anbieter gegenüber ausländischen Anbietern 	<ul style="list-style-type: none"> • Relative Stabilität kultureller Wertvorstellungen • Zunehmender Einfluss westlicher Kultur • Übergang von einem politisch determinierten, zentralistischen Managementstil zu einem Managementstil, der sich an marktwirtschaftlichen Prinzipien und westlichen Kulturstandards orientiert

Tabelle 15: Veränderungen im Marketingumfeld in Transformationsländern²⁵⁰

Die für China relevanten Charakteristika und Veränderungen des politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Umfelds werden im Anschluss näher erläutert.

²⁴⁹ vgl. Springer, 2004, S. 6

²⁵⁰ vgl. Springer, 2004, S. 6

2.4.3.1 Politisches Umfeld in China

Die Volksrepublik China wurde am 1. Oktober 1949 von Mao Zedong ausgerufen und basiert nach der Verfassung von 1982 auf den vier Prinzipien des Sozialismus, der demokratischen Diktatur des Volkes, dem Marxismus, dem Leninismus und Ideen von Mao Zedong sowie der Führung durch die Kommunistische Partei. Die politische Macht in China hat die Kommunistische Partei und die zentralen Militärkommissionen bzw. die Armee inne. Die Staatsorgane üben ihre Arbeit im Sinne des demokratischen Zentralismus aus. Die Stadtregionen Beijing, Tianjin und Shanghai unterstehen politisch und wirtschaftlich der Zentralregierung. Zusätzliche Verwaltungsebenen sind die Kreise und Bezirke mit weiteren Untergliederungen. Im Zuge der Wirtschaftsreformen wurden besondere Wirtschafts- und Verwaltungsgliederungen geschaffen wie z.B. die offenen Küstenstädte und deren Wirtschafts- und Technologie-Entwicklungszonen, die Sonderwirtschaftszonen, die Mündungsdeltagebiete und offenen Wirtschaftsregionen.²⁵¹

Die Reformen begannen in den späten 1970ern mit dem Ausstieg aus der kollektivierte Landwirtschaft und der Expansion, um Preisliberalisierung, steuerliche Dezentralisierung, erhöhte Autonomie für staatliche Unternehmen, die Grundlage für ein diversifiziertes Bankensystem, die Entwicklung von Börsenmärkten, den rapiden Zuwachs des privaten Sektors und die Öffnung für Außenhandel und Investitionen zu berücksichtigen. Dieser Reformprozess zur Restrukturierung der Wirtschaft dauert immer noch an.²⁵²

Seit dem 11. Dezember 2001 ist China offiziell Mitglied der Welthandelsorganisation (WTO) und unterstützt somit den internationalen Güter- und Dienstleistungsaustausch durch die drei zentralen Abkommen des GATT, GATS und TRIPS bezüglich des freien Handels mit Industriegütern, Dienstleistungen und handelbezogenen Rechten des geistigen Eigentums. Die VR China hat damit begonnen die Markteintrittsbeschränkungen und Zölle zu senken, jedoch erfolgt eine Harmonisierung relativ langsam, je nach Abhängigkeit und Bedeutung der Güter bzw. Branchen für die Entwicklung des Landes.²⁵³

Seit 1953 werden die politischen Rahmenbedingungen, die die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung steuern sollen, durch Fünfjahrespläne bestimmt. Diese Pläne werden vom Zentralkomitee der Kommunistischen Partei Chinas aufgestellt und durch den Nationalen Volkskongress verabschiedet.²⁵⁴ Der

251 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 15

252 vgl. CIA, 2006

253 vgl. Kasperk et. al., 2006, S. 16f

254 vgl. Kasperk et. al., 2006, S. 18f

11. Fünfjahresplan für die Jahre 2006 bis 2010 ist gekennzeichnet vom Aufbau eines sozialen Netzes, dem Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, der Stärkung des privaten Konsums, der Harmonisierung der Einkommen und der Diversifizierung der Energieversorgung.²⁵⁵

2.4.3.2 Rechtliches Umfeld in China

Seit der Gründung der VR China wurde die Verfassung vier Mal revidiert. Die letzte gültige Verfassung von 1982 enthält die Präambel und vier Kapitel mit 138 Artikeln über „Allgemeine Grundsätze“, „Grundrechte und Grundpflichten der Bürger“, „Staatsaufbau“ und die „Staatsflagge, das Staatswappen und die Hauptstadt“. Die Verfassung garantiert jedem Bürger Grundrechte wie z.B. das aktive und passive Wahlrecht, die Freiheit der Rede, der Publikation, der Versammlung, der Vereinigung, der Durchführung von Straßenumzügen und Demonstrationen und Glaubensfreiheit. Außerdem werden die Freiheit der Person, die Unverletzlichkeit der persönlichen Würde, die Freiheit und das Geheimnis der Korrespondenz und das Recht, gegenüber jeglichem Staatsorgan oder Staatsfunktionär Kritik und Vorschläge zu äußern und ihre Arbeit zu beaufsichtigen, geregelt. Auch das Recht auf Arbeit, Erholung und materielle Unterstützung durch den Staat und der Gesellschaft im Alter, in Krankheitsfällen oder bei Arbeitsunfähigkeit, sowie das Recht eine Erziehung zu erhalten, die Freiheit zur wissenschaftlichen Forschung, zum literarischen und künstlerischen Schaffen und zu anderen kulturellen Betätigungen, sind in der Verfassung geregelt.²⁵⁶

An der Spitze der Gesetzgebung steht der Nationale Volkskongress mit den zuständigen Kommissionen, die Gesetze erlassen und verändern können sowie Änderungen der Verfassung beschließen. Die Verfassung hat absolute Priorität gegenüber allen weiteren Erlassen, gefolgt von Gesetzen, Verordnungen und Verfügungen.²⁵⁷

Aus Sicht der Auslandsinvestoren ist das Rechtssystem noch immer ein großer Schwachpunkt des Investitionsstandortes China. Ein Wirtschaftssystem, das die Beziehungen zwischen Teilnehmern des Wirtschaftsprozesses regelt, war bis zum Beginn der Reformen in den späten 1970ern nicht notwendig, da fast alle Wirtschaftsbeziehungen auf den Plänen und Vorgaben der staatlichen Befehlswirtschaft basierten. Rechtmäßigkeit hatte in diesem Zusammenhang auch eine andere Bedeutung, nämlich die Planerfüllung und Einhaltung der geltenden sozialen Normen. Die kulturellen Normen waren ein wirksames Instrument, das Verhalten des Einzelnen in der Familie, der Dorfgemeinschaft und im Alltag zu disziplinie-

255 vgl. Ramersdorfer, 2005, S. 1

256 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 17

257 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 18

ren. Durch die Reformen ab dem Jahr 1979 setzte eine Neuorientierung des chinesischen Rechtssystems ein und schrittweise wurden Rechtsvorschriften geschaffen, die alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche umfassen. Der Schwerpunkt liegt im Bereich Außenwirtschaftsrecht.²⁵⁸

Das chinesische Recht ist im Allgemeinen nicht einheitlich kodifiziert, sodass viele Gesetze und Regelungen in verschiedenen Gesetzestexten und Verordnungen gefunden werden können. Die große Anzahl an chinesischen Gesetzen wird in China unterschiedlichen Ebenen zugeteilt. Man unterscheidet dabei internationales Recht, nationales Recht und regionales Recht, wobei das höherrangige Recht immer Vorrang gegenüber dem niederrangigen Recht hat. In der Praxis ist jedoch oft unklar, welches Recht hierarchisch übergeordnet ist und somit angewendet werden soll, weswegen die Entscheidung letztendlich bei den Gerichten liegt. Dies erklärt die unterschiedliche Behandlung von vielen gleichartigen Problemen bei ausländischen Unternehmen. Aus diesem Grund soll in Verträgen zwischen den Parteien von vornherein festgelegt werden, welches Recht zur Anwendung kommt.²⁵⁹

Das chinesische Binnenwirtschaftsrecht ist zum Teil noch immer auf die Bedürfnisse eines sozialistischen Staates ausgerichtet. Um für die ausländischen Investoren und Kooperationspartner attraktivere Bedingungen zu schaffen, gestaltete China das Rechtssystem dualistisch. Parallel zu dem Erlass binnenwirtschaftlicher Vorschriften und Gesetze wurden für die Außenwirtschaft nationale und regionale Sondergesetze erlassen, die sich an internationalen Maßstäben orientieren.²⁶⁰ Trotzdem ist die letzte Instanz noch immer die politische Führung und auch die verfassungsmäßigen Rechte und Freiheiten der Bürger müssen sich der „demokratischen Diktatur des Volkes“ unterordnen.²⁶¹

Im Zusammenhang mit dem chinesischen Rechtssystem ergeben sich einige Probleme für westliche Investoren. Das in Rechtsstaaten als grundlegend gehandelte Prinzip der Vertragstreue wird in China nicht so sehr wertgeschätzt, wie westliche Geschäftspartner dies voraussetzen. Stattdessen sind die Neuinterpretation vorhandener Texte, die Neubewertung von Vereinbarungen und die Anpassung des Vorhandenen an später sichtbar gewordene Erfordernisse in China üblich. Deswegen müssen die vertraglichen Rechte und Pflichten mit Vorsicht bedacht und genau festgelegt werden.²⁶²

258 vgl. Reisach et al., 1997, S. 114f

259 vgl. Kasperk et. al., 2006, S. 15

260 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 15

261 vgl. Reisach et al., 1997, S. 115

262 vgl. Reisach et al., 1997, S. 117

2.4.3.3 Ökonomisches Umfeld in China

Die Volksrepublik China ist vom ökonomischen Standpunkt ein sich in der Transformation befindliches Entwicklungsland.²⁶³ Das chinesische Wirtschaftssystem ist eine sozialistische Planwirtschaft mit marktwirtschaftlichen Elementen. Das Bodensystem, die Preis-, Geld- und Finanzpolitik unterliegen der staatlichen Befehls-, Leitungs- und Eingriffsverwaltung. Die chinesische Währung, der Renminbi (RMB), ist nicht konvertibel. Die Kursfestlegung erfolgt durch die State Administration of Exchange Control (SAEC) auf Anweisung der Chinesischen Volksbank. Im Juli 2005 wertete China seine Währung um 2,1% gegen den US Dollar auf und wechselte zu einem Wechselkurssystem, das auf einem bestimmten Währungskorb basiert.²⁶⁴ Gemessen auf Basis der Kaufkraftparität (PPP) war China im Jahr 2005 die zweitgrößte Volkswirtschaft nach den USA, hinsichtlich der hohen Bevölkerungszahl wird China aber immer noch als Land mit niedrigem Einkommen eingestuft. 150 Millionen Chinesen leben unter der Armutsgrenze. Die wirtschaftliche Entwicklung war vor allem in den Küstenprovinzen schneller als in den inneren Teilen des Landes, sodass große Unterschiede im Einkommen pro Kopf zwischen den Regionen bestehen.

Chinas Wirtschaftswachstum weist vor allem in den Jahren 1990 bis 2007 eine beeindruckende Entwicklung auf (siehe Abbildung 14). Trotz der Asienkrise in den Jahren 1997 und 1998 und SARS im Jahr 2003 fiel das Wirtschaftswachstum nach 1990 nie unter 7% und erreichte im Jahr 2003 bereits die 10%-Marke.²⁶⁵ Für das Jahr 2008 beziffert der IMF das Wirtschaftswachstum mit einer Wachstumsrate von 10%, was im Vergleich zu Europa immer noch ein sehr starkes Wachstum bedeutet.

263 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 18ff

264 vgl. CIA, 2006

265 vgl. Zinzius, 2006, S. 4

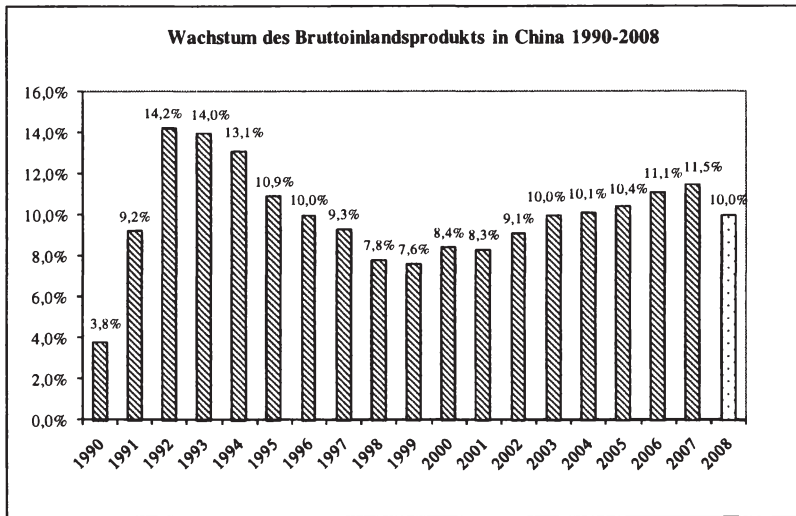


Abbildung 14: Das Bruttoinlandsprodukt in China von 1990 bis 2007²⁶⁶

In Tabelle 16 sind die wichtigsten Wirtschaftsindikatoren der VR China und deren Entwicklung in den letzten Jahren von 2002 bis 2007 zusammengefasst. Dabei zeigt sich ein deutlicher Anstieg in allen Bereichen.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bevölkerung	1.280.400,0	1.288.400,0	1.296.075,0	1.303.720,0	1.311.430,9	1.319.136,8
BIP Mio. RMB	12.035.000,0	13.639.900,0	16.028.000,0	18.670.100,0	20.940.700,0	24.688.771,0
BIP PPP Mio. US\$	6.105.572,0	6.859.019,0	7.768.879,0	8.853.992,0	10.147.333,0	11.606.336,0
BIPWachstum %	9,1	10,0	10,1	10,4	11,1	11,5
Exporte in Mio. US\$	325.596,0	438.228,0	593.326,0	761.953,0	969.380,0	-
Importe Mio. US\$	295.170,0	412.760,0	561.229,0	659.953,0	791.605,0	-
Passive ADI Mio. RMB	436.550,5	442.863,0	501.822,4	593.317,9	553.898,9	-
Aktive ADI Mio. RMB	20.844,8	23.628,1	45.505,8	100.472,0	128.611,6	-
Zinsen	5,3	5,3	5,6	5,6	6,1	-
Kapitalres. in Mio. RMB	2.041.320,0	2.428.930,0	3.739.810,0	4.028.350,0	5.023.090,0	-

Tabelle 16: Wirtschaftsindikatoren der VR China von 1982 bis 2005²⁶⁷

Die Bevölkerungszahlen steigen von 1,2 Mrd. Menschen im Jahr 2002 auf über 1,3 Mrd. Menschen im Jahr 2007. In nur fünf Jahren hat sich das Bruttoinlandsprodukt gemessen in RMB und auch nach der Power Purchasing Parity Methode in US\$ verdoppelt und beträgt im Jahr 2007 RMB 24.688.771 Mio. oder US\$ 11.606.336 Mio. Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts steigt weiter kontinuierlich auf über 10%.

Die Exporte konnten in diesen fünf Jahren auf US\$ 969.380 Mio. verdreifacht werden, während die Importe um das ca. 2,5fache auf US\$ 791.605 Mio. stiegen. Auch die Auslandsdirektinvestitionen konnten weiter gesteigert werden. Die passiven Auslandsdirektinvestitionen stiegen von RMB 436.550,5 Mio. auf RMB 553.898,9 Mio. Die aktiven Auslandsdirektinvestitionen waren zwar deutlich geringer, sie stiegen jedoch um das sechsfache von RMB 20.844,8 Mio. auf RMB 128.611,6 Mio. Die Zinsen stiegen mäßig von 5,3% auf 6,1% und auch die Kapitalreserven wurden in derselben Zeit mehr als verdoppelt und stiegen von RMB 2.041.320 Mio. auf RMB 5.023.090 Mio.

In den Jahren 2000 bis 2005 verzeichnete der Außenhandel Chinas kontinuierliche Zuwächse, die in Tabelle 17 und Abbildung 15 abgebildet sind. Im Jahr 2005 wurden Waren und Dienstleistungen im Wert von US\$ 660 Mrd. eingeführt, was einer Steigerungsrate von 17,6% im Vergleich zum Vorjahr entspricht und eine Verdreifachung im Vergleich zum Jahr 2000 bedeutet. Die Ausfuhren überstiegen die Einfuhren und betrugen US\$ 762,0 Mrd., was einer Steigerungsrate von 28,4% entspricht und mehr als eine Verdreifachung seit dem Jahr 2000 bedeutet. So ergab sich im Jahr 2005 ein Ausfuhrüberschuss von US\$ 101,9 Mrd.

Im Mrd. US\$	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Einfuhren	225,1	243,6	295,2	412,8	561,4	660,1
	+35,8%	+8,2%	+19,6	+39,9%	+36,0	+17,6
Ausfuhren	249,2	266,2	325,6	438,4	593,4	762,0
	+27,8%	+6,8%	+20,0	+34,6%	+35,4	+28,4
Ausfuhrüberschuss	24,1	22,6	30,4	25,6	32,0	101,9

Tabelle 17: Außenhandel der VR China²⁶⁸

267 vgl. GMID, 2008, online

268 vgl. WKO, 2006, S. 12

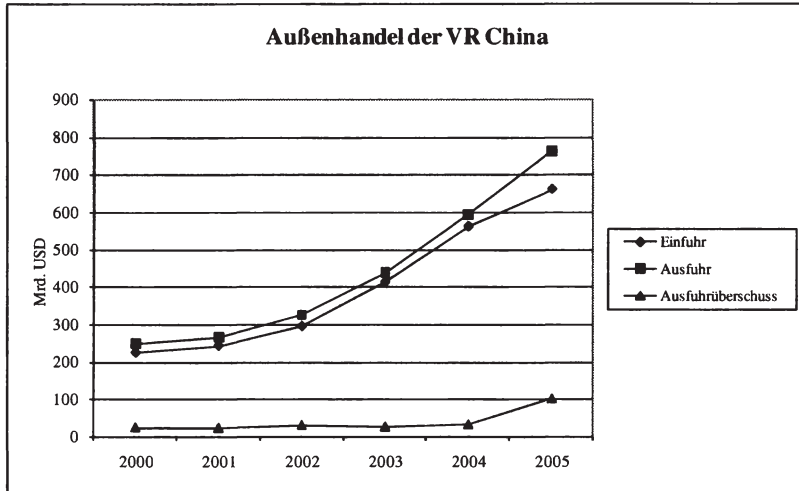


Abbildung 15: Der Außenhandel Chinas²⁶⁹

Die wichtigsten Import- und Exportgüter Chinas im Jahr 2005 sind in Tabelle 18 abgebildet. Es ist auffällig, dass die beiden ersten Plätze der Importe und Exporte dieselben Kategorien betreffen. Es handelt sich dabei um mechanische, elektronische und High Tech Produkte. Auf den weiteren Plätzen zeigen sich starke Unterschiede zwischen den importierten und exportierten Waren.

Import und Exportwaren in China 2005 (in 10.000 US\$)				
	Importwaren	Wert	Exportwaren	Wert
1	Mechanische und elektronische Produkte	35.037.841	Mechanische und elektronische Produkte	42.674.726
2	High Tech Produkte	19.770.797	High Tech Produkte	21.824.802
3	Rohöl	4.772.293	Maschinen / Komponenten der automatischen Datenverarbeitung	7.630.702
4	Walzstahl	2.460.845	Bekleidung (ohne Strick- und Häkelwaren)	3.243.219
5	Eisenerz	1.837.278	Teile der automatischen Datenverarbeitungs-ausstattung	2.835.642
6	Maschinen / Komponenten der automatischen Datenverarbeitung	1.802.081	Bekleidung (Strick- und Häkelwaren)	2.787.777
7	Raffinierte Erdölprodukte	1.043.465	Möbel	1.350.387
8	Polyacrylnit Fasern	878.823	Walzstahl	1.307.968
9	Sojabohnen	777.879	Plastikartikel	1.127.745
10	Fahrzeugteile	672.611	Fernsehgeräte	841.087

Tabelle 18: Exportwaren und Importwaren in China 2005²⁷⁰

269 Eigene Darstellung basierend auf WKO, 2006, S. 12

Die wichtigsten Außenhandelspartner der VR China in Bezug auf die Exporte im Jahr 2005 sind die USA, gefolgt von der Europäischen Union, Hongkong, Japan, ASEAN, Südkorea, Taiwan und Russland. Bei den Mitgliedsländern der ASEAN handelt es sich um Brunei, Kambodscha, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, die Philippinen, Singapur, Thailand und Vietnam. Die USA und die EU sind jene Gebiete, in die am meisten exportiert wird und die auch die höchsten Zuwachsraten von über 30% verzeichnen und nur von Russland mit einer Zuwachsrate von 45,2% übertroffen werden. (siehe Tabelle 19 und Abbildung 16)

Wichtigste Außenhandelspartner 2005				
	Chinas Exporte 2005 nach Zielregionen		Chinas Importe 2005 nach Ursprungsregionen	
Region	Exporte in Mrd. US\$	Zuwachs in %	Importe in Mrd. US\$	Zuwachs in %
USA	162,9	30,4	48,7	9,1
EU	143,7	34,1	73,6	5,0
Hongkong	124,5	23,4	12,2	3,6
Japan	84,0	14,3	100,5	6,5
ASEAN	55,4	29,1	75,0	19,1
Südkorea	35,1	26,2	76,8	23,4
Taiwan	16,5	22,2	74,7	15,3
Russland	13,2	45,2	15,9	31,0

Tabelle 19: Wichtigste Außenhandelspartner Chinas 2005²⁷¹

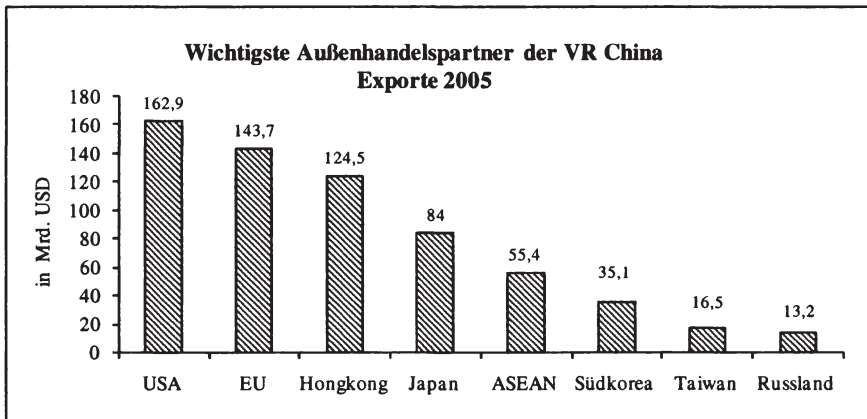


Abbildung 16: Chinas Exporte 2005 nach Zielregionen²⁷²

270 vgl. National Bureau of Statistics China, 2006a, online

271 vgl. WKO, 2006, S. 12

272 basierend auf WKO, 2006, S. 12

In Bezug auf die Importe ist Japan der wichtigste Außenhandelspartner für China, gefolgt von Südkorea, ASEAN, Taiwan, Europäische Union, USA, Russland und Hongkong. Russland verzeichnet wiederum die höchsten Zuwächse von 31% als Importland für China gefolgt von Südkorea und Taiwan. (siehe Tabelle 19 und Abbildung 17)

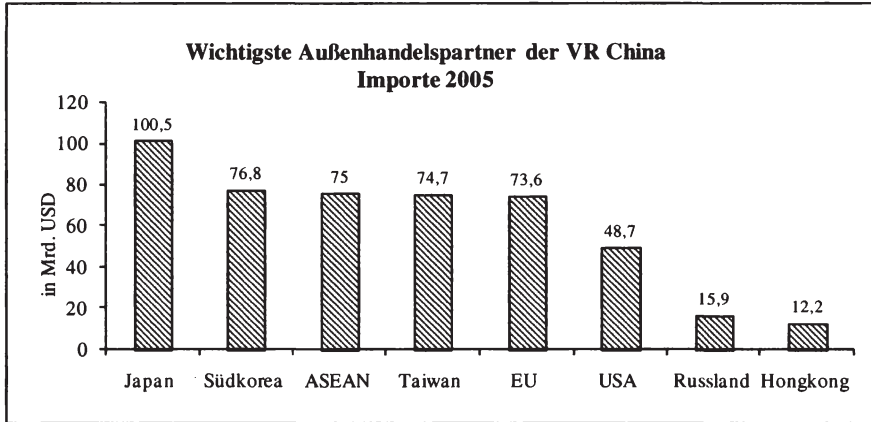


Abbildung 17: Chinas Importe 2005 nach Ursprungsregionen²⁷³

Der österreichische Außenhandel mit China entwickelt sich positiv (siehe Tabelle 20 und Abbildung 18). Die österreichischen Importe aus China steigen seit 1999 kontinuierlich. Ein besonders starker Anstieg zeigt sich seit dem Jahr 2002, was vor allem in der WTO-Mitgliedschaft Chinas begründet ist. Die österreichischen Exporte nach China hingegen steigen ebenfalls bis zum Jahr 2002 moderat und fallen dann kurzfristig ab, bevor sie wieder zu steigen beginnen. Durch die stetig wachsenden Importe und die mäßig steigenden Exporte ergibt sich ein negativer Saldo, der über die Jahre hinweg zunimmt.

(in Mio. Euro)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Österreichische Importe	916,82 +13,7%	1.243,2 +35,6%	1.359,5 +9,4%	1.404,9 +3,3	1.761,5 +25,4	2.208,0 +23,5%	2.906,9 +26,6
Österreichische Exporte	390,78 +5,6%	490,45 +25,5%	844,51 +72,2%	1.170,2 +38,6	897,2 -23,3	1.112,4 +25,2	1.217,6 +8,8
Saldo	-526,04	-752,75	-514,99	-234,69	-864,28	-1.095,7	-1.689,4

Tabelle 20: Chinas Außenhandel mit Österreich von 1999 bis 2005²⁷⁴

²⁷³ basierend auf WKO, 2006, S. 12

²⁷⁴ vgl. WKO, 2006, S. 13

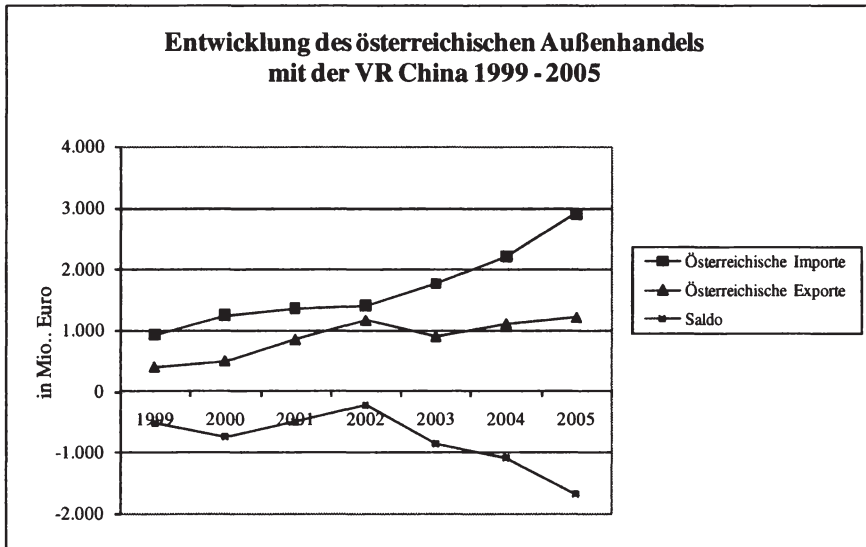


Abbildung 18: Der österreichische Außenhandel mit China von 1999 bis 2005²⁷⁵

Die wichtigsten österreichischen Ausfuhrwaren nach China sind Arbeitsmaschinen, angetriebene Maschinen, Rohre, Eisen- und Stahlprodukte, Kraftmaschinen, medizinische und pharmazeutische Erzeugnisse, Metall- und Holzbearbeitungsmaschinen, Hebe- und Fördervorrichtungen, Papier und Pappe, LKW und Kfz-Teile, Holz sowie Mess- und Prüfgeräte. Die wichtigsten österreichischen Einfuhrwaren aus China sind Bekleidung, Zubehör, Spiele, Sportgeräte, Nachrichtengeräte, elektrische Maschinen, Geräte, Koffer, Schuhe und anorganische Chemikalien.²⁷⁶

Im Jahr 2005 betragen die realisierten ausländischen Direktinvestitionen (ADI) in China mit 44.001 Projekten US\$ 60,325 Mrd. (siehe Tabelle 21). Ein Großteil der ADI kommt aus asiatischen Ländern wie Südkorea, Taiwan und Japan. Eine Sonderstellung nimmt Hongkong ein. Ein Drittel aller ADI kommt aus Hongkong, was US\$ 17,95 Mrd. entspricht. Die ADI der europäischen Union entsprechen einem Anteil von 6,47% an den gesamten ADI in China. Österreich investiert dabei US\$ 80 Mio., was einem Anteil von 0,18% entspricht. Insgesamt zeigt sich ein Zuwachs von 0,77% der ADI in China, der vor allem auf den Zuwachs der ADI aus Hongkong, Südkorea, der EU und dabei besonders Italien, Frankreich, Nieder-

²⁷⁵ basierend auf WKO, 2006, S. 12

²⁷⁶ vgl. WKO, 2005a, S. 12

lande und Großbritannien zurückzuführen ist. Österreich verzeichnet im Jahr 2005 sinkende ADI.²⁷⁷

Ausländische Direktinvestitionen (ADI) in China im Jahr 2005						
Region/Land	Anzahl von Projekten	Veränderung in %	Anteil in %	Realisierte Investitionen In Mrd. US\$	Veränderung in %	Anteil in %
Gesamt	44.001	+0,77	100,00	60,325	-0,5	100,00
Davon						
Hongkong	14.831	+0,76	33,71	17,95	-5,52	29,75
Südkorea	6.115	+8,71	13,9	5,17	-17,28	8,57
Taiwan	3.907	-2,37	8,88	2,15	-30,98	3,57
Japan	3.269	-5,36	7,43	6,53	+19,78	10,82
Virgin Islands	2.493	-5,6	5,67	9,02	+34,05	14,96
EU	2.846	+17,46	6,47	5,19	+22,52	8,61
Davon						
Deutschland	650	+6,91	1,48	1,53	+44,55	2,54
UK	553	+13,32	1,26	0,96	+21,69	1,60
Italien	481	+34,36	1,09	0,32	+14,67	0,53
Frankreich	342	+18,34	0,78	0,62	-6,35	1,02
Niederlande	234	+17,59	0,53	1,04	+28,75	1,73
Österreich	78	-6,02	0,18	0,08	-21,83	0,13
USA	3.741	-4,69	8,50	3,06	-22,32	5,07

Tabelle 21: Ausländische Direktinvestitionen in China im Jahr 2005²⁷⁸

Wie in Abbildung 19 dargestellt, können die österreichischen Direktinvestitionen in China seit dem Jahr 1990 kontinuierlich gesteigert werden. Besonders auffällig ist die überproportionale Steigerung auf € 363 Mio. im Jahr 2002, was vor allem auf die WTO Mitgliedschaft Chinas seit Ende 2001 zurückzuführen ist. Seitdem gibt es weitere Steigerungen der österreichischen Direktinvestitionen in China und Hongkong, die ihren Gipfel im Jahr 2004 mit € 562 Mio. erreichen um im Jahr 2005 wieder auf € 304 Mio. abzufallen.

²⁷⁷ vgl. WKO, 2006, S. 12

²⁷⁸ vgl. WKO, 2006, S. 10

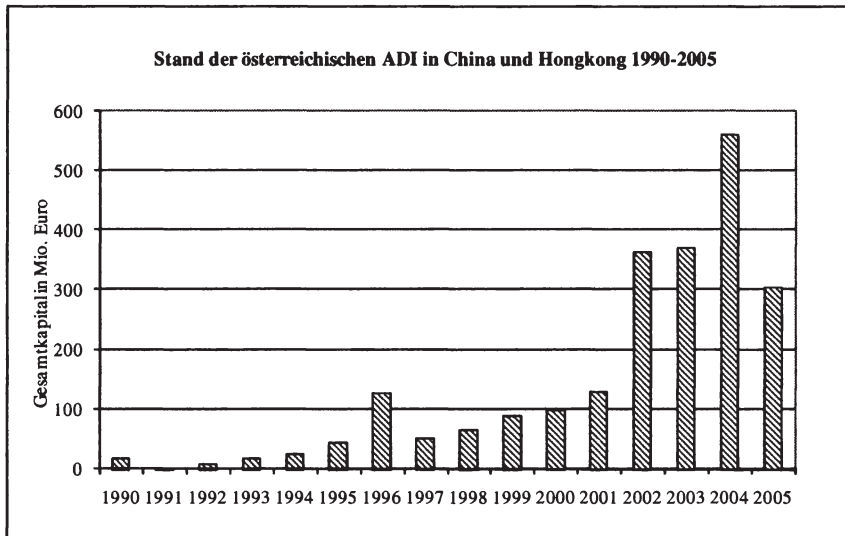


Abbildung 19: Stand der österreichischen ADI in China und Hongkong 1990 bis 2005²⁷⁹

Abbildung 20 zeigt die Zunahme und Abnahme der österreichischen Direktinvestitionen in China und Hongkong in den Jahren 1992 bis 2006. Es handelt sich um die von inländischen Investoren innerhalb eines bestimmten Zeitraums getätigten Transaktionen im Zusammenhang mit strategischen Unternehmensbeteiligungen in China. Dabei zeigt sich, dass vor allem in den 1990ern in China sehr wenig investiert wurde und erst ab dem Jahr 2001 eine Steigerung zu verzeichnen ist. Die Direktinvestitionen in Hongkong vermitteln ein stark differenziertes Bild. Bis zum Jahr 2000 sind die Direktinvestitionen in Hongkong durch eine relativ starke Abnahmen gekennzeichnet bis hin zu einem Minus von € 85 Mio. im Jahr 1997. Ab dem Jahr 2001 jedoch zeigen sich überproportionale Steigerungen, die im Jahr 2002 mit € 237 Mio. ihren Höhepunkt finden und danach bis zum Jahr 2005 kontinuierlich abflachen. Im Jahr 2005 wird ein drastischer Einbruch bei den Zunahmen der österreichischen Direktinvestitionen in Hongkong festgestellt, bevor sie schließlich bei einer Zunahme von € 48 Mio. im Jahr 2006 wieder langsam zu steigen beginnen.

²⁷⁹ vgl. OENB, 2008, online

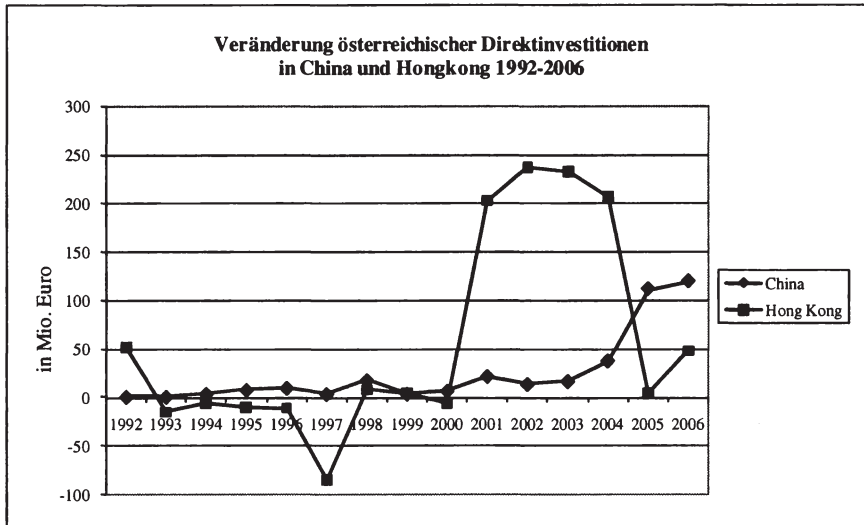


Abbildung 20: Veränderung österr. Direktinvestitionen in China/HK 1992-2006²⁸⁰

Ein anderes Bild zeigt sich bei den chinesischen Direktinvestitionen in Österreich. Abbildung 21 zeigt die Zunahmen und Abnahmen chinesischer Direktinvestitionen in Österreich. Es handelt sich dabei um den von ausländischen Investoren zu Jahresende gehaltenen Bestand an Direktinvestitionen in Österreich in einer Gliederung nach Sitz des ausländischen Stammhauses. Dabei kann festgestellt werden, dass sich die Direktinvestitionen aus China bis zum Jahr 2005 immer um € 1 Mio. bewegen und im Jahr 2006 sogar noch weiter abnehmen. Die Direktinvestitionen aus Hongkong hingegen weisen starke Zunahmen im Jahr 2000 auf € 130 Mio. sowie in den Jahren 2002 und 2003 um jeweils € 181 Mio. und € 277 Mio. auf. Ab dem Jahr 2005 kann wiederum auf eine Abnahme der chinesischen Direktinvestitionen in Österreich verwiesen werden.

280 vgl. OENB, 2008, online

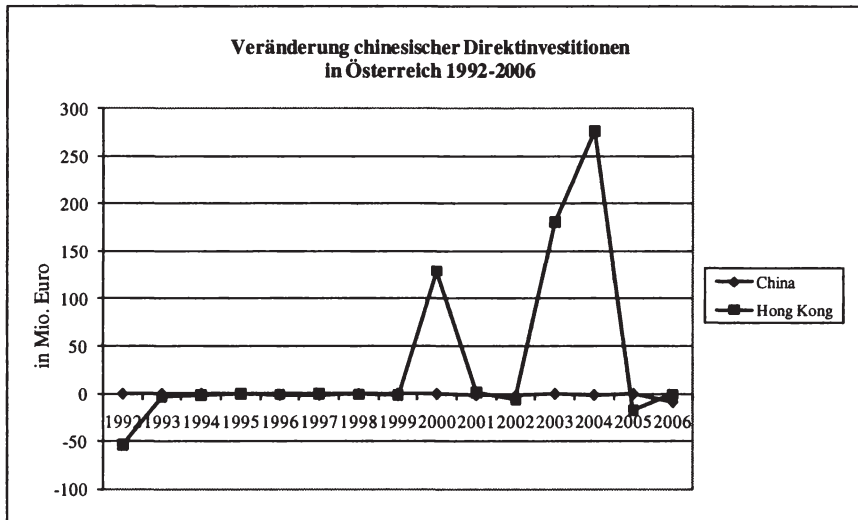


Abbildung 21: Veränderung chin. Direktinvestitionen in Österreich 1992-2006²⁸¹

2.4.3.4 Kulturelles Umfeld in China

Die chinesische Kultur ist durch zahlreiche philosophische Konzepte z.B. Legalismus, Konfuzianismus, Taoismus und Philosophen wie z.B. Sun Tzu beeinflusst.²⁸²

Die Legalisten sind maßgeblich an der Bildung des chinesischen Reichs beteiligt, nachdem sie für die Beratung des ersten Kaisers von China verantwortlich sind.²⁸³

Han Fei Tzu (280-233 v. Chr.) ist der Gründer und Lehrer der Legalistischen Schule. Nach den Legalisten besteht die Aufgabe des Führers in der Führung durch Gesetz, Macht und Menschen.²⁸⁴ Wenn das Gesetz korrekt befolgt wird, existiert Ordnung in der Gesellschaft.²⁸⁵

Der Konfuzianismus ist die wichtigste Philosophie in der Geschichte Chinas und übt einen starken Einfluss auf das tägliche Leben und die chinesische Denkweise aus. „Die Verpflichtungen des Menschen gegenüber anderen Menschen in Ab-

²⁸¹ vgl. OENB, 2008, online

²⁸² vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 19

²⁸³ vgl. Chang, 1976, S. 71

²⁸⁴ vgl. Chang, 1976, S. 73

²⁸⁵ vgl. Laaksonen, 1988, S. 39; Lui, 1996, S. 394

hängigkeit von den Beziehungen der Menschen untereinander“ wird im Konfuzianismus sehr stark betont. Werte wie Pflicht, Loyalität, Ehre, Respekt gegenüber den Eltern und Respekt vor dem Alter und Ehrlichkeit gehören zu den Grundwerten der chinesischen Gesellschaft. Der Konfuzianismus ist auch die historische Grundlage für die Entwicklung der chinesischen Bürokratie. Auch die große Bedeutung von Beziehungen (Guanxi) resultiert aus der konfuzianischen Philosophie.²⁸⁶

Eine weitere wichtige philosophische Strömung in China ist der Taoismus, nach dessen Lehre es kein absolutes Wissen gibt. Jedes Wissen wird aus einer bestimmten Perspektive eines bestimmten Betrachters bezogen. Außerdem betont der Taoismus, dass der perfekte Zustand der Gesellschaft die Harmonie aller Handlungen ist, und um diesen Zustand zu erreichen strenge Hierarchien, Rollenverteilungen und moralische Prinzipien festgelegt werden.²⁸⁷

Detailliertere Informationen zur chinesischen und österreichischen Kultur im Hinblick auf die Unternehmensform des Joint Ventures werden im weiteren Verlauf der Arbeit präsentiert.

2.4.4 Mikroumfeld

Das Mikroumfeld wird auch als Aufgabenumfeld bezeichnet und ist eng mit den Unternehmenszielen verbunden. Einflussgrößen sind Lieferanten, Absatzhelfer, Kunden, Konkurrenten und Interessensgruppen. Wichtige Standortfaktoren sind absatzmarktbezogene Variablen (z.B. Marktgröße, Marktwachstum, Handelshemmnisse), produktions- bzw. kostenbezogene Variablen (z.B. Lohnkosten), beschaffungsbezogene Variablen (z.B. Rohstoffverfügbarkeit, Aufnahmebereitschaft der Kapitalmärkte, Know-how-Erwerb) und branchen- und konkurrenzbezogene Variablen z.B. Zahl und Art der Konkurrenten, Existenz von industriellen Clustern, intensiver Wettbewerb mit hohem Innovationsdruck etc.²⁸⁸

Da es für die vorliegende Arbeit nicht relevant ist alle Variablen im Detail zu erläutern, sollen einige wichtige Indikatoren beispielhaft herangezogen werden, um das Mikroumfeld in China zu beschreiben.

Bei einer Bevölkerung von 1,3 Mrd. Menschen und einer Fläche von 9.634 km² leben durchschnittlich 140 Personen pro Quadratkilometer in China. Im Vergleich dazu hat Österreich 8 Millionen Einwohner und eine Fläche von 84 km², was einer

286 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 19f

287 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 21

288 vgl. Kutschker/Schmid, 2005, S. 435

Bevölkerungsdichte von 100 Personen pro Quadratkilometer entspricht.²⁸⁹ 40% aller Chinesen leben in der Stadt im Gegensatz zu 66% in Österreich.²⁹⁰

Insgesamt sind 4,2% der chinesischen Bevölkerung in den Jahren 2000 bis 2005 arbeitslos. Im Vergleich dazu beträgt die Arbeitslosigkeit in Österreich im selben Zeitraum 4,9%.²⁹¹ Gemessen an der internationalen Armutsgrenze leben im Jahr 2004 9,9 % der chinesischen Bevölkerung von weniger als 1 US\$ pro Tag und 34,9% von weniger als 2 US\$ pro Tag.²⁹²

Die Industriestruktur ist durch eine zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors gekennzeichnet. So haben sich in den Jahren 2003 bis 2006 die Anteile vom Primärsektor deutlich in Richtung Tertiärsektor, aber auch in Richtung Sekundärsektor verlagert. Abbildung 22 zeigt die Veränderung der relativen Anzahl der Arbeitskräfte. Im Jahr 2003 arbeiteten noch 70,5% aller Menschen im Primärsektor, nur drei Jahre später schrumpft dieser Anteil auf 44,8%. Gleichzeitig haben sich die Anteile in Richtung Sekundär- und Tertiärsektor verlagert. So steigen der Anteil des Sekundärsektors von 17,3% auf 23,8% und der Anteil des Tertiärsektors von 12,2% auf 31,4%. Diese Entwicklung bestätigt die zunehmende Wichtigkeit des Dienstleistungssektors.

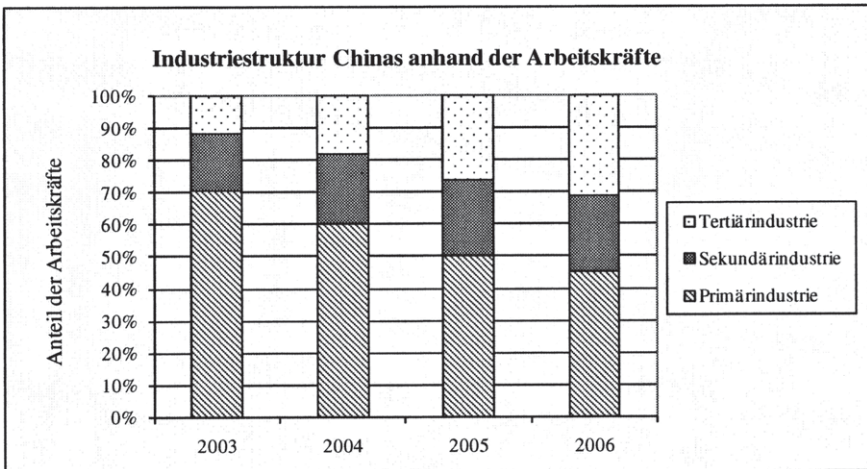


Abbildung 22: Industriestruktur Chinas anhand der Arbeitskräfte²⁹³

289 vgl. World Development Indicators, 2007, S. 14

290 vgl. World Development Indicators, 2007, S. 162

291 vgl. World Development Indicators, 2007, S. 56

292 vgl. World Development Indicators, 2007, S. 60

293 vgl. National Bureau of Statistics, 2006b, online

Betrachtet man die Industriestruktur anhand des chinesischen Bruttoinlandsproduktes (BIP), so ergibt sich ein leicht differenziertes Bild. Die Primärindustrie erwirtschaftet das niedrigste BIP mit RMB 23.070,4 Mio. im Gegensatz zu RMB 72.967,7 Mio. der Tertiärindustrie und RMB 87.046,7 Mio. der Sekundärindustrie. Insgesamt zeigt sich in der Sekundärindustrie die stärkste Steigung, gefolgt von der Tertiärindustrie und der Primärindustrie.

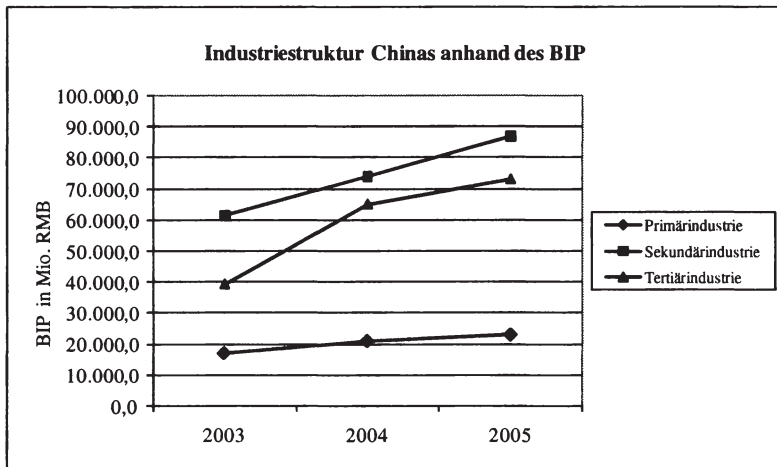


Abbildung 23: Industriestruktur Chinas anhand des BIP²⁹⁴

Als wesentliche Hemmnisse werden unterschiedliche Faktoren von Managern in China angeführt. Die Unsicherheit bezüglich Vorgehensweise und Strategien in China wurde von 32,9% aller interviewten Manager als ernstzunehmende Einschränkung eingestuft. In Bezug auf Verordnungen und Steuerverwaltungen nennen 32,6% aller Manager die Steuersätze als bedeutende Einschränkung. Weiters nennen 29,1% der Manager den Zugang zu finanziellen Ressourcen, 29,7% die Elektrizität sowie 30,7% die Fähigkeiten der Arbeitskräfte als weitere bedeutende Hemmnisse am chinesischen Markt.²⁹⁵

Das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen in China beträgt im Jahr 2005 RMB 18.364, wobei in Staatsunternehmen das durchschnittliche Einkommen etwas höher ist (RMB 19.3113) als in den Kollektivunternehmen (RMB 11.283). Sonstige Unternehmen, darunter fallen kooperative Einheiten, Gemeinschaftsunternehmen,

²⁹⁴ vgl. National Bureau of Statistics, 2006b, online

²⁹⁵ Vgl. World Development Indicators, 2007, S. 268

Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Aktiengesellschaften und Unternehmen, die durch Investitionen aus Hongkong, Macao, Taiwan oder dem sonstigen Ausland zustandegekommen sind, bezahlen durchschnittlich RMB 18.244. Innerhalb Chinas gibt es jedoch große regionale Unterschiede beim Pro-Kopf-Einkommen. So verdient man in Staatsunternehmen in Peking (RMB 39.067) und Shanghai (RMB 36.077 RMB) überdurchschnittlich, während bei Kollektivunternehmen das Pro-Kopf-Einkommen in Heilongjiang (RMB 7.724), Hainan (RMB 8.640), Jilin (RMB 8.735) und Hubei (RMB 8.923) weit unter dem Durchschnitt liegt.²⁹⁶

Das Ausmaß und der Umfang an Korruption in China werden durch den Korruptionsindex des ICGG (Internet Center for Corruption Research) dargestellt. Der CPI (Corruption Performance Index) Wert bezieht sich auf die Wahrnehmung und Einschätzung des Korruptionsgrades durch Geschäftsleute und Länderanalysten und liegt zwischen 10 (einwandfrei) und 0 (sehr korrupt).

Tabelle 22 zeigt einen Teil der Ergebnisse des Korruptionsindex 2006. Dabei zeigt sich, dass auf den Plätzen eins bis zehn hauptsächlich europäische Länder sowie Australien und Neuseeland zu finden sind, angeführt von Finnland mit einem Wert von 9,6 als jenes Land mit dem niedrigsten CPI Wert für Korruption.

Die einzige Ausnahme unter den westlichen Ländern bildet Singapur auf Platz fünf. Österreich ist mit einem Wert von 8,6 auf Platz elf und Hongkong mit einem leicht niedrigeren Wert von 8,3 auf Platz 15. China hingegen befindet sich mit einigen weiteren Ländern wie z.B. Brasilien, Ägypten, Ghana, Indien, Mexiko, Peru, Saudi Arabien und Senegal auf Platz 70 mit einem Wert von 3,3, der auf ein relativ hohes Maß der Korruption hinweist

296 vgl. National Bureau of Statistics, 2006c, online

Korruptionsindex 2006		
Rang	Land	CPI
1	Dänemark	9,4
1	Finnland	9,4
1	Neuseeland	9,4
4	Singapur	9,3
4	Schweden	9,3
6	Island	9,2
7	Niederlande	9,0
7	Schweiz	9,0
9	Kanada	8,7
9	Norwegen	8,7
14	Hongkong	8,3
15	Österreich	8,1
72	Brasilien	3,5
	China	3,5
	Indien	3,5
	Mexiko	3,5
	Marokko	3,5
	Peru	3,5
	Surinam	3,5
179	Myanmar	1,4
179	Somalia	1,4

Tabelle 22: Korruptionsindex 2007²⁹⁷

Das politische Risiko Chinas wird schließlich durch den Euromoney Index dargestellt. Der gesamte Risikowert liegt zwischen 0 (hohes Risiko) und 100 (kein Risiko) und wird durch neun Faktoren, die unterschiedlich gewichtet sind, beeinflusst. Dabei handelt es sich um das politische Risiko (25% Gewichtung), die wirtschaftliche Performance (25%), Verschuldungsindikatoren (10%), nicht eingehaltene und verschobene Verschuldungen (10%), Beurteilung der Kreditwürdigkeit (10%), Zugang zu Kapitalmärkten (5%) und Forfaitierung (5%).²⁹⁸

Wie in Tabelle 23 dargestellt ist, liegt Österreich mit einem korruptionsbereinigten Wert von 93,15 unter den Top Ten aller Länder. Hongkong ist mit einem Wert von 83,43 auf Platz 25 und China mit einem deutlich niedrigeren Wert von 61,03. Das Land an der letzten Stelle im Euromoney Index ist die Demokratische Republik Kongo mit 17,75 Punkten und somit dem höchsten Risiko der Welt.

²⁹⁷ vgl. ICGG, 2007, online

²⁹⁸ vgl. Euromoney, 2007a, online

	Korruptionsbereinigtes Risiko	Korruptions- bereinigter Wert (100)	Gesamt- risikowert (100)
1	Norwegen	99,14	99,51
2	Luxemburg	99,11	99,59
3	Schweiz	98,84	99,04
4	Dänemark	95,93	95,78
5	Schweden	94,97	94,92
6	Finnland	94,39	94,11
7	Niederlande	94,21	94,39
8	Irland	93,81	94,65
9	USA	93,66	94,54
10	Österreich	93,15	93,33
14	Deutschland	91,94	92,37
25	Hongkong	83,43	83,28
55	China	61,03	62,36
179	Demokratische Rep. Kongo	17,75	17,59

Tabelle 23: Euromoney Index 2007²⁹⁹

Der Grad der Transnationalität Chinas wird im Transnationalitätsindex der UNCTAD dargestellt. Die Berechnung des Index basiert auf dem Durchschnitt der folgenden vier Anteile: der Zufluss ausländischer Direktinvestitionen als Teil der Bruttoanlageinvestitionen, der Bestand an passiven ausländischen Direktinvestitionen als Anteil des Bruttoinlandsprodukts, der Wertzuwachs ausländischer Konzerngesellschaften als Anteil des gesamten nationalen Wertzuwachses und der Anteil von Arbeitsverhältnissen ausländischer Konzerngesellschaften als Anteil der gesamten Arbeitsverhältnisse in einem Land. Transnationale Gesellschaften (TNCs) beinhalten Mutterunternehmen oder ausländische Konzerngesellschaften. Je größer der Anteil der ausländischen Daten ist, desto transnationaler ist ein Land.³⁰⁰

In Abbildung 24 wird der Transnationalitätsindex des Jahres 2004 dargestellt. Es ist klar ersichtlich, dass Hongkong mit einem Wert von 92,9 an erster Stelle steht, während China sich mit einem Wert von unter 10 im unteren Bereich der Entwicklungsländer befindet. Dies deutet darauf hin, dass vor allem in Hongkong sehr viele internationale Konzerne und Mutterunternehmen angesiedelt sind, die den ausländischen Anteil der Bruttoanlageinvestitionen, des Bruttoinlandsproduktes, des nationalen Wertzuwachses und der Arbeitsverhältnisse erhöhen. Öster-

²⁹⁹ vgl. Euromoney, 2007b, online

³⁰⁰ vgl. UNCTAD, 2007, S. 13

reich ist im Vergleich mit einem Wert von knapp unter 15 im unteren Bereich der Entwicklungsländer angesiedelt.

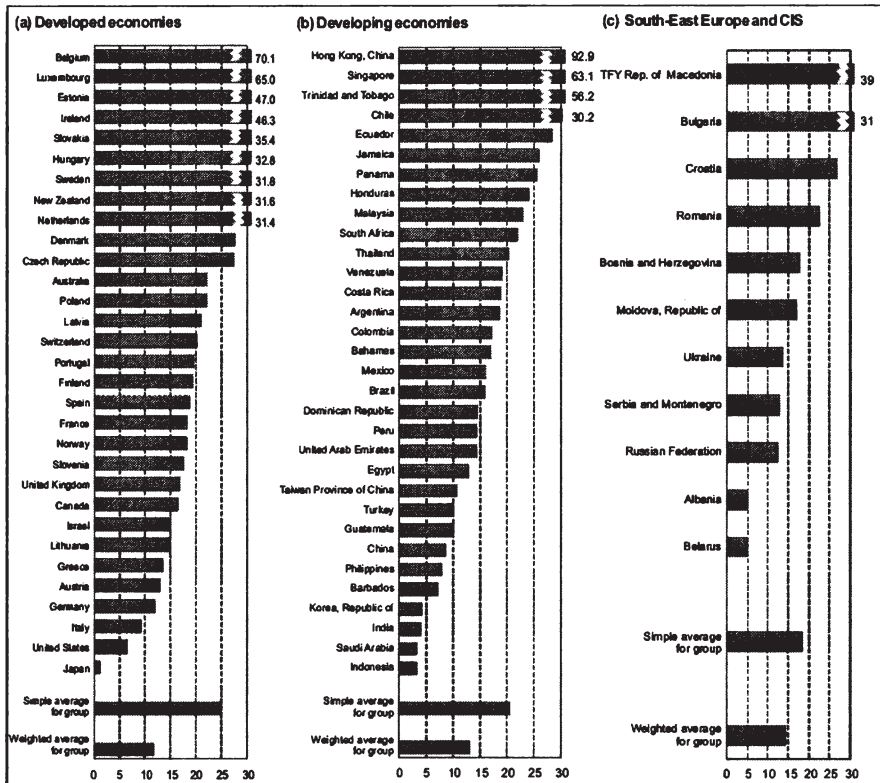


Abbildung 24: Der Transnationalitätsindex 2004³⁰¹

Was die beschaffungs-, branchen- und konkurrenzbezogenen Variablen anbelangt, so werden sie in diesem Kontext nicht genauer erläutert, da die Informationen gesondert für jede Industrie und Branche ausgewiesen werden müssten und auch nur in diesem Zusammenhang Sinn ergeben. Für die Beantwortung der Forschungsfrage der Dissertation sind die bereits diskutierten Indikatoren zur Kennzeichnung des Mikroumfeldes ausreichend.

2.4.5 Nationalkulturen in Österreich und China

Neben dem Marketingumfeld und dem Mikroumfeld zeigt das Modell nach Springer in Abbildung 13 den Einfluss unterschiedlicher Kulturen auf das Managementverhalten und den Managementstil in einem Unternehmen. Dadurch wird klar, wie wichtig Kultur vor allem in internationalen Unternehmen wie z.B. Joint Ventures für das Management und nicht zuletzt für den Erfolg des Unternehmens ist. Die wichtigsten Theorien des interkulturellen Managements konzentrieren sich auf kulturelle Dimensionen und Persönlichkeitseigenschaften. (Hofstede 1980, 1993, 2001, Schwarz 1992, Dülfer 1981, Kluckhohn/Strodtbeck 1961, Hall/Hall 1990, 2000, House et al. 2001, 2002, 2004, Rokeach 1961, Trompenaars/Hampden-Turner 1997). Um die österreichische und chinesische Kultur gegenüberzustellen bzw. zu vergleichen, werden im Folgenden die Kulturdimensionen nach Hofstede und House sowie die Kulturstandards nach Thomas vorgestellt, da es sich bei diesen Untersuchungen um die größten und bekanntesten Studien handelt, die die aktuellsten Ergebnisse liefern.

2.4.5.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

Die bekannteste Untersuchung dazu stammt von Hofstede und zeigt anhand der fünf Dimensionen Machtabstand (PDI), Individualismus versus Kollektivismus (IDV), Maskulinität versus Femininität (MAS), Unsicherheitsvermeidung (UAI) und Langzeitorientierung (LTO) die Unterschiede zwischen den Kulturen auf.³⁰² Die konkreten Unterschiede zwischen der österreichischen und der chinesischen Kultur sind in Abbildung 25 anhand Hofstedes fünf Dimensionen dargestellt.

302 vgl. ITIM, 2005a; ITIM, 2005b; Nippa, M., 2004, S. 54ff., Olie, 1995 in Chung/Sievert, 1995, S. 37ff

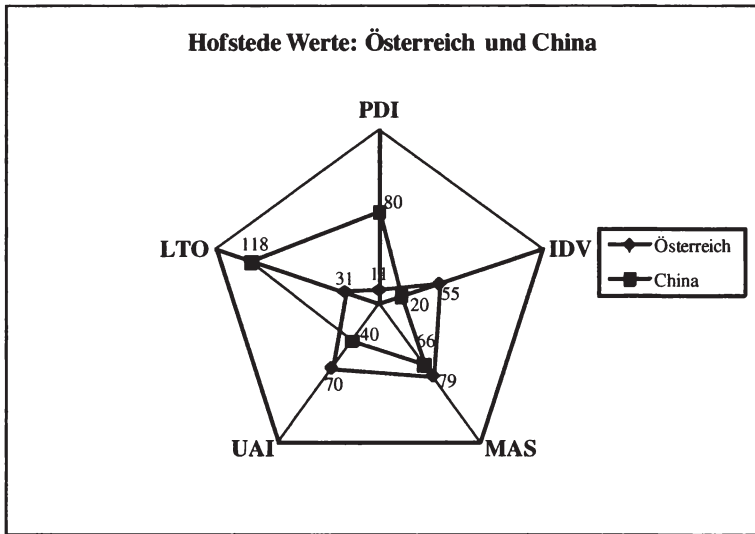


Abbildung 25: Hofstede Werte Österreich und China³⁰³

Österreich und China werden beide als maskuline Länder eingestuft, was auf einen großen Unterschied zwischen den Werten von Männern und Frauen hindeutet. Beträchtliche Unterschiede gibt es auch in allen anderen Kategorien wie Machtabstand, Individualismus und Langzeitorientierung. Dies bringt die konträren Elemente der österreichischen und der chinesischen Kultur zum Ausdruck.

Österreich wird als Land mit geringem Machtabstand eingestuft, d.h. große Autoritätsunterschiede werden nicht akzeptiert, Mitarbeiter haben ein größeres Mitspracherecht und der Führungsstil weist einen eher beratenden Charakter auf. Gleichzeitig ist das Ausmaß an Individualität in Österreich sehr hoch und individuelle Rechte sind in der Gesellschaft sehr wichtig. Der hohe Grad an Unsicherheitsvermeidung weist auf eine von Regeln, Gesetzen, Regulierungen und Kontrollen geprägte Gesellschaft hin. In Bezug auf die Langzeitorientierung weist Österreich einen relativ geringen Wert auf, der auf eine tendenziell kurzfristigere Ausrichtung der Gesellschaft und Beziehungen hindeutet.

China dagegen wird als Land mit hohem Machtabstand eingestuft, was paternalistische Handlungsweisen, einen hohen Grad der Zentralisierung, Hierarchie und einen autokratischen Führungsstil erklärt. Der Faktor Individualismus ist in China

³⁰³ eigene Erstellung, basierend auf ITIM 2005a; ITIM 2005b

eher gering ausgeprägt, d.h. die Gesellschaft weist tendenziell kollektivistische Züge auf mit engeren Beziehungen zwischen den Menschen. Der vergleichsweise geringere Grad an Unsicherheitsvermeidung deutet auf weniger Regeln in einer Gesellschaft und die schnellere und leichtere Akzeptanz von Veränderung und größeren Risiken. In Bezug auf den Faktor Langzeitorientierung weist China so wie alle anderen asiatischen Kulturen einen sehr hohen Wert auf, was auf langfristige Verpflichtungen, Respekt für die Tradition, starke Arbeitsethik, langfristige Belohnungen und Gegenleistungen sowie geschäftliche und soziale Schwierigkeiten für Außenseiter schließen lässt.³⁰⁴

2.4.5.2 Kulturdimensionen nach GLOBE

Die GLOBE Studie von House et al. ist die aktuellste und eine der größten interkulturellen Studien. Die Führungsstile in den unterschiedlichen Ländern werden anhand von sechs Dimensionen verglichen, die wie folgt lauten: charismatisch, teamorientiert, partizipativ, menschenorientiert, unabhängig, selbstschätzend. (siehe Abbildung 26) Anhand einer Skala von 0 bis 7 wird jedes Land bezüglich der sechs Kriterien bewertet, wobei 0 jeweils das Nichtvorhandensein des betreffenden Kriteriums und 7 das höchste Ausmaß an Vorhandensein des betreffenden Kriteriums bedeutet.

Österreich fällt in den Cluster des germanischen Europas gemeinsam mit Deutschland, der Schweiz und den Niederlanden; China in den Cluster des konfuzianischen Asiens gemeinsam mit Hongkong, Japan, Singapur, Südkorea und Taiwan.³⁰⁵

Nachdem die absoluten Werte in Abbildung 26 auf den ersten Blick keine großen Unterschiede aufweisen, werden die Kulturcluster relativ untereinander verglichen. Bei diesem Vergleich treten die wichtigsten Unterschiede deutlich hervor. (siehe Abbildung 27 und Abbildung 28)

304 vgl. ITIM, 2005a; ITIM, 2005b

305 vgl. House et al., 2004, S. 682f

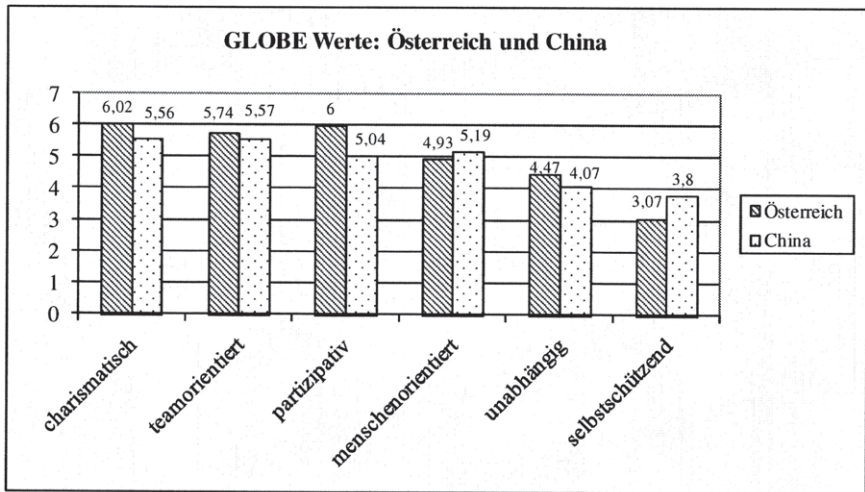


Abbildung 26: GLOBE Werte Österreich und China³⁰⁶

Im germanischen Europa (Österreich, Deutschland, Schweiz, Niederlande) sind die Dimensionen charismatisch/wertebasiert und teamorientierte Führung sehr wichtig. Partizipative Führung wird ebenfalls positiv gesehen, während die Dimension der unabhängigen Führung neutral gesehen wird und selbstschützende Führung als negativ. Der germanisch europäische Cluster fällt vor allem in Bezug auf die Dimensionen, die für effektive Führung als wichtig empfunden werden, auf. Die charismatische/wertebasierte, partizipative und autonome Dimensionen werden in der Führungshierarchie als sehr wichtig eingestuft. Die selbstschützende Dimension ist eine der am wenigsten erwünschten Führungsdimensionen. Jedoch noch auffälliger ist, dass die partizipative Dimension die meisten Punkte aller Cluster erhält.³⁰⁷ (siehe Abbildung 27)

³⁰⁶ eigene Erstellung basierend auf House et al., 2004, S. 713f

³⁰⁷ vgl. House et al., 2004, S. 694

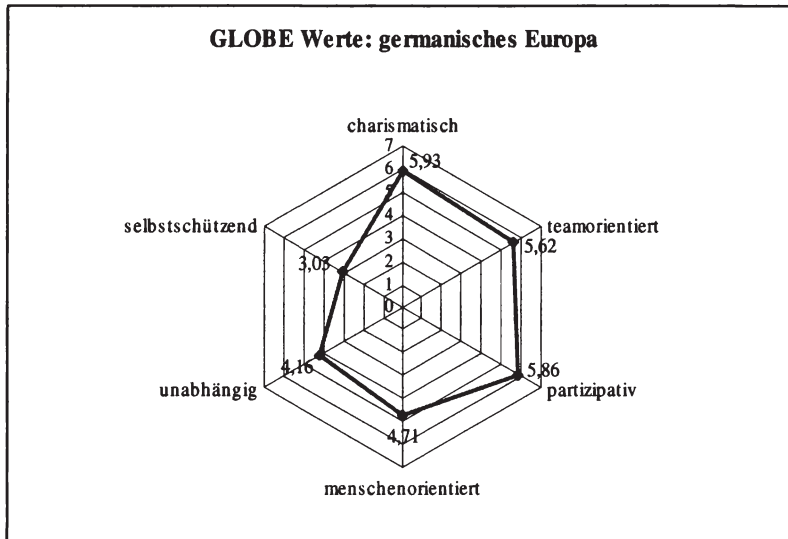


Abbildung 27: Führungswerte im kulturellen Umfeld für das germanische Europa³⁰⁸

Im konfuzianischen Asien (China, Hongkong, Japan, Singapur, Südkorea, Taiwan) sind die charismatische bzw. wertebasierende und die teamorientierte Führungsdimension sehr wichtig. Menschenorientierte Führung wird als sehr vorteilhaft angesehen, ist aber nicht so wichtig wie die beiden zuvor genannten Dimensionen. Partizipative Führung wird ebenfalls positiv bewertet, wobei der Wert des konfuzianisch asiatischen Clusters trotzdem zu den niedrigsten Werten im Vergleich mit den anderen Clustern zählt. Dieses Ergebnis reflektiert die Rolle des paternalistischen, aber autokratischen Vaters in der Familie. Unabhängige Führung wird neutral gesehen und selbstschätzende Führung als leicht hinderlich in Bezug auf effektive Führung. Im relativen Vergleich ist der konfuzianisch asiatische Cluster durch verhältnismäßig hohe Werte für selbstschützende, teamorientierte und menschenorientierte Führung charakterisiert. Auffallend ist vor allem der niedrige Wert in der partizipativen Führung. (siehe Abbildung 28)³⁰⁹

³⁰⁸ vgl. House et al., 2004, S. 695

³⁰⁹ vgl. House et al., 2004, S. 695

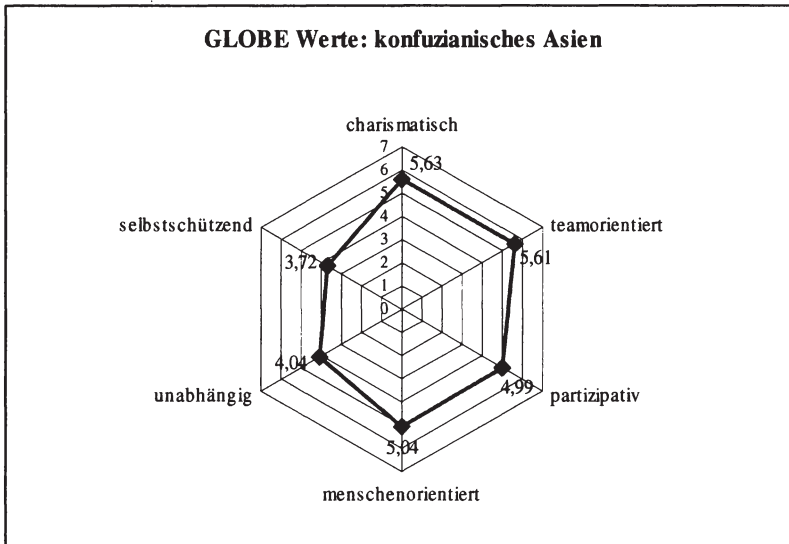


Abbildung 28: Führungswerte im kulturellen Umfeld für das konfuzianische Asien³¹⁰

Ein Beispiel für effektive Führung im konfuzianisch asiatischen Cluster würde charismatische bzw. wertebasierte Führung und eventuell teamorientierte Führung inkludieren. Selbstschützende Aktionen würden weniger negativ als in anderen Kulturen eingestuft werden, partizipative Führung hingegen wird nicht erwartet.³¹¹ (siehe)

2.4.5.3 Kulturstandards nach Thomas

Thomas 1996 und Fink/Meierewert 2001 wenden das Konzept der Kulturstandards an um Kultur zu beschreiben und zu vergleichen. Dies geschieht durch Methoden des Verstehens, Fühlens, Denkens, Bewertens und Agierens. Die Definition von Kulturstandards nach Thomas 1996 lautet wie folgt:

“Kulturstandards sind zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems, unter denen alle möglichen Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns zu verstehen sind, die in einer bestimmten Kultur durch die Mehrheit der Menschen für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wer-

³¹⁰ vgl. House et al., 2004, S. 689

³¹¹ vgl. House et al., 2004, S. 695

den auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert.“³¹² „Als zentrale Kulturstandards werden solche bezeichnet, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und für weitere Bereiche der Wahrnehmung, Steuerung der Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen bedeutsam sind.“³¹³

Zentrale Kulturstandards einer Kultur können in einer anderen Kultur völlig fehlen oder nur von peripherer Bedeutung sein. Verschiedene Kulturen können ähnliche Kulturstandards aufweisen, die aber von unterschiedlicher Bedeutung sind und unterschiedlich weite Toleranzbereiche aufweisen. Kulturstandards und ihre handlungsregulierende Funktion werden nach erfolgreicher Sozialisation vom Individuum innerhalb der eigenen Kultur nicht mehr bewusst erfahren.³¹⁴

2.4.5.4 Kulturtypische Merkmale im europäischen Management

Im europäischen Raum gibt es große Unterschiede zwischen den Managementstilen, was vielen Europäern gar nicht bewusst ist, weil sie normalerweise mit Unternehmen in geographisch nahe gelegenen Regionen und Ländern Geschäfte machen.³¹⁵ Verschiedene Autoren beleuchten die Problematik des europäischen Managementstils und beweisen, dass ein europäischer Managementstil nicht existiert, sondern vielmehr aufgrund verschiedener Geschäftssysteme und Kulturen Europas große Unterschiede bestehen.³¹⁶

Es gibt jedoch auch einige Managementphilosophien und Managementpraktiken, die über alle europäischen Staaten hinweg gleich sind. Ein europäischer Ansatz ist die ausgeprägte Mitarbeiterorientierung in Unternehmen. Dies zeigt sich in unterschiedlichen Ausprägungsformen. Die Menschen sind ein zentraler Teil des Unternehmens, der neben dem Profitgedanken eine sehr wichtige Rolle spielt. Europäische Unternehmen arbeiten profitorientiert, aber die soziale Komponente im Unternehmen hat trotzdem einen hohen Stellenwert. Im Vergleich zu den USA wird der Mensch nicht ausschließlich als austauschbare Ressource verwendet. Außenseiter werden in europäischen Firmen toleriert und Konformität wird nicht so stark angestrebt. Bei europäischem Management und bei der Auswahl des Managers spielt die Persönlichkeit des Managers bereits eine große Rolle. Zwar wird der Manager auf seine Aufgaben vorbereitet und eingeschult, jedoch stellt seine Persönlichkeit eine wesentliche Komponente im Auswahlverfahren dar. Die menschenorientierte Haltung europäischer Unternehmen zeigt sich auch in den zahl-

312 vgl. Thomas, 2003, S. 381 in Fink/Kölling/ Neyer, 2003, S. 12; Thomas, 1993, S. 380

313 vgl. Thomas, 1996, S. 150

314 vgl. Thomas, 1993, S. 380

315 vgl. Tixier, 1994, S. 377f

316 vgl. Calori/Dufour 1995, S. 61f

reichen Vorkehrungen und Vorwarnstufen bevor es zu einer tatsächlichen Trennung von einem Mitarbeiter kommt. Diese Orientierung am Menschen ist durch die humanistische Tradition in Europa und vor allem für Kontinentaleuropa durch das Konzept der sozialen Marktwirtschaft beeinflusst, das Profit und soziale Verantwortung zu kombinieren versucht.³¹⁷

Ein weiteres Merkmal des europäischen Managements ist das hohe Niveau internationaler Verhandlungen. Weil Manager in Europa viel Zeit darauf verwenden, innerhalb der eigenen Firma zu verhandeln, z.B. zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen des Managements und den Arbeitern, mit Gewerkschaften, zwischen der Firmenzentrale und den Tochterunternehmen usw., haben sie spezielle Verhandlungsfähigkeiten entwickelt, die es ihnen ermöglichen, Entscheidungen gemeinsam und durch Diskussion zu fällen. Die Verhandlungsfähigkeit ist auch historisch begründet durch die starke Position der Gewerkschaften. Um Arbeiterkonflikte zu vermeiden und Zeit für das Management zu sparen, war es notwendig zu verhandeln und einen Konsens zu finden. Die Mitbestimmung hat sich in fast allen europäischen Ländern bis auf Großbritannien als sehr effizient erwiesen. Für Länder wie Deutschland und Österreich gilt prinzipiell ein großes Ausmaß an Konsensbereitschaft und Pflege der sozialen Beziehungen. Nicht zuletzt trägt das europäische Bildungssystem zur Notwendigkeit des Dialogs und der Verhandlung bei, um die Menschen zu überzeugen und ihre Beteiligung und Mitwirkung zu fördern.³¹⁸

Das dritte Merkmal des europäischen Managements ist die Fähigkeit, internationale Diversität besser zu managen. Europäische Manager haben die Fähigkeit Vielfalt anzuerkennen, zu respektieren und wertzuschätzen und sie haben eine spezielle Fähigkeit entwickelt, damit umzugehen und sie zu managen. Daraus folgt ein hohes Ausmaß an Anpassungsvermögen und Flexibilität. Schließlich können europäische Manager mit dem Risiko des interkulturellen Managements gut umgehen und sich und ihre Managementmodelle an das Gastland und dessen Bräuche anpassen. Es zeigt sich auch eine Tendenz der europäischen Unternehmen, Vertreter der lokalen Bevölkerung als Manager der ausländischen Tochterunternehmen einzusetzen, ebenso eine kleine Anzahl im Ausland lebender Mitarbeiter („Expatriates“), um die Internationalität des Unternehmens zu wahren. Weiters zeigt sich eine Tendenz der Europäer sich an ausländische Managementpraktiken und ausländische Märkte anzupassen, was zu einer vermehrten Dezentralisierung der ausländischen Operationen führt. Dezentralisierung steht nicht für eine schwache Unternehmenskultur, sondern für eine starke Unternehmenskultur, die

317 vgl. Calori/Dufour, 1995, S. 62f

318 vgl. Calori/Dufour, 1995, S. 63f

Varianten und Abänderungen der eigenen Kultur zulässt und integriert. Die Integration findet dabei eher durch Menschen als durch Strukturen und Verfahren statt und zeigt sich an Menschen, die verschiedene Sprachen sprechen, an internationalen Rotationssystemen der Manager, internationalen Trainingsprogrammen und gegenseitigem Lernen.³¹⁹

Das vierte Merkmal des europäischen Managements ist die Fähigkeit der Manager zwischen Extremen zu managen. Managementphilosophien und –praktiken in den USA und in Japan werden oftmals als die beiden Extreme bezeichnet, gemessen an verschiedenen Dimensionen wie z.B. kurzzeitige Profitorientierung der Amerikaner vs. langfristige Wachstumsorientierung der Japaner. Durch die Vielfalt der Managementphilosophien, Strukturen und Praktiken in Europa könnte Europa jenes Gebiet sein, das für die persönliche Entwicklung durch die Konfrontation mit unterschiedlichen Kulturen am vorteilhaftesten wäre. So wird der europäische Managementstil auch als Mittelweg zwischen amerikanischem und japanischem Management gesehen. Das Management zwischen den Extremen ist das Resultat des gegenseitigen Lernens der europäischen Unternehmen, Länder und Kulturen.³²⁰

2.4.5.5 Kulturtypische Merkmale im österreichischen Management

Tixier vergleicht in seiner Studie verschiedene europäische Managementstile, darunter auch den österreichischen, anhand von sieben unterschiedlichen Dimensionen. Bei diesen Dimensionen handelt es sich um Mitarbeiterbeteiligung, Innovation, Pragmatismus, Risiko, Pragmatismus, Individualismus und Einstellung gegenüber Konflikten.³²¹

Die Dimension der Mitarbeiterbeteiligung ist das Ausmaß der Beteiligung am Management durch die Arbeitnehmer in einem Unternehmen. Der Abstand, den die Hierarchie zwischen den Menschen bestimmt, kann den Grad an Formalität beeinflussen und das System der internen Kommunikation verändern. Nordeuropäische Länder, zu denen Deutschland, Schweden, Dänemark, die Niederlande und Österreich gehören, praktizieren einen demokratischen und partizipativen Managementstil. Die Arbeitnehmer werden nicht nur befragt, sondern auch die Entscheidung wird gemeinsam getroffen. Kollegialität zeigt sich auf jeder Stufe in der Hierarchie. Die Verantwortungen sind auf jeder Stufe klar definiert. Der einzelne Mitarbeiter gestaltet selten selbst seine persönliche Arbeitsaufgabenbeschreibung, weil die Managerposition eine sorgfältige und präzise Definition der Rolle vor der Arbeitsplatzbesetzung und Mitarbeitereinstellung benötigt. In Öster-

319 vgl. Calori/Dufour, S. 65f

320 vgl. Calori/Dufour, 1995, S. 67

321 vgl. Tixier, 1994, S. 377f

reich zeigt sich vor allem bei großen Unternehmen mit staatlicher Beteiligung ein bürokratischer und hierarchischer Stil. Der öffentliche Sektor ist autokratisch, im privaten Sektor gibt es unterschiedliche Formen des Managements, abhängig von der Größe und der Branche des Unternehmens. Trotzdem zeigen die Manager generell wenig Initiative; die intellektuelle Unabhängigkeit und Autonomie der Entscheidungsfindung ist normalerweise nicht erwünscht.³²²

Die zweite wichtige Dimension ist das Ausmaß von Innovation, die durch das Management zustande kommt. Innovation basiert auf Vorstellungskraft und Einfühlungsvermögen, hängt mit einem bestimmten Typ der unkonventionellen Beziehung von Menschen und Dingen zusammen und kann unterschiedliche Formen annehmen. Durch den historischen Hintergrund können Österreicher sich gut an neue Situationen und Menschen anpassen und gelten deswegen als relativ innovativ. Das Gegenteil der Innovation ist Tradition und Konservatismus, aber auch eine bestimmte Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit von Dingen. Diese Dimension ist zwar in Österreich vorhanden, jedoch nicht mehr so stark ausgeprägt.³²³

Bei der dritten Managementdimension handelt es sich um die Einstellung gegenüber dem Risiko und bezieht sich auf die Qualitäten der zwischenmenschlichen Beziehungen, Vertrauen und die Vorliebe für schriftliche oder mündliche Kommunikation. Österreichische Manager, die gerne innovativ sind, haben paradoxerweise eine negative Einstellung gegenüber Risiko.³²⁴

Das Ausmaß an Pragmatismus zeigt die wichtige Verbindung zur Freude und Fähigkeit der Manager in ihrer eigenen Sprache zu kommunizieren. Realismus, Rationalität und manchmal auch Empirismus und Utilitarismus (Nützlichkeitsprinzip) sowie eine Affinität für konkrete Sachverhalte werden mit Pragmatismus assoziiert. In deutschsprachigen Ländern (Österreich, Deutschland, Schweiz) werden vor allem die Leistungen und Beiträge der Mitarbeiter zwischenzeitlich honoriert.³²⁵

Die Dimension des Individualismus betrifft die Rollen der individuellen Person und der Gruppe. Nach Hofstedes bekannter Skala sind die meisten europäischen Staaten individualistisch.³²⁶

322 vgl. Tixier, 1994, S. 378ff

323 vgl. Tixier, 1994, S. 382f

324 vgl. Tixier, 1994, S. 383

325 vgl. Tixier, 1994, S. 384

326 vgl. Tixier, 1994, S. 386

Die Haltung gegenüber Konflikten ist eng verbunden mit der Art der verwendeten Kommunikation. Die Einstellung gegenüber Konflikten kann in zwei verschiedenen Ausprägungen betrachtet werden, nämlich in Bezug auf Arbeitsstreitigkeiten und angespannte Beziehungen zwischen den Personen. In Österreich haben Mitbestimmungsrechte das gemeinsame Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern gestärkt und zur Schaffung eines kooperativen Arbeitsklimas beigetragen.³²⁷

Der Einfluss der unterschiedlichen europäischen Managementstile aufeinander ist nur gering, was vor allem für Länder wie Österreich, aber auch Großbritannien, Irland, Frankreich, Belgien, Portugal, Deutschland, Spanien und die Niederlande zutrifft. Die unterschiedlichen Charakteristiken des Managements stammen von der Kultur des jeweiligen Landes ab, aber auch von den eigenen Ressourcen, die mit der geographischen Situation verbunden sind. So ist in Österreich vor allem die Fähigkeit zum Verkauf und zur Verhandlung sehr ausgeprägt während in anderen Ländern Produktion oder Finanzierung, Rechnungslegung und Versicherung beeinflussende Faktoren sind.³²⁸

Das Cranfield Forschungsprogramm von Myers, Kakabadse, McMahon und Sporny vergleicht ebenfalls die europäischen Managementstile und kommt auch zu dem Ergebnis, dass ein Konzept des europäischen Managementstils noch nicht existiert. Es können aber vier unterschiedliche Typen der Kultur und des Managementstils im Top Level Management in Europa identifiziert werden. Bei diesen vier Managementstilen handelt es sich um die Übereinstimmung („consensus“), Erreichung eines gemeinsamen Ziels („towards a common goal“), Führung an der Spitze („leading from the front“) und Management aus der Entfernung („managing from a distance“). Die wichtigsten Eigenschaften der jeweiligen Managementstile sind in Tabelle 24 dargestellt.³²⁹

327 vgl. Tixier, 1994, S. 387

328 vgl. Tixier, 1994, S. 388

329 vgl. Myers et al., 1995, S. 17f

Übereinstimmung	Erreichung eines gemeinsamen Ziels
Teamgeist	Wertschätzung funktioneller Expertise
Effektive Kommunikation	Autoritärer Führungsstil
Aufmerksamkeit für organisatorische Details	Klare Verantwortungsbereiche
Offener Dialog	Disziplin
Erzielung einer Übereinstimmung	Identität mit Systemen und Kontrollen
Führung an der Spitze	Management aus der Entfernung
Charisma	Mangel an Disziplin
Verlässlichkeit auf die Führungsfähigkeit der Einzelperson	Verfolgung persönlicher Interessen
Regeln und Verfahren behindern die Leistung	Strategische/konzeptionelle Denker
Selbstmotivation	Ineffektive Kommunikation
Dominanz	Ambiguität

Tabelle 24: Vier Arten der Managementstile nach der Cranfield-Studie³³⁰

In Österreich wird laut der Cranfield Studie der Managementstil zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels praktiziert. Die Mehrheit österreichischen Manager (79%) zählt zu dieser Gruppe. So wird bei diesem Managementstil sehr großer Wert auf funktionelle und technische Expertise gelegt. Außerdem zeigt sich ein stark autoritätsbasierter Führungsstil beim Management der Untergebenen und von Projekten. Nach der Identifikation eines gemeinsamen Ziels ist der Beitrag durch die jeweiligen Experten im Unternehmen bzw. im Projekt klar. Gleichzeitig ist aber der Bedarf an einer Person gegeben, die autoritäre Befehle erteilt, um den notwendigen Fokus zu fördern. Diese Führungspersonen führen alle ihre Aufgaben mit großer Disziplin aus und identifizieren sich außerdem mit Systemen und Kontrollen, die sie nicht als Behinderung zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels sehen. Die Systeme, Kontrollen und Verfahren werden als effektives Vehikel gesehen, den Erfolg zu fördern. Die Bewältigung von Veränderungen kann jedoch problematisch sein, wenn sich Individuen in der Organisation nicht mit den neuen Systemen identifizieren können oder diese verwirrend finden. Veränderungen können als eine sehr bedrohliche Erfahrung gesehen werden, da die Abwesenheit der Systeme und Routinen beträchtliche Verwirrung und Unordnung hervorrufen kann.³³¹

Die Studie von Szabo et al. geht explizit auf die Unterschiede der Managementstile in den deutschsprachigen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz) ein und kommt zu dem Schluss, dass es zwar nur wenige, aber trotzdem wichtige Unterschiede gibt. So werden von den österreichischen Managern Teamintegratoren und die Ausrichtung des Managements nach dem Team einerseits aber auch das

³³⁰ vgl. Myers et al., 1995, S. 21

³³¹ vgl. Myers et al., 1005, S. 22

Image des Einzelkämpfers andererseits als positiv und zutreffend für den österreichischen Managementstil bewertet.³³²

Diese Eigenschaften lassen sich durch die Enttäuschung über die demokratische Führung zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Österreich erklären, die den Weg für eine starke autokratische und charismatische Führung freimachten und Demokratie sowie partizipative Führung in den Hintergrund drängten. Nach dem zweiten Weltkrieg gab es in Österreich einen erneuten Versuch partizipative Modelle wieder einzuführen, sowohl auf nationaler Ebene als auch in den Organisationen selbst. Dieser Versuch war von Erfolg gekrönt, da die Manager in Österreich Partizipation zu schätzen gelernt hatten.³³³

Auch Reber et al. 2004 bestätigen einen ausgeprägten partizipativen Managementstil in Österreich.³³⁴ Schließlich zeigen sich österreichische Manager weniger geneigt autokratische Strategien anzuwenden, während für die Entscheidungsfindung hauptsächlich Gruppenprozesse verwendet werden.³³⁵

Hwong definiert in einem Vergleich zwischen österreichischen und chinesischen Kulturstandards³³⁶ die typisch österreichischen Kulturstandards als Individualismus, Rechtsbewusstsein, Regelorientiertheit, Sachorientiertheit, Hilfsbereitschaft, Trennung zwischen Berufs- und Privatsphäre, Gemütlichkeit und Direktheit.³³⁷

Zusammengefasst werden die spezifischen Eigenschaften des österreichischen Managementstils und auch jene Merkmale des europäischen Managementstils, die für das österreichische Management zutreffen, in Tabelle 25 abgebildet. Die Merkmale werden nach den zuvor diskutierten Studien sortiert und sollen als Ausgangsbasis dienen, um die für die Dissertation relevanten Merkmale des österreichischen Managementstils zu finden.

332 vgl. Szabo et al., 2001, S. 236

333 vgl. Szabo et al., 2001, S. 239

334 vgl. Reber et al., 2004, S. 423

335 vgl. Reber et al., 2004, S. 420

336 vgl. Fink/Kölling/Meierewert/Neyer, 2004, S. 1339ff; Fink/Kölling, Neyer, 2005, S. 1ff; Hwong, 2001, in Fink/Meierewert, 2001, S. 201ff;

337 vgl. Hwong, 1998, S. 71ff

Calori/Dufour 1995: Europäisches Management
Mitarbeiterorientierung Hohes Niveau internationaler Verhandlungen. Fähigkeit internationale Diversität zu respektieren, wertzuschätzen und zu managen Fähigkeit der Manager zwischen Extremen zu managen
Tixier 1994: Österreichisches Management
Demokratisch Partizipativ Mitspracherecht der Arbeitnehmer Entscheidungen werden gemeinsam getroffen Konsensbereitschaft Kollegialität auf jeder Stufe in der Hierarchie Klare Definition der Verantwortungen Gute Anpassungsfähigkeit an neue Situationen und Menschen Mittleres Ausmaß an Tradition und Konservatismus Negative Einstellung gegenüber Risiko (schriftliche Kommunikation) Individualistisch Kooperatives Arbeitsklima
Myers et al. 1995: Cranfield Forschungsprogramm
Erreichung eines gemeinsamen Ziels Wertschätzung funktioneller Expertise Autoritärer Führungsstil Klare Verantwortungsbereiche Disziplin Identität mit Systemen und Kontrollen
Szabo et al. 2001: Österreichische Manager
Teamintegratoren und die Ausrichtung des Managements nach dem Team Image des Einzelkämpfers partizipative Führung
Hwong 1998: Kulturstandards österreichischer Manager
Individualismus Rechtsbewusstsein Regelorientiertheit Sachorientiertheit Hilfsbereitschaft Trennung zwischen Berufs- und Privatsphäre Gemütlichkeit und Direktheit

Tabelle 25: Studien über die Merkmale des österreichischen Managementstils³³⁸

Nach dem Vergleich der Studien über Merkmale der europäischen und österreichischen Managementstile zeigt sich, dass die Ergebnisse zum Teil inhaltlich ähnlich oder sogar identisch sind. Die Merkmale des europäischen Managementstils, hohe Mitarbeiterorientierung, hohes Niveau internationaler Verhandlungen sowie die Fähigkeit internationale Diversität zu respektieren und zwischen Extremen zu managen, sind Kennzeichen für einen demokratischen und partizipativen Managementstil, der sich durch Kollegialität und Konsensbereitschaft auszeichnet.

Die Merkmale demokratisch und partizipativ werden in der Studie von Tixier bereits als definitive Merkmale des österreichischen Managementstils genannt und durch andere Kennzeichen wie z.B. das Mitspracherecht der Arbeitnehmer, gemeinsame Entscheidungen, kooperatives Arbeitsklima, gute Anpassungsfähigkeit an neue Situationen und Menschen, Kollegialität und Konsensbereitschaft noch bestätigt. Die klare Definition der Verantwortung und traditionelle und konservative Haltung österreichischer Manager geht einher mit den von Hwong erwähnten Merkmalen Rechtsbewusstsein, Regel- und Sachorientiertheit.

Die Forschungsergebnisse von Myers et al. bestätigen die bisher diskutierten Merkmale des österreichischen Managementstils. Die Erreichung eines gemeinsamen Ziels ist gleichzusetzen mit den Merkmalen demokratischer, partizipativer Führungsstil, Kollegialität, Flexibilität und Mitarbeiterorientierung. Die Wertschätzung funktionaler Expertise entspricht dem von Hwong erwähnten Kulturstandard Sachorientiertheit. Der autoritäre Führungsstil bedingt klare Verantwortungsbereiche und Disziplin. Die Identität mit Systemen und Kontrollen wird ebenfalls von Hwong unter dem Kulturstandard Regelorientiertheit genannt.

Durch den Vergleich der Studien entsteht aber auch ein Gegensatz hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung des Managementstils. So wird das österreichische Management einerseits als partizipativ bzw. demokratisch bezeichnet und ist gekennzeichnet durch Merkmale wie Konsensbereitschaft, Kollegialität und kooperatives Arbeitsklima. Andererseits deuten aber die Studien von Myer et al. (Cranfield Forschungsprojekt) und von Szabo et al. darauf hin, dass neben der partizipativen Führung im österreichischen Managementstil trotzdem eine autoritäre Führung erwünscht ist, die auch das Image des Einzelkämpfers zum Teil bestätigt. Wie die Koexistenz dieser beiden entgegengesetzten Managementstile zu verstehen ist, rechtfertigen Szabo et al. mit der Erklärung, dass der Managementstil in Österreich nach einer langen Phase der demokratischen Kooperation durch Autokratie und Charisma geprägt war, sich jedoch im Laufe der Zeit durch historische Wendungen sich das partizipative und kooperative Modell als erfolgreicher erwies und somit in Österreich wieder eingeführt wurde. Daher wurde für die Erreichung der individuellen und organisatorischen Ziele eine partizipative Führung basierend auf dem Konsensmodell und der Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter als optimal angesehen.³³⁹

Die Kulturstandards österreichischer Manager von Hwong finden sich in allen zuvor diskutierten Studien wieder. Die Merkmale Individualismus, Rechtsbewusstsein, Regelorientiertheit, Sachorientiertheit, Hilfsbereitschaft, Trennung

339 vgl. Szabo et al., 2001, S. 239

zwischen Berufs- und Privatsphäre, Gemütlichkeit und Direktheit werden als Merkmale des österreichischen Managementstils, die für diese Arbeit Gültigkeit haben sollen, übernommen. Eine Zusammenfassung dieser Merkmale wird in Tabelle 26 präsentiert.

Kulturtypische Merkmale des österreichischen Managementstils	
Demokratisch	Individualismus
Partizipativ	Rechtsbewusstsein
Kollegialität	Regelorientiertheit
Flexibilität	Sachorientiertheit
Mitarbeiterorientierung	Hilfsbereitschaft
Teamfähigkeit	Trennung zwischen Berufs- und Privatsphäre
Disziplin	Gemütlichkeit und Direktheit
Innovationsfreudigkeit	

Tabelle 26: Kulturtypische Merkmale des österreichischen Managementstils

2.4.5.6 Kulturtypische Merkmale im chinesischen Management

Die chinesische Kultur stellt die Basis für chinesischen Managementstil dar. Fan identifiziert in seiner Studie 71 chinesische kulturelle Werte, die sich in acht Gruppen gliedern. Es handelt sich dabei um Werte innerhalb der Gruppen der nationalen Eigenschaften, zwischenmenschlichen Beziehungen, familiäre und soziale Ausrichtung, Arbeitshaltung, Geschäftsphilosophie, persönliche Eigenschaften, Zeitorientierung und Beziehung zur Natur.³⁴⁰ Eine genaue Aufstellung der chinesischen kulturellen Werte ist in Tabelle 27 dargestellt.

340 vgl. Fan, 2000, S. 3ff

Nationale Eigenschaften	Arbeitshaltung
Patriotismus	Industrie (harte Arbeit)
Gefühl der kulturellen Überlegenheit	Einsatz
Respekt für Traditionen	Sparsamkeit
Ertragen von Not und Mühsal	Ausdauer, Beharrlichkeit
Wissen (Ausbildung, Erziehung)	Geduld
Führung durch Führungspersonen anstatt durch Recht	Sorgfalt, Vorsicht
Gleichheit und Gleichwertigkeit in der Gesellschaft	Anpassungsfähigkeit
Mäßigung, den Mittelweg nehmen	
	Geschäftsphilosophie
Zwischenmenschliche Beziehungen	Kein Wettbewerb
Vertrauenswürdigkeit	Keine Gewinnorientierung
Güte (Vergebung/Mitgefühl)	Guanxi (persönliche Verbindungen)
Anstand, Korrektheit	Wichtigkeit langfristiger Beziehungen
Menschen sind ursprünglich gut	Reichtum
Toleranz der anderen	Widerstand gegen Korruption
Harmonie mit anderen	Konservativ
Gefälligkeit, Hilfestellung	Moral und gute Sitten
Erniedrigung, Demut	
Ein enger, vertrauter Freund	Persönliche Eigenschaften
Achtung von Bräuchen und sozialen Ritualen	Tugend, Moral
Erwiderung von Grüßen, Gefälligkeiten, Geschenken	Rechtschaffenheit und Anstand
Vergeltung von guten und schlechten Taten anderer	Aufrichtigkeit, Ernsthaftigkeit
Gesicht (schützen, geben, verdienen, verlieren)	Schamgefühl
	Weisheit, Einfallsreichtum
Familiäre und soziale Orientierung	Selbstkultivierung
Respekt gegenüber den Eltern	Persönliche Beständigkeit und Ausgeglichenheit
Keuschheit/Unbescholtenheit der Frauen	Jederzeit ein Gentleman sein
Verwandtschaftliches Verhältnis	Verpflichtungen für die Familie und Nationalität
Verehrung der Älteren	Pragmatismus, sich an eine Situation anpassen
Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten	Zufriedenheit mit der eigenen Position im Leben
Ehrerbietung gegenüber von Autoritätspersonen	
Hierarchische Beziehungen und Ordnung	Zeitorientierung
Konformität, Gruppenorientierung	Vergangenheitsorientierung
Zugehörigkeitsgefühl	Kontinuität, Zeit wird zirkulär betrachtet
Erreichen von Übereinstimmung bzw. Kompromiss	Weitreichende, langfristige Betrachtungen
Vermeidung einer Konfrontation	
Gütige, mildtätige Autokraten bzw. Alleinherrscher	Beziehung zur Natur
Solidarität, Verbundenheit	Der Weg (Tao)
Kollektivismus	Fatalismus/Karma (Glauben an das Schicksal)
	Yuam (Mediationsfaktor zur Kontaktaufnahme)
	Harmonie zwischen Mensch und Natur
	Einheit von Yin und Yang

Tabelle 27: Kulturelle Werte nach Fan³⁴¹

Weitere Merkmale der chinesischen Kultur liefert Hwong in ihrer Studie über Kulturstandards in Österreich und China. Hwong definiert chinesische Kulturstandards als Harmonie, Gesicht geben/Gesicht nehmen, Kollektivismus, Bezie-

341 vgl. Fan, 2000, S. 9

hungsorientierung („guanxi“), Reziprozität, Hierarchiebewusstsein, In-Group/Out-Group und Bescheidenheit/Zurückhaltung.³⁴² Die Aufrechterhaltung der Harmonie ist ein wichtiger Faktor in der gesamten chinesischen Kultur und wird durch Gemessenheit, Zurückhaltung und Vermeidung von Konflikten erreicht. In China hat jeder ein soziales Gesicht, das die Harmonie zwischen den Menschen fördert, das mit bestimmten Erwartungen verbunden ist und ständiger Bewährung und Bestätigung bedarf. Ein Gesichtsverlust ist durch indirektes Verhalten und Ausdrucksweisen zu vermeiden, sodass das Gesicht gewahrt werden kann. Die Gruppenorientierung und der Kollektivismus der Chinesen äußern sich in sozialer Kontrolle und gegenseitiger Rücksichtnahme, der Pflicht seine eigenen Wünsche zum Wohle der Familie und Gemeinschaft zurückzustellen usw. Die Beziehungsorientierung („guangxi“) ist das wohl bekannteste Charakteristikum der Chinesen. Das große Netz an persönlichen Beziehungen, das nach Bedarf in Anspruch genommen werden kann, hilft bei Problemlösungen. Gegenleistungen müssen erbracht werden, sodass die Beziehungen und das soziale Netz gefestigt werden. Diese sozialen Beziehungen sind jedoch nicht immer gleichzusetzen mit tiefen Freundschaften. Das Konzept der Reziprozität bedeutet Gegenseitigkeit in Beziehungen. Hilfe für eine Person erzeugt die Erwartungshaltung der Gegenleistung von dieser Person zu einem späteren Zeitpunkt. Hierarchiebewusstsein geht mit der unbedingten Loyalität der untergeordneten Mitglieder gegenüber der Autoritätsperson einher. Dies zeigt sich vor allem in der chinesischen Familie und den Unternehmen. Der Ansatz „In-Group/Out-Group“ nimmt Bezug auf die Mitgliedschaft der Chinesen in exklusiven Gruppen (In-Group) wie z.B. den Familienkreisen, Dorfgemeinschaften, Stadtgemeinschaften, Provinzgemeinschaften bis zur Volksgemeinschaft. Die Abgrenzung zu fremden Gruppen, denen man nicht angehört (Out-Group), ist dementsprechend stark. Die Bescheidenheit und Zurückhaltung ist Ausdruck von Höflichkeit und eine harmoniefördernde Maßnahme.³⁴³

Der Managementstil in China zeichnet sich laut Boisot/Liang grundsätzlich durch einen hohen Grad an Zentralisierung und Personalisierung aus. Die Abneigung der chinesischen Manager, sich in schriftlichen Dokumenten festzulegen und zu verpflichten und die Abneigung Aufgaben zu delegieren, gehen Hand in Hand mit einem personalisierten Managementstil. Der chinesische Manager muss gleichzeitig die Interessen des Staates, des Unternehmens, der Arbeitnehmer und anderer Organisationen, mit denen er zu tun hat, wahrnehmen. Dies bedeutet, dass Manager in China eine weit größere Anzahl an Interessen berücksichtigen muss als der westliche Manager, der hauptsächlich Profitmaximierungsziele verfolgt.³⁴⁴

342 vgl. Hwong, 1998, S. 71ff

343 vgl. Hwong, 2001, S. 202

344 vgl. Boisot/Liang, 1992, S. 172ff

Wah gibt in seiner Studie über die grundsätzlichen Stärken und Schwächen der chinesischen Manager auch über kulturelle Werte des chinesischen Managements Aufschluss. Zu den Stärken zählen die vier Elemente Vertrauen, moralische Verantwortung, Beziehungsorientierung und unternehmerischer Scharfsinn. Das Element Vertrauen zeigt sich vor allem durch den hohen Einsatz der Arbeitnehmer und die starke Betonung der Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit im Unternehmen. Die moralische Verantwortung kommt dadurch zustande, dass die Arbeitgeber bzw. Manager die Rolle des Hüters und des Vormunds des Wohls der Arbeitnehmer einnehmen und hohe moralische Verpflichtungen und Verantwortung gegenüber dem Arbeitnehmer eingehen. Durch eine anteilnehmende und personalisierte Behandlung der Mitarbeiter und den Gebrauch von Beziehungen und Netzwerken zur Unterstützung der Geschäfte entsteht der Faktor der Beziehungsorientierung. Der unternehmerische Scharfsinn resultiert aus dem außergewöhnlich hohen Geschäftssinn und der Fähigkeit gute Geschäfts- und Managementstrategien formulieren zu können. Zu den Schwächen zählen die fünf Elemente unklare Struktur, Mangel von System bzw. Systematisierung, Mangel an formaler Planung, extrem autoritärer Führungsstil und Mangel an Experten. Die unklare Struktur entsteht vor allem aufgrund nichtvorhandener Organisationspläne und unklarer Beziehungen innerhalb der Organisation. Dadurch, dass es keine geeigneten Kontrollmechanismen, Management- und Betriebssysteme gibt, kommt es ganz generell zu einem Mangel an System bzw. Systematisierung. Auch der Mangel an formaler Planung kommt durch einen schwach ausgeprägten Sinn für Management und das Nichtvorhandensein von formaler Langzeitplanung zustande. Weiters ist der Führungsstil normalerweise auf die Person des Managers zugeschnitten, die normalerweise als dominante Vaterfigur autoritär zentral Entscheidungen fällt. Schließlich ist der Mangel an Experten darauf zurückzuführen, dass viele Experten nicht aus der Familie des Unternehmens kommen und daher bei der Auswahl von Mitarbeitern gar nicht miteinbezogen werden, zumal die meisten Familienmitglieder bereits die höheren Positionen im Unternehmen besetzen.³⁴⁵

Nachdem die meisten chinesischen Unternehmen aus Familienunternehmen entstanden, sind laut Wah Paternalismus (Bevormundung) und Nepotismus (Vetternwirtschaft) dominante Charakteristiken des chinesischen Managementstils. Besonders der paternalistische Managementstil wird von vielen Forschern in chinesischen Unternehmen immer wieder beobachtet. Der Nepotismus ist vor allem in kleinen Unternehmen üblich.³⁴⁶

345 vgl. Wah, 2004, S. 18

346 vgl. Wah, 2001, S. 79

Der Paternalistische Führungsstil wird bereits 1976 durch Silins Studie über Führungsstilphilosophien und Verhaltensweisen der Besitzer und Manager von chinesischen Unternehmen belegt. Moralische und didaktische Führung, zentralisierte Autorität, soziale Abgrenzung, schlecht definierte und variable Anweisungen und Kontrollmechanismen sind Kennzeichen für einen paternalistischen Führungsstil.³⁴⁷ Auch Redding definiert Merkmale für den paternalistischen Führungsstil. Die Abhängigkeit der Untergebenen, die personalisierte Loyalität, das autoritäre Managementsystem mit unteilbarer Autorität, Abgrenzung und soziale Distanzierung innerhalb der Hierarchie, frei formulierte und auf unterschiedliche Weise interpretierbare Anweisungen des Managers und die Vorbilds- und Lehrerfunktion des Führers zählen zu diesen Merkmalen.³⁴⁸

Nach Westwoods Modell über paternalistische Führung sind die neun Elemente didaktische Führung, unspezifische Intentionen, Reputationsaufbau, Herrschaftssicherung, politische Manipulation, Schirmherrschaft und Vetterwirtschaft, Konfliktszerstreuung, Abgrenzung und soziale Distanz sowie bestimmte Wertvorstellungen Teil dieses Führungsstils.³⁴⁹

347 vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 86ff

348 vgl. Redding, 1990, S. 127ff

349 vgl. Westwood, 1997, S. 452

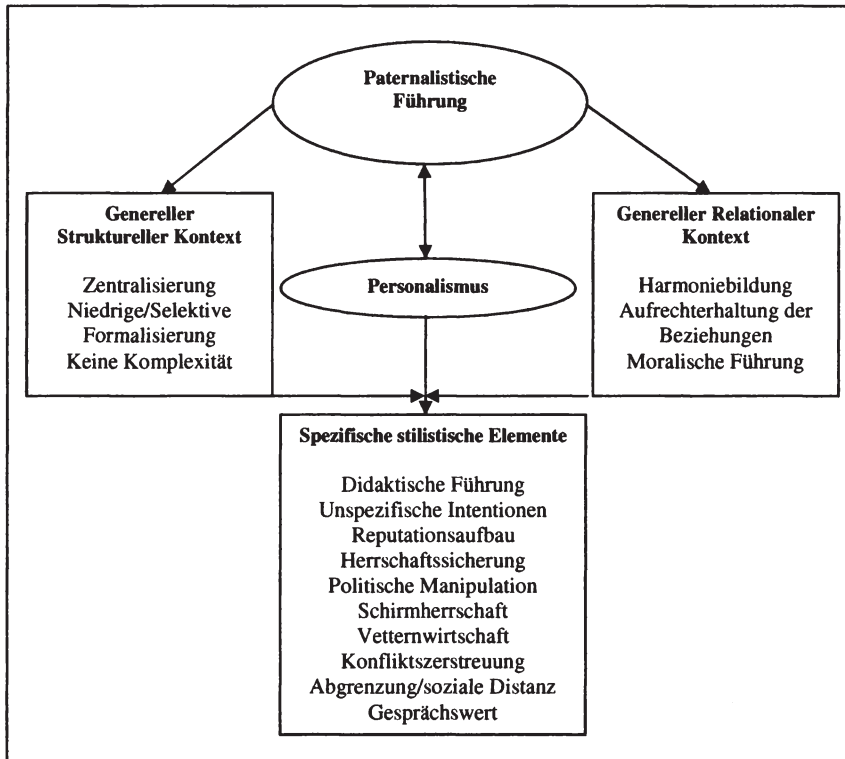


Abbildung 29: Paternalistische Führung nach Westwood³⁵⁰

Laut Farh und Cheng setzt sich der paternalistische Führungsstil aus strenger Disziplin, Autorität, väterlicher Güte und moralischer Integrität in einer von Personen geprägten Atmosphäre zusammen. Autorität, Güte und moralische Führung werden als die drei konstituierenden Elemente des paternalistischen Führungsstils gesehen.³⁵¹ (siehe Abbildung 30)

³⁵⁰ vgl. Westwood, 1997, S. 464

³⁵¹ vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 84

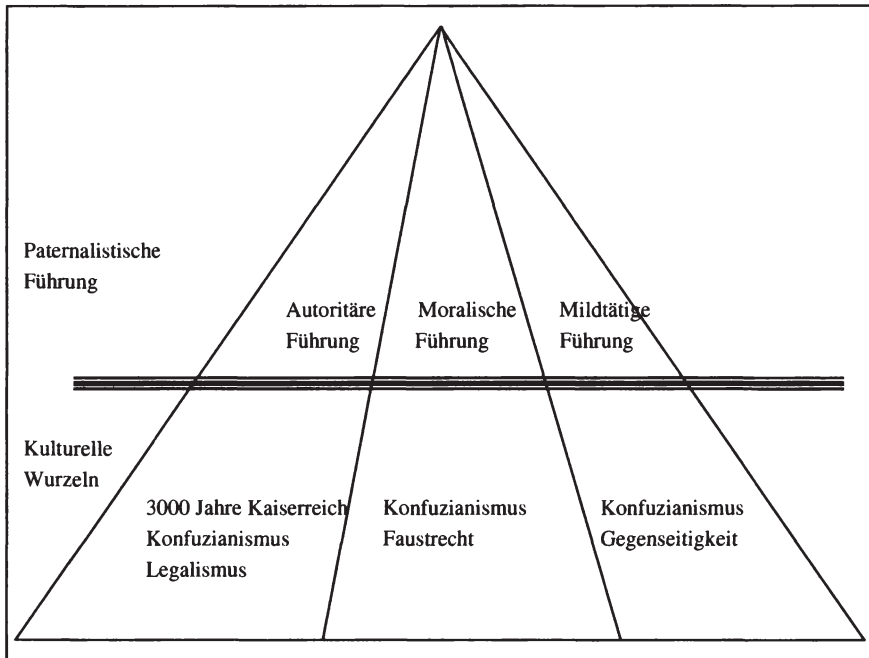


Abbildung 30: Kulturelle Wurzeln des paternalistischen Führungsstils³⁵²

Die autoritäre Führung kommt durch die Organisation der Familieneinheit, der wichtigsten Einheit der chinesischen Gesellschaft, zustande. Die chinesische Familie ist patriarchalisch organisiert und unterliegt der Kontrolle des Familienoberhauptes. Der Legalismus ist der Schlüsselfaktor für die Aufrechterhaltung des Patriarchalismus und der autoritären Führung im frühen China und beeinflusst die Familien- und Unternehmensführung bis heute.³⁵³

Die mildtätige Führung basiert auf dem konfuzianischen Ideal, dass didaktische Rollen und Beziehungen durch Gegenseitigkeit begründet werden. Zwei Prinzipien des Konfuzianismus beeinflussen den Führungsstil in China maßgeblich. Einerseits müssen Menschen mit übergeordneten Rollen z.B. Väter, ältere Brüder, Ehemänner, Ältere, Regierende, Vorgesetzte etc. die untergeordneten Menschen freundlich, mildtätig, gerecht und gütig behandeln. Andererseits müssen die untergeordneten Menschen ihre Vorgesetzten respektieren und den Prinzipien der

³⁵² vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 108

³⁵³ vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 99ff

Kindespflicht, Gehorsam, Unterwerfung, Ehrerbietung und Loyalität nachkommen. Die Gegenseitigkeit bzw. das Austauschverhältnis von Leistungen gelten als die wichtigsten Konzepte in der mildtätigen Führung und bilden gleichzeitig den Ursprung für den rationalen Einsatz von Bekanntschaften und Freundschaften („guanxi“) in China.³⁵⁴

Die moralische Führung basiert ebenfalls auf der Lehre des Konfuzianismus. Nach dem konfuzianischen Ideal ist die grundlegende Anforderung an einen Führer die Demonstration der übergeordneten Moral bzw. Sittlichkeit durch die Durchführung der standesgemäßen Riten und Zeremonien. Auf der höchsten Ebene befindet sich der Kaiser, der Sohn des Himmels, von dem man absolute Macht erwartet, solange er das Land durch Rechtschaffenheit und Tugendhaftigkeit regiert.³⁵⁵ Eine über Jahrtausende schwach ausgeprägte Rechtsstaatlichkeit und das Faustrecht unterstreichen die Wichtigkeit des moralischen Charakters der Führungskräfte.³⁵⁶ Tabelle 28 gibt einen Überblick der Elemente des paternalistischen Führungsstils und des daraus abgeleiteten Verhaltens der Führungsperson und den Untergebenen.laut Farh/Cheng.

354 vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 104f

355 vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 106f

356 vgl. Pan/Parker, 1998 in Strange, 1998, S. 43

VERHALTEN DER FÜHRUNGSPERSON	VERHALTEN DES UNTERGEbenen
AUTORITARISMUS Autorität und Kontrolle - Kein Wille zur Delegation - Top-down Kommunikation - Informationsgeheimhaltung - Strenge Kontrolle Unterschätzung der Kompetenz Untergeordneter - Ignoranz der Vorschläge von Untergeordneten - Herabsetzung der Beiträge von Untergebenen Imageaufbau - Würdevolles Verhalten - Präsentation hohen Selbstvertrauens - Informationsmanipulierung Didaktisches Verhalten - Bestehen auf hohe Performancestandards - Verweise für schlechte Leistung - Führung und Instruktionen für Verbesserung	Einhaltung - Öffentliche Unterstützung - Vermeidung offener Konflikte mit dem Chef - Vermeidung von Meinungsverschiedenheiten Gehorsam - Akzeptanz der Vorgaben der Führungsperson - Loyalität gegenüber der Führungsperson - Vertrauen in die Führungsperson Respekt und Angst - Darbietung des tiefen Respekts - Ausdruck der Angst aus Ehrfurcht Besitz von Schamgefühl - Bereitschaft Fehler zuzugeben - Instruktionen ernst nehmen - Korrektur der Fehler, Verbesserung der Leistung
MILDTÄTIGE FÜHRUNG Individuelle Betreuung - Behandlung Arbeitnehmer als Familienmitglied - Arbeitsplatzsicherheit - Hilfe in persönlichen Krisen - Verständnis - Vermeidung öffentlicher Blamage Angestellter	Darbietung der Dankbarkeit - Niemals die Gunst der Führungsperson vergessen Streben nach Vergeltung - Opferung des persönlichen Interesses - Aufgaben ernst nehmen - Erfüllung der Erwartung der Führungsperson - Gewissenhafte Durchführung der Arbeit
FÜHRUNGSMORAL UND INTEGRITÄT Selbstlosigkeit - Kein Missbrauch der Autorität - Trennung persönliche/geschäftliche Interessen - Gemeinsame Interessen stehen an 1. Stelle Führung durch Beispiel (Lead by example) - Verhalten in der Arbeit als Beispiel	Identifikation - Identifikation mit den Werten der Führungsperson - Verinnerlichung der Werte der Führungsperson Modellierung - Imitation des Verhaltens der Führungsperson

Tabelle 28: Paternalistisches Führungsverhalten und die Reaktion³⁵⁷

357 vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 98

Farh und Cheng fassen in ihrem Modell des Paternalistischen Führungsstil die drei Elemente der Autorität, Mildtätigkeit und Moral zusammen. Der Führungsstil wird in einen Kontext, der durch soziokulturelle und organisatorische Faktoren bestimmt ist, eingebettet. Die Schlüsselfaktoren konzentrieren sich auf die Familie und konfuzianische Werte (Abbildung 31).³⁵⁸

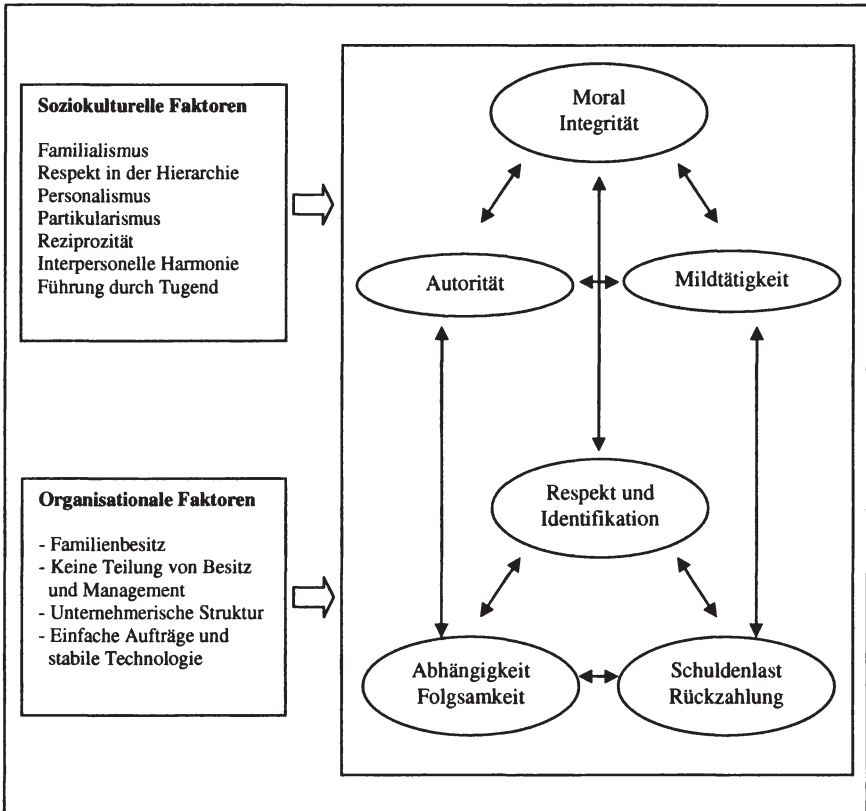


Abbildung 31: Modell des paternalistischen Führungsstils³⁵⁹

358 vgl. Farh/Cheng, 2000 in Li et al., 2000, S. 120ff

359 Quelle: Farh/Cheng, 2000 in Li et al, 2000, S. 121

Zusammengefasst werden die spezifischen Eigenschaften und Ausprägungen des chinesischen Managementstils in Tabelle 29 und Tabelle 30 abgebildet. Die Merkmale werden nach den zuvor diskutierten Studien sortiert und sollen als Ausgangsbasis dienen, um die für die Dissertation relevanten Merkmale des chinesischen Managementstils zu finden.

Reddin 1990	Boisot/Liang 1992	Westwood 1997	Hwong 1998
Paternalismus Abhängigkeit der Untergebenen Personalisierte Loyalität Autoritäres Managementsystem Unteilbare Autorität Hierarchie	Zentralisierung Personalisierung	Paternalismus Personalismus Zentralisierung Niedrige/Selektive Formalisierung Keine Komplexität Harmoniebildung Aufrechterhaltung der Beziehungen Moralische Führung	Harmonie Gesicht geben/Gesicht nehmen Kollektivismus Beziehungsorientierung Reziprozität Hierarchiebewusstsein In-Group/Out-Group Bescheidenheit/Zurückhaltung

Tabelle 29: Studien über die Merkmale des chinesischen Managementstils Teil 1

Farh/Cheng 2000	Fan 2000	Wah 2004	Wah 2001
Autoritäre Führung Moralische Führung Mildtätige Führung Famillialismus Respekt in der Hierarchie Personalismus Partikularismus Reziprozität Interpersonelle Harmonie Führung durch Tugend	Patriotismus Respekt für Alter und Tradition Ertragen von Not und Mühsal Personalismus Gleichheit und Gleichwertigkeit Mäßigung Harmonie Beziehungsorientierung Langfristige Orientierung Reziprozität Gesicht Loyalität Hierarchie Kollektivismus	Vertrauen Moralische Verantwortung Beziehungsorientierung Unternehmerischer Scharfsinn	Paternalismus Nepotismus

Tabelle 30: Studien über die Merkmale des chinesischen Managementstils Teil 2

Nach dem Vergleich der Studien über Merkmale des chinesischen Managementstils zeigt sich, dass vielfach dieselben oder ähnliche Merkmale diskutiert werden. Das Ziel dieser Zusammenfassung ist es also inhaltlich gleiche oder ähnliche Merkmale zu gruppieren und somit eine Liste der zentralen Merkmale des chinesischen Managementstils zu erarbeiten.

Zunächst werden alle Kulturstandards der Studie von Hwong für diese Arbeit übernommen, da Hwong speziell auf die Unterschiede in der Kultur zwischen Österreichern und Chinesen eingeht. Bei den Kulturstandards handelt es sich um Harmonie, Gesicht geben/Gesicht nehmen, Kollektivismus, Beziehungsorientie-

rung, Reziprozität, Hierarchiebewusstsein, In-Group/Out-Group und Bescheidenheit/Zurückhaltung.

Reddings Studie liefert weitere wichtige Merkmale des chinesischen Managementstils. Das Merkmal Paternalismus findet sich in der gleichen Formulierung in den Studien von Wah und Westwood und wird ebenfalls als für diese Arbeit gültiges Merkmal des chinesischen Managementstils übernommen. Die Personalisierte Loyalität und die Hierarchie stimmen mit dem Faktor Hierarchiebewusstsein von Hwong überein. Die Personalisierte Autorität ist ein zusätzliches Merkmal, das auf die besondere Stellung des Managers als Person hinweist und ist auch in anderen Studien als Personalismus bei Boisot/Liang, Westwood, Farh/Cheng und Fan wieder zu finden. Das Autoritäre Managementsystem und die unteilbare Autorität deuten auf einen sehr autoritären Führungsstil hin, der auch in den Studien von Farh/Cheng und Westwood dokumentiert ist.

Weitere Faktoren in der Studie von Westwood sind die niedrige Formalisierungsgrad und die geringe Komplexität des Managementstils in China. Die Merkmale Harmoniebildung und Aufrechterhaltung von Beziehungen sind deckungsgleich mit den Kulturstandards Harmonie und Beziehungsorientierung von Hwong.

In der Studie von Farh/Cheng wird weiters die mildtätige Führung erwähnt, die als Ausdruck der Aufrechterhaltung der Harmonie und der Wahrung des Gesichts angesehen werden kann. Das Merkmal Familialismus beruht auf den Merkmalen Kollektivismus, Beziehungsorientierung und In-Group/Out-Group, die bereits von Hwong erwähnt wurden. Auch die Merkmale Reziprozität, Interpersonelle Harmonie und Führung durch Tugend werden finden sich in Hwongs Kulturstandards Reziprozität, Harmonie und Gesicht geben/Gesicht nehmen sowie Bescheidenheit/Zurückhaltung wieder.

Neue Merkmale liefert die Studie von Fan, die sich neben den bereits diskutierten Merkmalen Personalismus, Harmonie und der darauf beruhenden Gleichheit und Gleichwertigkeit der Menschen, Beziehungsorientierung, Reziprozität, Gesicht, Loyalität und Kollektivismus auch anderen Merkmalen wie z.B. dem Patriotismus, dem Respekt für Alter und Tradition widmet. Bei diesen beiden Merkmalen des chinesischen Managementstils gibt es keine Verbindung zu den bisher diskutierten Kennzeichen, weswegen sie als eigenständige Merkmale übernommen werden.

In den Studien von Wah werden ebenfalls Merkmale genannt, die bereits diskutiert wurden. Dazu gehört z.B. das Merkmal Paternalismus, aber auch die Beziehungsorientierung, die moralische Verantwortung und das Vertrauen. Ein wichtiges Kriterium neben dem Paternalismus ist der Nepotismus bzw. die Vetternwirt-

schaft, d.h. die Begünstigung von Familienmitgliedern oder Verwandten innerhalb des Unternehmens. Dieses Merkmal wird ebenfalls als für diese Arbeit gültiges eigenständiges Merkmal des chinesischen Managementstils übernommen.

So ergeben sich aus dem Vergleich der zuvor diskutierten Studien zentrale Merkmale des chinesischen Managements, die in Tabelle 31 präsentiert werden.

Kulturtypische Merkmale des chinesischen Managementstils	
Harmonie	Zentralisierung
Gesicht geben/Gesicht nehmen	Personalisierung
Kollektivismus	Paternalismus
Beziehungsorientierung	Nepotismus
Reziprozität	Hierarchie
Hierarchiebewusstsein	Autoritäre Führung
In-Group/Out-Group	Moralische Führung
Bescheidenheit/Zurückhaltung	Mildtätige Führung
	Respekt für Alter und Tradition
	Langfristige Orientierung

Tabelle 31: Kulturtypische Merkmale des chinesischen Managementstils

2.4.6 Unternehmenskultur in einem Joint Venture

Nach dem Modell von Springer haben neben den jeweiligen Nationalkulturen auch die Unternehmenskulturen und schließlich die Individualkultur bzw. Persönlichkeiten der Manager Einfluss auf den Managementstil in einem internationalen Unternehmen. Kutschker/Schmid definieren Unternehmenskultur wie folgt:

„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.“³⁶⁰

Laut Kutschker/Schmid bestimmt Unternehmenskultur den Charakter einer Unternehmung und unternehmungsspezifische Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen. Jedes Unternehmen hat eine bestimmte charakteristische Kultur.³⁶¹

Der Managementstil in einem Joint Venture ist in die Unternehmenskultur des Joint Ventures eingebettet. Kultur hat viele verschiedene Dimensionen und ist ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und

³⁶⁰ vgl. Kutschker/Schmid, 2005, S. 678

³⁶¹ vgl. Kutschker, 2005, S. 670f

Ideale.³⁶² Kultur lässt sich einerseits als unternehmerischer Gestaltungsfaktor wie z.B. Strategie und Struktur beschreiben. Aber Unternehmen haben nicht nur eine Kultur, sie sind selbst Kulturen. Sie stellen damit ein relativ geschlossenes Ideensystem mit einem spezifischen Wissenspool dar, der sich symbolisch und in konkreten Artefakten manifestiert. Die Organisationskultur lässt sich weiter in eine dingliche Ebene der Symbole und Artefakte, eine Ebene der Werte und Normen und eine konzeptionell-kognitive Ebene unbewusster Grundannahmen differenzieren.³⁶³

Ebenen	Kennzeichen	Beispiele
Artefakte	Sichtbar, aber oft nicht zu entziffern	Architektur, Bürogestaltung, Kunst, Slang, Witze, Titel
Werte und Normen	Höhere Ebene des Bewusstseins, je nach Grad der Bewährung diskutierbar und offen	Führungsgrundsätze, Moral, Ethik, Einstellungen, Verhaltensvorschriften
Grundannahmen	Als selbstverständlich vorausgesetzt, unsichtbar, unbewusst	Umweltbeziehungen, Menschenbild, Denkmuster, Wissensvorräte

Tabelle 32: Ebenen der Organisationskultur³⁶⁴

Es handelt sich bei den Artefakten, Werten, Normen und Grundannahmen um unbewusste Annahmen der Organisationsmitglieder über Beziehungen zur Umwelt und um ihr Verständnis der Realität der Organisation. Durch diese unbewussten Annahmen werden externe Beziehungen und interne Prozesse gesteuert und Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Verhalten beeinflusst.³⁶⁵

Die Kultur eines internationalen Unternehmens wird vor allem von der Landeskultur der Muttergesellschaft beeinflusst, d.h. die Kultur des Stammlands hat in den meisten Fällen einen größeren Einfluss auf die Unternehmenskultur als die Kultur der anderen Länder.³⁶⁶ Bakhtari bestätigt den Einfluss der Nationalkultur des Mutterunternehmens auf den Managementstil des Managers. Weiters passen sich ausländische Manager an die neue Mutterkultur des Unternehmens sehr gut an, sodass sie von der neuen Kultur assimiliert werden.³⁶⁷

Aus der Managementperspektive ist die Entwicklung einer eigenständigen Joint Venture Kultur problematisch, da unterschiedliche Einflussgrößen die Kultur beeinflussen. Die Joint Venture Kultur ist in einen umfassenden kulturellen Kontext

362 vgl. Staehle, 1994, S. 472

363 vgl. Büchel, 1997, S. 115

364 vgl. Schein, 1985

365 vgl. Klimecki/Probst, 1992 in Büchel, 1997, S. 116

366 vgl. Kutschker, 2005, S. 670f

367 vgl. Bakhtari, 1005, S. 111

eingebunden, der seinerseits verschiedene kulturelle Schichten aufweist. Dazu gehört die Organisationskultur der Partner, die durch den Manager und die Mitarbeiter in das Joint Venture System eingebrachten individuellen Prägungen (Individualkultur) und schließlich die jeweiligen Nationalkulturen.³⁶⁸

Das Joint Venture ist durch die Einflüsse der Nationalkulturen gefordert, Ziele und Werte zusätzlich unter national oder regional spezifischen kulturellen Aspekten aufeinander abzustimmen. In der Praxis stellen Nationalkulturen eher einen limitierenden Faktor dar, der vom Management beachtet werden muss. Dabei treten National-, Unternehmens- und Individualkulturen nie isoliert auf, sondern sind immer miteinander verbunden.³⁶⁹

Daraus folgt, dass das Joint Venture und demnach auch das Management des Joint Ventures immer im kulturellen Kontext zu sehen sind. Die Nationalkultur, Unternehmenskultur und Individualkultur beeinflussen das Joint Venture, die Joint Venture Kultur und das Management bzw. den Managementstil.

Im konkreten Fall handelt es sich um die Beeinflussung eines sino-österreichischen Joint Ventures durch die Nationalkulturen und Organisationskulturen der beiden Mutterunternehmen und die Individualkulturen der Mitarbeiter, die durch die österreichische Kultur einerseits und die chinesische Kultur andererseits geprägt sind. Durch das Aufeinandertreffen der beiden Unternehmen entsteht eine eigene Joint Venture Kultur, die auf den Managementstil Einfluss hat.

Da der Managementstil und die Organisationskultur im Joint Venture zum am stärksten durch die National- und Organisationskultur der beiden Mutterunternehmen beeinflusst ist, ist eine Hybridisierung zwischen der österreichischen und chinesischen Kultur selbst dann gegeben, wenn der Joint Venture Manager selbst eine andere Nationalität besitzt.

368 vgl. Büchel, 1997, S. 118

369 vgl. Büchel, 1997, S. 121

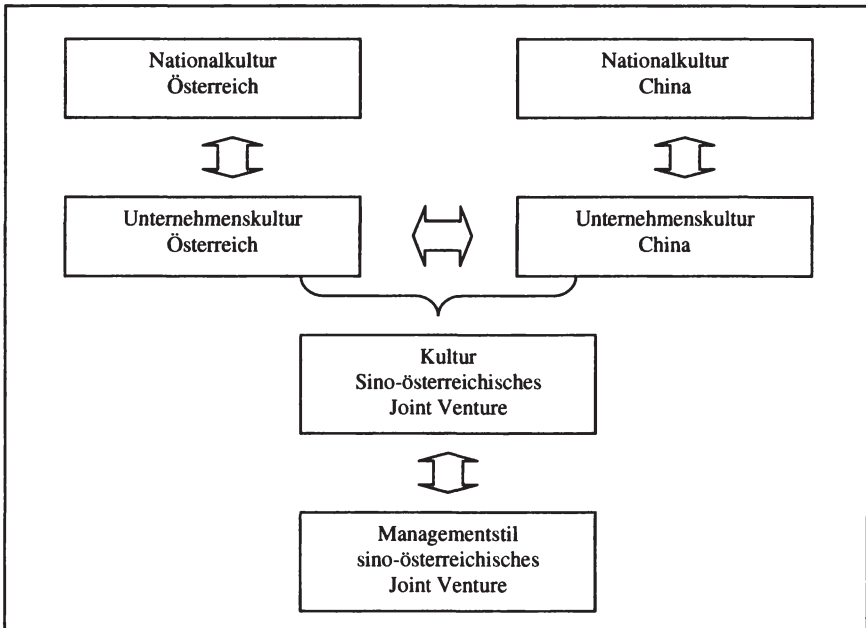


Abbildung 32: Beeinflussung des Managementstils in sino-österreich. JV³⁷⁰

Die Joint Venture Kultur entsteht durch das Zusammentreffen der Organisationskulturen beider Partner. Die Entwicklung der eigenständigen Joint Venture Kultur benötigt vor allem Zeit. Die notwendige Anpassung wird dabei häufig durch innere Widerstände blockiert. Treffen zwei sehr verschiedene Kulturen aufeinander, werden die bisherigen unbewussten „Handlungstheorien“ der Organisationsmitglieder in Frage gestellt. Bisher verwendete Symbole, Rituale und Weltverständnisse verlieren ihre Eindeutigkeit und es kommt zu einer gegenseitigen Verunsicherung. Nach einiger Zeit bilden sich häufig „Schattenkulturen“ heraus, die zunächst im Verborgenen alternative Deutungsmuster bereitstellen. Tritt ein Widerstand offen zu Tage, so lässt sich der Konflikt nicht einfach durch die Entscheidung für eine bestimmte Kultur lösen, sondern vielmehr weist die langsam entstehende Joint Venture Kultur alle typischen sowohl sichtbaren als auch unsichtbaren Eigenschaften einer eigenständigen Organisationskultur auf.³⁷¹

³⁷⁰ eigene Erstellung

³⁷¹ vgl. Büchel, 1997, S. 117

Die theoretische Fundierung der Joint Venture Kultur basiert auf dem Konzept der Hybridisierung von Bakhtin, der Hybridisierung wie folgt definiert.

*Hybridization is a mixture of two social languages within the limits of a single utterance, between two different linguistic consciousnesses, separated from one another by an epoch, by social differentiation or by some other factors... What we are calling a hybrid construction is an utterance that belongs, by its grammatical and compositional markers, to a single speaker, but that actually contains a mixed within it two utterances, two speech manners, two styles, two "languages", two semantic and axiological belief systems... It frequently happens that even one and the same word will belong simultaneously to two languages, two belief systems that intersect in a hybrid construction.*³⁷²

Nachdem es sich bei einem Joint Venture um ein hybrides Unternehmen handelt³⁷³ wird das Konzept der Hybridisierung nach Bakhtin auf das Joint Venture umgelegt. In der Organisationslandschaft sind hybride Formen immer öfter anzutreffen und kommen vor allem in der traditionellen Handwerksindustrie als strategische Partnerschaften und Allianzen vor.³⁷⁴ Unternehmen versuchen ihre Stärken zu kombinieren und so Schwächen des eigenen Unternehmens zu eliminieren, indem sie Teil von größeren, breiteren und tieferen Kollaborationen werden.³⁷⁵ Neben dem Joint Venture sind Fusionen, Übernahmen, Lizenzvereinbarungen und Lieferantenverträge die wichtigsten Arten der hybriden Organisationsform.³⁷⁶ Die Entstehung der hybriden Organisationsformen lässt sich unter anderem auf den rapiden Strukturwechsel in der Weltwirtschaft zurückführen. Die Transformation des wirtschaftlichen Umfeldes ist der wichtigste Faktor in der Entstehungsgeschichte der hybriden Organisationsform. Aus Sicht der Organisation sind auch andere Faktoren ausschlaggebend wie z.B. bessere Anpassungsfähigkeit an veränderte Märkte, Kombination der Möglichkeiten großer Organisationen mit Interessen kleinerer Firmen, die Notwendigkeit der schnelleren Informationsbeschaffung auf den Märkten und die wichtige Rolle der Reputation und Reziprozität.³⁷⁷

Das Kennzeichen einer hybriden Unternehmensform ist laut Borys/Jemison die Verwendung von Ressourcen und/oder Steuerungsstrukturen von mehr als einer Organisation. Das hybride Unternehmen ist gleichzeitig eine eigene Organisationseinheit und ein Produkt von mehreren unabhängigen Organisationen, d.h. es verkörpert einen Nutzen, von dem beide Partner zu bestimmten Teilen profitieren,

372 vgl. Bakhtin, 1996, S. 304f

373 vgl. Borys/Jemison., 1989, S. 234

374 vgl. Powell, 1987, S. 68

375 vgl. Powell, 1987, S. 71

376 vgl. Borys/Jemison, 1989, S. 235ff

377 vgl. Powell, 1987, S. 77f

jedoch haben die Partner oft unterschiedliche Ziele. Deswegen ist in hybriden Unternehmensformen der Bedarf nach einer speziellen institutionellen Führung sehr hoch.³⁷⁸

Hybrides Management ist selten direkt und überschaubar, da den Partnern oft das Verständnis für die Vorgehensweise des anderen fehlt und so Widerstand entsteht. Es müssen genaue Entscheidungen über die Ressourcen und Steuerungsmöglichkeit eines jeden Partners getroffen werden. Die Wertschöpfung entsteht durch die Kombination der Fähigkeiten der Partner, sodass ein Wettbewerbsvorteil entsteht.³⁷⁹ Stabilität kann nur durch geteilte Normen und Erwartungshaltungen erreicht werden sowie durch die Anpassung an gewöhnliche oder generelle Praktiken oder im Vertrauen auf extrahybride Institutionen wie z.B. das Rechtssystem für die Durchführung eines hybriden Vertrages.³⁸⁰

Joint Ventures stellen die schwierigste Form aller hybriden Konstruktionen dar, weil sie gleichzeitig eine vertragliche Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren Organisationen und eine eigenständige rechtliche Einheit darstellen. Das Verhältnis zwischen jedem Partner und dem Joint Venture ist nicht durch klare Institutionen und Eigentumsverhältnisse gebunden. Außerdem entwickelt sich die Zusammenarbeit im Joint Venture erst mit der Zeit, sodass die Natur der hybriden Partner-Grenzen immer offen zur Debatte steht. Der Zweck und die Art des Joint Ventures beeinflussen seine Grenzen, deren genaue Bestimmung ist jedoch ein Schlüsselfaktor für eine solch flexible Organisationsform.³⁸¹

In einer hybriden Organisation ist es notwendig, gut organisierte Strukturen, Managementstrategien, Kontrolle und Koordinationsmechanismen von unabhängiger Flexibilität und zentralisierten Operationen einzuführen, die durch Werte und Normen unterstützt werden. In einem erfolgreichen System, das auf hybrider Steuerung basiert, müssen die Bereiche der Kooperation und Autonomie genau bestimmt werden. Im Management geht es nicht so sehr um die hierarchische Implementierung von Entscheidung, Kontrolle und Sanktionen, sondern mehr um die Kapitalisierung von mentaler Führung, die durch Aufnahmefähigkeit, Empfänglichkeit und Voluntarismus erzielt wird, und durch die Bildung von Partnerschaften mit der Hilfe von Werten, Vertrauen und gegenseitigem Respekt. Dieser Managementansatz verlangt wertbasiertes Management von Netzwerken, da Preise, Handel und formale Autorität alleine Abläufe nicht steuern können. Der Erfolg

378 vgl. Borys/Jenison, 1989, S. 235ff

379 vgl. Borys/Jenison, 1989, S. 238ff

380 vgl. Borys/Jenison, 1989, S. 243

381 vgl. Borys/Jenison, 1989, S. 245

des wertebasierten Managements verlangt, dass die Partner operationale und normenbasierte Regeln und Vertrauen entwickeln und akzeptieren.³⁸²

Was in einem Joint Venture passiert, wenn mindestens zwei Kulturen aufeinander treffen, beschreibt auch Weick anhand von Improvisation als Hilfsmittel zur Organisationsanalyse. Die Improvisation basiert auf Erinnerungen und vergangenen Erfahrungen, durch die etwas Neues, teilweise Eigenständiges gebildet wird. Dies beinhaltet jedoch die Verbesserung von etwas, was bereits zuvor existiert hat.³⁸³ So beschreibt bereits der Musiker Charles Mingus die Improvisation in der Jazzmusik wie folgt:

*“You can’t improvise on nothing, you’ve gotta improvise on something.”*³⁸⁴

Daraus folgt, dass die Improvisation eine Mischung von bereits bestehenden und spontanen Bestandteilen ist, genauso wie sich in organisatorischen Abläufen und Handlungen ein Verhältnis von Kontrolle und Innovation, Ausbeutung und Erforschung, Routine und Nichtroutine, Automatik und Kontrolle vermischen.³⁸⁵

Wie Weick beschreibt, kann man die Theorie der Improvisation auch auf Organisationen umlegen. In Joint Ventures, wo Unternehmen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander treffen, wird auf Basis des bereits vorhandenen Wissens und der vorhandenen Kapazitäten beider Firmen gemeinsam etwas Neues geschaffen. Jedoch muss beachtet werden, dass beide Unternehmen Regeln haben, die durch die kulturellen Unterschiede entstehen und die je nachdem mehr oder weniger stark bindend sind. Solange die wichtigen bindenden Regeln beider Unternehmen gewahrt bleiben, können die weniger wichtigen Regeln vernachlässigt werden und auf dieser Basis entsteht die gemeinsame neue Organisation, deren Organisationskultur, Management und Managementstil von Improvisation geprägt ist.

Auch Fink/Holden bestätigen Veränderungen in einer Organisation durch das Aufeinandertreffen von Kulturen und den Kulturschock, den die Vertreter beider Kulturen erleben.³⁸⁶ Dieser Kulturschock entsteht durch die Angst alle bekannten Zeichen und Symbole des gesellschaftlichen Umgangs zu verlieren³⁸⁷ und ist Auslöser für Veränderungen im situationsbezogenen Kontext z.B. in einer Nation, in internationalen oder multinationalen Unternehmen usw. Unter der Voraussetzung

382 vgl. Mitronen, 2003, S. 427f

383 vgl. Weick, 1998, S. 545ff

384 vgl. Kernfeld, 1995, S. 119 in Weick, 1998, S. 546

385 vgl. Weick, 1998, S. 551

386 vgl. Fink/Holden, 2002, S. 7

387 vgl. Harris/Moran, 1979, in Fink/Holden, 2002, S. 7

der Veränderung können Institutionen auf vier verschiedene Arten reagieren: Integration, Anpassung, Trennung, Marginalisierung.³⁸⁸

Integration beschreibt den Prozes, in dem Ressourcen der interagierenden Institutionen freiwillig kombiniert werden und eine neue gemeinsame Kultur entwickelt wird. Die Anpassung beschreibt die Situation, in der sich eine Institution komplett an die Regeln und Organisation der anderen Institution anpasst. Die Trennung ist der Prozess der klaren Teilung zwischen den Institutionen. Die Marginalisierung beschreibt Prozesse wie z.B. die klassische Kolonialisierung mit dem einzigen Ziel die Ressourcen auszubeuten oder die Machtübernahme durch ein totalitäres Regime oder durch Terroristen.³⁸⁹

Bronder spricht sogar von sechs unterschiedlichen Reaktionsmustern, die durch das Aufeinandertreffen von Kulturen entstehen. Es handelt sich dabei um Kulturpluralismus, Kulturverschmelzung, Kulturentwicklung, Kulturanpassung, Kulturimperialismus und Kulturwiderstand. Der Kulturpluralismus beschreibt das getrennte Fortbestehen der verschiedenen Kulturen, die Kulturverschmelzung ist die Verbindung zu einer neuen vereinigenden Kultur, die Kulturentwicklung ermöglicht die Entwicklung eines eigenen, selbstständigen, von den Partnern vollkommen unabhängigen Kulturprofils, die Kulturanpassung ist eine Harmonisierung kritischer Bereiche in Form von „Regeln“, der Kulturimperialismus bedeutet, dass sich eine Unternehmenskultur durchsetzt und Kulturwiderstand bedeutet klare Widerstände gegen die zusammengeführten Kulturen.³⁹⁰ Alle Prozesse führen zu einem radikalen Systemwechsel, nach dem die zuvor existierende Kultur nicht mehr anwendbar ist. Während altes Wissen veraltet ist, muss neues Wissen erst entwickelt werden.³⁹¹ Abbildung 33 zeigt den Prozess des Abbaus der alten Regeln und des Lernens neuer Regeln.

388 vgl. Berry et al, 1989

389 vgl. Fink/Holden, 2002, S. 8f

390 vgl. Bronder, 1992, S. 218 in Büchel, 1997, S. 128

391 vgl. Fink/Holden, 2002, S. 8f

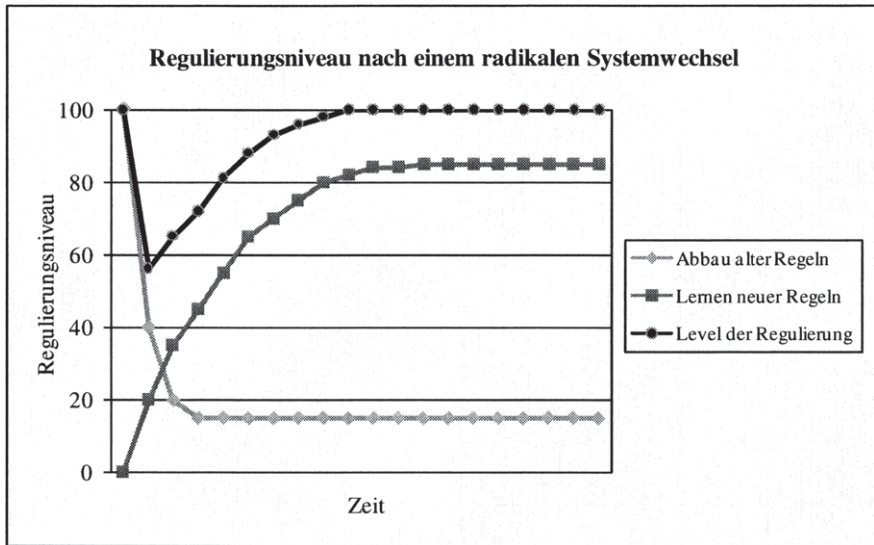


Abbildung 33: Regulationslevel nach einem radikalen Systemwechsel³⁹²

Um die Aussagen über den Managementstil in Joint Ventures zu beurteilen und vergleichen zu können, ist es einerseits wichtig, Managementstile in einem Joint Venture im Kontext des Wissenstransfers und der Kommunikation zu sehen, und andererseits die Zeitdimension bei der Entwicklung von Wissenstransfer und folglich auch von Managementstilen in Joint Ventures zu beachten.

Laut Kuznetsov/Yakavenka ist der Prozess des Wissenstransfers nur möglich, wenn Ideen zuerst in einen Text oder ein Bild kodiert werden und dann, nach dem klassischen Kommunikationsmodell von Schramm (siehe Abbildung 34), der Empfänger nicht die ursprünglichen Gedanken, sondern ihr kodiertes Abbild erhält, das wiederum durch Dekodierung zurück in Ideen verwandelt wird. Das Kodieren und Dekodieren kann Störungen verursachen, jedoch vereinfachen die Präsenz von sozialem Bewusstsein und kulturellen Konventionen (Feld der allgemeinen Sachkenntnis bzw. Erfahrung) den Prozess des Kodieren und Dekodierens. Im Falle eines internationalen Wissenstransfers gibt es jedoch zusätzliche Komplikationen durch die Notwendigkeit, die Nachrichten von einer Sprache in eine andere zu übersetzen, und durch soziokulturelle Faktoren entstehen Missverständnisse. Die Effektivität der existierenden Verfahren des Wissenstransfers hängt sehr von

³⁹² vgl. Fink/Holden, 2002, S. 10

den Personen ab, welche die Verbindung in der pädagogischen Kette darstellen.³⁹³ Auf Joint Ventures angewandt bedeutet dieser Erklärungsansatz, dass es von der Kommunikationsleistung des Managers abhängt, wie effektiv und wie schnell Wissen transferiert wird.

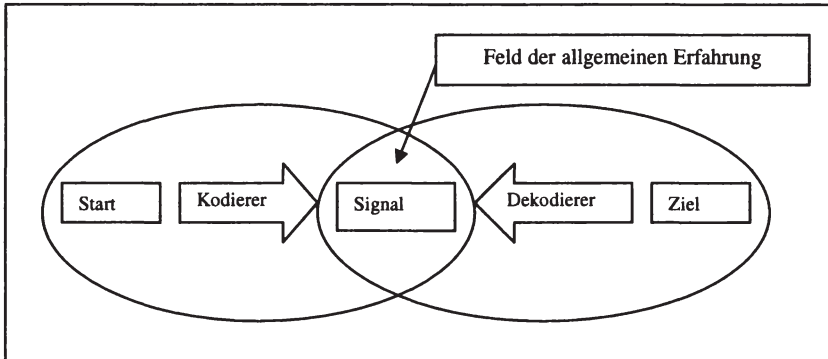


Abbildung 34: Schramms Modell der Kommunikation³⁹⁴

Laut Kuznetsov/Yakavenka ist die wichtigste, aber auch schwächste Verbindung im Wissenstransfer der Kommunikationsprozess, wo Informationen und Daten dekodiert und in Wissen transformiert werden. Als Lösung schlagen Kuznetsov/Yakavenka vor, den Wissenstransfer zu intensivieren und die interaktive Komponente zu steigern.³⁹⁵

Napier/Thomas zeigen in ihrem Modell, dass der Transfer von westlichen Managementpraktiken nicht linear verläuft, sondern von Anfängen, Stillständen und Zyklen gekennzeichnet ist, die sich in vier Phasen einteilen lassen.³⁹⁶ In der ersten Phase erfolgt der erste Kontakt, die beiden Partner entwickeln und testen ihre Beziehung. Diese Phase ist typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass beide Gruppen stereotype, naive und inakkurate Sichtweisen vom Partner haben, was eine Verminderung des Vertrauens bewirkt und so die organisatorische Atmosphäre und Offenheit für den Erhalt und die Weitergabe von Wissen behindert. In der zweiten Phase kritisieren die Manager offen das Verhalten der Ausländer, jede Seite stellt die Motivation in Frage, was eine Verlangsamung oder sogar Beendigung des effektiven Wissenstransfers und der Kommunikation mit sich bringt. In

³⁹³ vgl. Kuznetsov/Yakavenka, 2005, S. 567f

³⁹⁴ vgl. Schramm, 1961 in Kuznetsov/Yakavenka, 2005, S. 568

³⁹⁵ vgl. Kuznetsov/Yakavenka, 2005, S. 575f

³⁹⁶ vgl. Napier/Thomas, 2004, S. 622

der dritten Phase erfolgt die Annäherung, bei der beide Gruppen sich anpassen oder neue Verhaltensweisen und Erwartungen finden, um das Vertrauen wiederherzustellen, und eine wechselseitige Kommunikation beginnt. Die vierte und letzte Phase betrifft die Frage, ob und wie die Partner ihre Beziehung weiterführen. In dieser Phase ist ein konstruktiver Konflikt möglich, jedoch können beide Partner das Problem ohne emotionalen Konflikt lösen.³⁹⁷

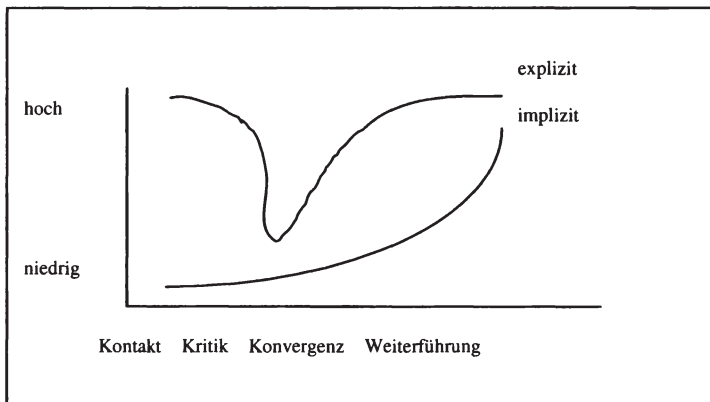


Abbildung 35: Expliziter und impliziter Wissenstransfer in Phasen³⁹⁸

Dieser Theorie zufolge wird der Wissenstransfer und der Austausch durch wechselseitige Kommunikation immer größer je länger die Partner aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten. Da jede Phase ganz spezifische Umstände und Merkmale aufweist, ist es wichtig den Zeitfaktor bzw. die Phase des Wissenstransfers in einem Joint Venture zu beachten, da je nach Länge der Zusammenarbeit der Managementstil unterschiedlich weit entwickelt sein kann und nur durch den Rückschluss auf die Phase, in der sich das Joint Venture befindet, objektive Aussagen getroffen werden können und somit eine Vergleichbarkeit hergestellt werden kann.

Kogut bestätigt, dass Joint Ventures wie jede andere Organisation einen Zyklus der Formierung, der Institutionalisierung und mit hoher Wahrscheinlichkeit der Auflösung erleben. Um die Gründe für die Formierung und die Auflösung herauszufinden, muss das Thema Stabilität aus der Perspektive des Lebenszyklus eines

³⁹⁷ vgl. Napier, 2005, S. 626

³⁹⁸ vgl. Napier, 2005, S. 627

Joint Ventures genauer untersucht werden.³⁹⁹ Die Stabilität eines Joint Ventures wird durch viele Faktoren beeinflusst, wie z.B. die Industrie bzw. Branche, den Rivalitätsgrad unter den Konkurrenten und die Effizienz der Produktion, der Innovation und des Managements. Veränderungen im Umfeld, der Strategien und der Verhandlungsmacht können dramatische Effekte auf die Lebenszeit der Kooperation haben.⁴⁰⁰

Die beiden wichtigsten Phasen im Lebenszyklus eines Joint Ventures sind laut Reuer die Gründung und die Beendigung, da sie gegenüber an den beiden Extrempunkten des Lebenszyklus liegen und zwei wichtige Phasen der Zusammenarbeit darstellen. Die Beendigung des Joint Venture Lebenszykluses kann auf sieben verschiedene Arten erfolgen: (1) ein Mutterunternehmen übernimmt das Internationale Joint Venture, (2) das Mutterunternehmen verkauft seinen Eigenkapitalanteil im Joint Venture an seine Partner, (3) das Mutterunternehmen verkauft seinen Eigenkapitalanteil an ein außenstehendes Unternehmen, (4) das Mutterunternehmen und seine Partner verkaufen das Joint Venture gänzlich an Außenstehende oder (5) die Mutterunternehmen liquidieren das Joint Venture.⁴⁰¹

Neben Kogut beschreiben auch andere Autoren typische Phasen der Joint Venture Entwicklung. Dyer et al. sprechen von Anbahnung, Exploration, Expansion, Commitment und Auflösung.⁴⁰² Kanter verdeutlicht die Phasen mit Hilfe von Partnerschaftsmetaphern wie Freundschaft, Verlobung, Haushaltsführung, Lernen zu kooperieren und inhaltliche Veränderung.⁴⁰³

2.4.7 Persönlichkeit des Managers

Die dritte Komponente im Modell nach Springer 2004 ist neben der Nationalkultur und der Unternehmenskultur vor allem der Charakter des Managers, der den Managementstil beeinflusst. Der Charakter eines Managers basiert auf den wichtigsten persönlichen Werten des Managers und beeinflusst seine Visionen, Ziele, Strategien, Arbeitsethik, Haltungen, Sichtweisen und sein Verhalten. Aus den Grundwerten gehen Subwerte hervor, die dysfunktionelle Verhaltensweisen des Managers ausdrücken wie z.B. Arglist, Betrug, Arroganz, Einschüchterung, Eingebildetheit, Nötigung, Wut, Zorn und Mangel an Vertrauen, Integrität, Dankbarkeit und Harmonie.⁴⁰⁴

399 vgl. Kogut, 1988b, S. 39

400 vgl. Kogut, 1988b, S. S. 45f

401 vgl. Reuer, 2000, S. 2

402 vgl. Dyer, 1987

403 vgl. Kanter, 1994, S.99

404 vgl. Sankar, 2003, S. 48

Die wichtigsten Qualitäten, die ein guter Manager braucht, werden von Turknett 2005 definiert. Integrität ist die Grundlage für Führungs- und Managementqualitäten einer Persönlichkeit. Die Balance von Respekt und Verantwortung ist weiters eine der wichtigsten Faktoren bei der Analyse des Charakters einer Führungsperson. Wenn es in der Organisation Respekt gibt, dann ist jedem Partnerschaft, Gleichheit und Fairness bewusst. Wenn Verantwortung vorherrscht, dann will jede Person die Initiative ergreifen und für die Organisation positive Taten vollbringen.⁴⁰⁵

2.4.8 Zusammenfassung

Im Kapitel Interkulturelles Management wird der Managementstil in einem sino-österreichischen Joint Venture vor allem aus der kulturellen Perspektive betrachtet. Dabei beeinflussen neben dem Marketingumfeld und Mikroumfeld in China auch drei unterschiedliche Arten von Kulturen (Nationalkultur, Unternehmenskultur, Individualkultur) den Managementstil. Die theoretische Fundierung der Joint Venture Kultur entsteht durch das Zusammentreffen der Organisationskulturen der Partner und basiert auf dem Konzept der Hybridisierung von Bakhtin. Daraus lässt sich die zweite These für diese Arbeit ableiten, die das Kernthema der Dissertation bildet.

These 2a: Es existiert eine hybride Unternehmenskultur und ein hybrider Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures.

Ausgewählte Forschungsarbeiten beschreiben die interkulturellen Unterschiede zwischen den Nationalkulturen Österreich und China. Zu den bekanntesten Studien zählt Hofstede, die China als maskulines Land mit großem Machtabstand, geringer Individualität, mäßiger Unsicherheitsvermeidung und großer Langzeitorientierung einstuft. Österreich ist ebenfalls ein maskulines Land mit geringem Machtabstand, relativ hoher Individualität und Unsicherheitsvermeidung sowie einem niedrigen Grad an Langzeitorientierung.

Die GLOBE Studie von House et al. ist die aktuellste und eine der größten interkulturellen Studien. Als Ergebnis dieser Studie ist in Österreich die charismatische/wertebasierte, teamorientierte und vor allem die partizipative Führung wichtig. In China hingegen ist die menschenorientierte Führung am wichtigsten, gefolgt von der charismatischen/wertebasierten und teamorientierten Führungsdimension und reflektiert die paternalistische und autokratische Führung.

Das Konzept der Kulturstandards nach Thomas unterscheidet sich von den beiden vorangehenden Studien insofern, dass Kulturstandards für jede Kultur definiert

405 vgl. Turknett/Turknett, 2005

werden um Kulturen zu beschreiben und zu vergleichen. Die Kulturstandards für Österreich und China wurden von der Autorin durch den Vergleich und die Bewertung unterschiedlicher Forschungsarbeiten generiert und sind in Tabelle 33 ersichtlich.

Kulturtypische Merkmale des österreichischen Managementstils	Kulturtypische Merkmale des chinesischen Managementstils
Demokratisch	Harmonie
Partizipativ	Gesicht geben/Gesicht nehmen
Kollegialität	Kollektivismus
Flexibilität	Beziehungsorientierung
Mitarbeiterorientierung	Reziprozität
Teamfähigkeit	Hierarchiebewusstsein
Hilfsbereitschaft	In-Group/Out-Group
Trennung zwischen Berufs- und Privatsphäre	Bescheidenheit/Zurückhaltung
Gemütlichkeit und Direktheit	Zentralisierung
Individualismus	Personalisierung
Rechtsbewusstsein	Paternalismus
Regelorientiertheit	Nepotismus
Sachorientiertheit	Hierarchie
Disziplin	Autoritäre Führung
Innovationsfreudigkeit	Moralische Führung
	Mildtätige Führung
	Respekt für Alter und Tradition
	Langfristige Orientierung

Tabelle 33: Kulturtypische Merkmale des Managementstils

Die Unternehmenskultur hat neben der Nationalkultur und der Individualkultur ebenfalls Einfluss auf die unternehmensspezifischen Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen, die sich in bestimmten Symbolen und Artefakten in einem Unternehmen äußern und nicht zuletzt den Managementstil beeinflussen. Die Kultur eines internationalen Unternehmens wird vor allem von der Landeskultur der Muttergesellschaft im Stammland stärker beeinflusst.

Der Managementstil ist nicht zuletzt vom Charakter des Managers selbst abhängig. Der Charakter eines Managers basiert auf den wichtigsten persönlichen Werten und beeinflusst seine Visionen, Ziele, Strategien, Arbeitsethik, Haltungen, Sichtweisen und sein Verhalten.

Aus diesen Aussagen lässt sich die zweite These ableiten, die sich auf die Unternehmenskultur von sino-österreichischen Joint Ventures bezieht. Sino-österreichische Joint Ventures haben zumindest zwei Mutterunternehmen aus China und Österreich, sind jedoch in die Nationalkultur Chinas eingebettet. Folglich ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die Unternehmenskultur, die durch die Zusammenarbeit der österreichischen und chinesischen Vertreter der Unternehmen zustande kommt, mehr typische chinesische Charakteristiken aufweist als

österreichische. Da das Management und der Managementstil in die Unternehmenskultur eingebettet sind, ist es auch wahrscheinlicher, dass der Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures mehr chinesische kulturelle Merkmale aufweist als österreichische.

These 2b: Die Unternehmenskultur und der Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures sind mehr durch die chinesische Nationalkultur beeinflusst als durch die österreichische Nationalkultur.

These 2c: Der Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures weist mehr chinesische als österreichische kulturelle Charakteristiken auf.

Nach der Behandlung der interkulturellen Theorien und Merkmale der chinesischen und österreichischen Kultur und ihren Einfluss auf den Managementstil wird im folgenden Kapitel das Joint Venture als Unternehmensform definiert und dessen besondere Merkmale im chinesischen Kontext behandelt.

3 Internationale Joint Ventures in China

Mit der zunehmenden Öffnung des chinesischen Marktes in den 1980er und 1990er Jahren haben immer mehr ausländische Investoren in China zumeist in Form von Joint Ventures mit chinesischen Unternehmen investiert. Dies geschah vor allem deswegen, weil neben dem Export und dem Repräsentanzbüro das Joint Venture die einzig mögliche Form der Unternehmensgründung in China war. Die Gründung von 100% Tochterunternehmen war vor 2001 nicht möglich, was einem wesentlichen Grund für die Gründung von Joint Ventures darstellte. Trotzdem werden auch nach dem Jahr 2001 immer noch viele Joint Ventures gegründet, weil in vielen Bereichen Partner für eine erfolgreiche Geschäftsführung notwendig sind.⁴⁰⁶

3.1 Definition des Begriffs Internationales Joint Venture

Für den Begriff „Joint Venture“ liegt in der wissenschaftlichen Fachliteratur keine einheitliche Definition vor. Die Begriffsunklarheit führt durch inhaltliche Überschneidungen mit den ebenfalls nicht einheitlich definierten Begriffen „Strategische Allianz“ und „Kooperation“ zur Begriffsverwirrung.⁴⁰⁷ Bis heute gibt es keine allgemeingültige Definition darüber, was unter einem Joint Venture, einer Strategischen Allianz oder einer Unternehmenskooperation zu verstehen ist.⁴⁰⁸

Das internationale Joint Venture in seiner ursprünglichen Bedeutung wird von vielen Forschern mit „Gemeinschaftsunternehmen“⁴⁰⁹ oder „Gemeinsames Risiko“⁴¹⁰ übersetzt und stellt eine spezielle Form der Kooperation zwischen Unternehmen dar⁴¹¹, die in der betriebswirtschaftlichen Forschung häufig als eine Internationalisierungsform von Unternehmen⁴¹² bzw. als eine Form der ausländischen Direktinvestitionen gesehen wird.⁴¹³

Ein Internationales Joint Venture (IJV) ist ein Gemeinschaftsunternehmen mit mindestens zwei oder mehr⁴¹⁴ rechtlich⁴¹⁵ und wirtschaftlich selbstständigen⁴¹⁶

406 vgl. Holtbrügge/Puck, 20005, S. 71ff

407 vgl. Fröhls, 1995, S. 18

408 vgl. Fröhls, 1995, S. 2

409 vgl. Liessmann, 1990, S. 9; Zielke, 1992, S. 31; Kabst, 2000, S. 7; Düerkop, 1996, S. 24; Langefeld-Wirth, 1990, S. 34; Eder/Schmid-Schmidfelden, 1991, S. 2; Trommsdorff et. al., 1995, S. 1; Schuchard, 1994, S. 16

410 vgl. Kabst, 2000, S. 7; Düerkop, 1996, S. 24; Eder/Schmid-Schmidfelden, 1991, S. 2; Schuchard, 1994, S. 16

411 vgl. Lynch, 1990, S. 7; Reuer, 2004, S. 49; Beamish/Killing, 1997, S. 5

412 vgl. Trommsdorff et al., 1995, S. 1

413 vgl. Eder/Schmid-Schmidfelden, 1991, S. 1

414 vgl. Düerkop, 1996, S. 24; Kutschker, 1996, S. 860; Rumer, 1994, S. 26

und existentiell und entscheidungsbedingt von einander unabhängigen Partnern⁴¹⁷, die sich am Investitionsbetrag dem Management⁴¹⁸, dem finanziellen Risiko und der Verantwortung⁴¹⁹ des zusammen mit beabsichtigter Dauerhaftigkeit⁴²⁰ gegründeten Unternehmens gemeinschaftlich, jedoch nicht notwendigerweise paritätisch beteiligen⁴²¹. Bei den Partnern kann es sich um Privatpersonen und/oder Unternehmen⁴²² handeln. Das IJV ist rechtlich und organisatorisch selbstständig⁴²³ und geht einer gewinnorientierten operativen Tätigkeit nach⁴²⁴. Die Internationalität des IJV wird durch die Tatsache, dass die Partner aus unterschiedlichen Ländern kommen⁴²⁵, zum Ausdruck gebracht⁴²⁶. Das Land der operativen Tätigkeit des IJV weicht vom Hauptsitz mindestens einer Muttergesellschaft ab⁴²⁷. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale Internationalen Joint Ventures sowie der Partnerunternehmen wird in Tabelle 34 präsentiert.

MERKMALE DES INTERNATIONALEN JOINT VENTURES	
IJV Partner	Mindestens zwei oder mehr Partner aus unterschiedlichen Ländern Rechtlich und wirtschaftlich selbstständig Existentiell und entscheidungsbedingt unabhängig Privatpersonen und/oder Firmen Beteiligung: Investitionsbetrag, Management, finanzielles Risiko, Verantwortung Art der Beteiligung: gemeinschaftlich, nicht notwendigerweise paritätisch
IJV Unternehmen	Gemeinschaftsunternehmen, Gründung durch beide Partner Rechtliche und organisatorische Selbstständigkeit Dauerhaftigkeit des Vertragsverhältnisses Gewinnorientierte operative Tätigkeit Land der operativen Tätigkeit weicht vom Hauptsitz mind. einer Muttergesellschaft ab

Tabelle 34: Merkmale des internationalen Joint Ventures⁴²⁸

In der Internationalisierungsliteratur wird das Joint Venture in einer Hierarchie von Internationalisierungs- bzw. Markteintrittsformen gesehen und mit anderen Markteintrittsstrategien verglichen. Abbildung 36 zeigt die verschiedenen Markteintrittsvarianten, die anhand der Variablen Managementleistungen und

415 vgl. Düerkop, 1996, S. 24

416 vgl. Eisele, 1995, S. 10f; Zielke, 1992, S. 32ff

417 vgl. Eisele, 1995, S. 10f;

418 vgl. Rumer, 1994, S. 26; Fröhls, 1995, S. 19ff

419 vgl. Eisele, 1995, S. 10f

420 vgl. Zielke, 1992, S. 32ff

421 vgl. Kabst, 2000, S. 13

422 vgl. Rumer, 1994, S. 26

423 vgl. Kutschker, 1996, S. 860

424 vgl. Zielke, 1992, S. 32ff; Fröhls, 1995, S. 19ff

425 vgl. Kutschker, 1996, S. 860

426 vgl. Rumer, 1994, S. 64; Zielke, 1992, S. 32ff

427 vgl. Kabst, 2000, S. 13

428 vgl. eigene Darstellung

Kontrolle einerseits und Kapitaleinsatz, Chancen und Risiken andererseits kategorisiert werden. Das Joint Venture in Form von Auslandsproduktion oder Vertriebsniederlassung weist demnach im Vergleich zu den anderen Markteintrittsvarianten einen sehr hohen Grad an Managementleistung, Kontrolle, Kapitaleinsatz, Chancen und Risiken auf.

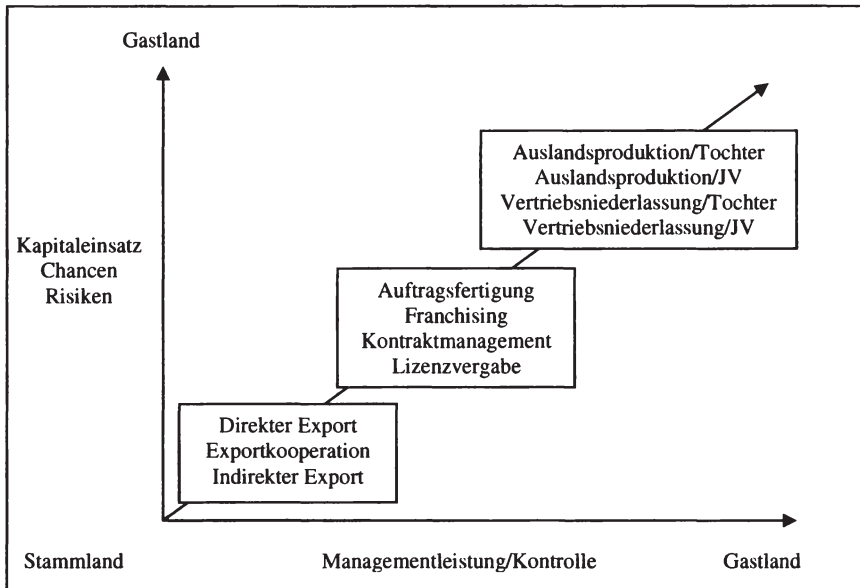


Abbildung 36: Markteintrittsvarianten⁴²⁹

3.2 Erklärungsansätze für die Existenz des Joint Ventures

Kogut erklärt den theoretischen Hintergrund von Joint Ventures durch die Theorie des Strategischen Verhaltens und die Theorie des Organisationswissens und -lernens. Joint Ventures entstehen dann, wenn zwei oder mehr Firmen einen Teil ihrer Ressourcen und ihres Kapitals innerhalb einer legalen Organisation zusammenlegen. Eine Joint Venture Theorie muss also erklären, warum diese bestimmte Form der Abwicklung Alternativen wie Akquisition, Lizenzverfahren, Liefertrag etc. vorgezogen wird.⁴³⁰

429 vgl. Springer, 2005, S. 51

430 vgl. Kogut, 1988a, S. 319

3.2.1 Die Theorie des Strategischen Verhaltens

Die Theorie des Strategischen Verhaltens liefert eine alternative Erklärung für den Einsatz des Joint Ventures. Demnach beeinflusst das strategische Verhalten die wettbewerbliche Positionierung eines Unternehmens am Markt im Vergleich zu seinen Konkurrenten.⁴³¹ Gesamtziel des strategischen Marketings ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens an seinen Stärken und Schwächen, seiner Konkurrenten und der Nachfrage des Kunden.⁴³² Betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie „Aufwand und Ertrag“ oder „Gewinn und Verlust“ dienen dazu die Aktivitäten von Unternehmen auszudrücken und zu bewerten. Neben den monetären Zielsetzungen gibt es aber im strategischen Bereich sogenannte nicht monetäre Zielsetzungen, die langfristig und indirekt auf den Ertrag einwirken. Zu diesen strategischen Zielen gehören die Kosteneinsparung, die Erhöhung der Ertragspotentiale und vor allem der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen.⁴³³ Im Rahmen einer Kooperationsstrategie kann die Bildung eines Joint Ventures die Erreichung von vielen verschiedenen Einzelzielen fördern. Die Perspektive des Strategischen Verhaltens impliziert, dass die Kooperation und Auswahl der Joint Venture Partner immer im Kontext der wettbewerblichen Positionierung am Markt durchgeführt wird. So werden Joint Venture Partner immer ausgewählt um die Positionierung am Markt zu verbessern.⁴³⁴

3.2.2 Die Theorie des Organisationswissens und -lernens

Die Theorie des Organisationswissens und -lernens bietet eine dritte Erklärung für die Existenz von Joint Ventures. Diese Theorie sieht Joint Ventures als Möglichkeit, durch die Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten versuchen. In dieser Theorie bestehen Firmen aus einer Wissensbasis, sodass Joint Ventures zu einem Vehikel werden, durch das stillschweigendes Wissen („tacit knowledge“) transferiert wird. Zwei wesentliche Bedingungen tragen zum Entstehen eines Joint Ventures bei. Entweder benötigt er ein oder beide Unternehmen das Organisationswissen des jeweils anderen Unternehmens oder ein Unternehmen möchte sein Leistungsvermögen aufrechterhalten, während es vom Wissen oder den Kostenvorteilen des anderen Unternehmens profitiert.⁴³⁵

Die drei Perspektiven Transaktionskosten, strategisches Verhalten sowie Organisationswissen und -lernen eben eindeutige, teilweise deckungsgleiche Erklärungen für das Joint Venture Verhalten. Die Transaktionskosten analysieren Joint Ventures als eine effiziente Lösung für die Probleme wirtschaftlicher Transaktionen.

431 vgl. Kogut, 1988a, S. 321

432 vgl. Becker, 1988, S. 1ff

433 vgl. Schuchardt, 1994, S. 24

434 vgl. Kogut, 1988a, S. 321

435 vgl. Kogut, 1988a, S. 323

Strategisches Verhalten platziert Joint Ventures im Kontext der konkurrenzbetonten Rivalität um die Marktmacht zu verbessern. Schließlich sieht der Transfer von Organisationsfähigkeiten Joint Ventures als Vehikel, durch das Organisationswissen ausgetauscht und imitiert wird.⁴³⁶

3.3 Ursprünge des Joint Ventures in China

Die Ursprünge des Joint Ventures liegen in den sechziger Jahren, wo diese Unternehmensform vorwiegend von Großunternehmen und Konzernen als Mittel der internationalen Expansionstätigkeit, vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern, benutzt wurde. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) gründeten Joint Ventures im Ausland. Dabei kam vor allem Joint Ventures zwischen Unternehmen aus westlichen Industriestaaten mit Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern große Bedeutung zu.⁴³⁷

In China gab es lange keine allgemein gültiges und festgeschriebenes Rechtssystem wie z.B. das bürgerliche Recht oder das Gesellschaftsrecht. Erst durch die Notwendigkeit, den Anforderungen potentieller ausländischer Investoren bezüglich Rechtssicherheit zu entsprechen, wurden Sondergesetze für Joint Ventures geschaffen.⁴³⁸

Als in den späten 1970ern die ersten Joint Venture Versuche in der VR China gestartet wurden, befand sich das Land gerade im Aufbau nach der Kulturrevolution (1966-1976). In dieser Zeit war das Konzept, Privatkapital und ganz speziell ausländisches Privatkapital als Investition zu verwenden, noch undenkbar.⁴³⁹ Im Jahr 1979 wurde das erste Joint Venture Gesetz der VR China erlassen. In den darauf folgenden 10 Jahren stieg die Anzahl der Joint Venture Vertragsabschlüsse sehr stark an. Das Interesse der westlichen Länder an der VR China entwickelte sich in den späten 1970ern und 1980ern. In den späten 1980ern traten vor allem die chinesischen Behörden für die Anliegen der Investoren und die Stärkung der Marktreformen in China ein, was zu einem rapiden Wachstum der ausländischen Investitionen führte.⁴⁴⁰ 1988 wurden die Gesetze über die sino-ausländischen kooperativen Gemeinschaftsunternehmen (Contractual Joint Ventures und Cooperative Joint Ventures) verkündet.⁴⁴¹ Im Jahr 1990 wurde das Joint Venture Gesetz von 1979 als Reaktion auf die veränderte Umwelt modifiziert. Die Änderungen führten keine neuen Restriktionen oder neue Liberalisierungen ein, trotzdem kodi-

436 vgl. Kogut, 1988a, S. 323

437 vgl. Rumer, 1994, S. 64; Schaumburg, 1999, S. 7

438 vgl. Trommsdorff et. al., 1995, S. 8

439 vgl. Beamish/Spiess, 1993, S. 153

440 vgl. Beamish/Spiess, 1993, S. 153; Beamish, 1988, S. 110

441 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 34

fizierten sie einige Regeln, die die Investitionen ausländischer Unternehmen weiter fördern sollen.⁴⁴² Die Präferenzvorschriften für Sonderwirtschaftszonen und eine Reihe weiterer Sonderregionen und Küstenstädte bieten zahlreiche Vergünstigungen für ausländische Investoren.⁴⁴³ Außerdem werden die wichtigsten Gesetze und Durchführungsbestimmungen für Unternehmungen mit ausländischer Kapitalbeteiligung zunehmend vereinheitlicht.⁴⁴⁴

Die politische Führung Chinas hat ihre Interessen und Prioritäten für bestimmte Kooperationsarten wiederholt geäußert und die Grundsätze in Gesetzen und Verordnungen niedergelegt.⁴⁴⁵ Besonderer Wert wird vor allem jenen Kooperationsvorhaben beigemessen, die fortschrittliche Technologien und Know-how wirkungsvoll übertragen und die chinesischen Devisenreserven durch Exporte und Importsubstitutionen mehren.⁴⁴⁶

3.4 Motive und Vorteile des Joint Ventures

Viele Unternehmen entscheiden sich für die Unternehmensform des Joint Ventures um in fremde Märkte einzutreten, die sonst durch Wissensdefizite und den Mangel an Kapital, Technologie oder Personal nicht zugänglich wären.⁴⁴⁷

Zwei zentrale Konzepte bestimmen die Diskussion.⁴⁴⁸ Einerseits geht es um die Konzentration auf Kernfähigkeiten als Folge zunehmender Spezialisierung, Arbeitsteilung und Outsourcing von Unternehmensfunktionen. Andererseits geht es um die immer stärkere Einbindung und Vernetzung von Partnern zur Sicherung von Ressourcen und den Zugang zu umstrittenen Märkten. So verbinden Joint Ventures mit ihrer typischen Kombination von Kooperation und der Gründung einer unabhängigen Einheit beide Konzepte.⁴⁴⁹

Die Joint Venture Gründung kann durch unterschiedliche Motive zustande kommen. Es kann entweder der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes, die Stärkung eines bestehenden Geschäftsfeldes, die Restrukturierung eines bestehenden Geschäftsfeldes oder die Entwicklung von Kernfähigkeiten das Ziel des Gemeinschaftsunternehmens sein.⁴⁵⁰

442 vgl. Harrigan, 1991, S: 77

443 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 34f

444 vgl. Trommsdorff et al., 1995, S. 8f

445 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 96

446 vgl. MOFCOM, 2003d, S. 1

447 vgl. Hall, 1984, S. 1

448 Die Motive wurden bereits teilweise im Rahmen der Theorie des strategischen Verhaltens und des organisationalen Wissens und Lernens erläutert.

449 vgl. Büchel, 1997b, S. 3f

450 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 20

Harrigan liefert die umfassendste Übersicht und Kategorisierung der Motive zur Joint Venture Gründung. Bei den Motiven werden interne Beweggründe, wettbewerbsbezogene Ziele und strategische Ziele unterschieden.⁴⁵¹

Motive der Joint Venture Gründung	
Interne Beweggründe	Streuung von Kosten und Risiken Sicherung von Ressourcen Nutzung von Skaleneffekten Zugang zu neuen Technologien und Kundengruppen Anwendung innovativer Managementtechniken Förderung der Mitarbeiter
Wettbewerbsbezogene Ziele	Beeinflussung der Branchenstrukturentwicklung Geschwindigkeitsvorteile gegenüber der Konkurrenz Schaffung stärkerer Einheiten im Wettbewerb
Strategische Ziele	Nutzung von Synergien Transfer von Technologien und Fähigkeiten Diversifikation

Abbildung 37: Motive der Joint Venture Gründung⁴⁵²

Typische Beweggründe für das Eingehen von Joint Ventures aus interner Sicht bestehen in der Streuung von Kosten und Risiken, der Sicherung von Ressourcen, die nicht über den Markt bezogen werden können, der Nutzung von Skaleneffekten (Größenvorteile) und dem Zugang zu neuen Technologien und Kundengruppen, der Möglichkeit innovative Managementtechniken kennen zu lernen und unternehmerisch denkende Mitarbeiter durch die Übernahme von Verantwortung in einem Joint Venture zu fördern.⁴⁵³

Der wichtigste Punkt der interne Beweggründe ist der beschleunigte Eintritt in einen ausländischen Markt um Economies of Scale und Economies of Scope erzielen. Der Kapitalbedarf wird durch die Kooperation reduziert und die Risiken durch die Partner anteilig getragen.⁴⁵⁴ Die günstigen lokalen Produktionskosten, die Anlageform oder Spekulation, der leichtere Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen und die Überwindung von Handelsbarrieren zählen weiters zu den wichtigsten internen Hauptmotivatoren der Joint Venture Gründung.⁴⁵⁵

451 vgl. Harrigan, 1986, S. 16, Harrigan, 1986, S. 16 in Büchel, 1997b, S. 17 und Schaumburg, 1999, S. 8

452 vgl. Harrigan, 1986, S. 16, Harrigan, 1986, S. 16 in Büchel, 1997b, S. 17 und Schaumburg, 1999, S. 8; Lynch, 1990, S. 9ff

453 vgl. Harrigan, 1986, S. 16, Harrigan, 1986, S. 16 in Büchel, 1997b, S. 17 und Schaumburg, 1999, S. 8

454 vgl. Kutschker, 2005, S. 864

455 vgl. Eder/Schmid-Schmidfelden, 1991, S. 14

Aus wettbewerbsbezogener Sicht werden Joint Ventures gegründet, um die Entwicklung der Branchenstruktur zu beeinflussen, Geschwindigkeitsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erzielen und stärkere Einheiten im Wettbewerb zu schaffen.⁴⁵⁶

Der Faktor Wettbewerb spielt durch die Notwendigkeit Produkte, schneller auf den Markt zu bringen, und durch die Verkleinerung des Zeitfensters für die Einführung neuer Produkte eine zunehmend wichtige Rolle. Die Hybridisierung der Technologien entsteht dadurch, dass viele Unternehmen, die sich in einem bestimmten Bereich spezialisiert haben, nur mangelnde Kenntnisse für die Integration anderer Technologien zur Entwicklung neuer Produkte haben. Die Risikoteilung von hohen Investitionssummen ist vorteilhaft, da die Kosten von neuen Technologien und Produkten sehr hoch werden können.⁴⁵⁷

Schließlich können Joint Ventures dazu führen, dass die Rivalität auf bestimmten Märkten sinkt. Sehr oft wird das Joint Venture auch nur als Einstieg in einen Markt gesehen und als Übergangslösung bis zur vollständigen Ausarbeitung einer Marktbearbeitungsstrategie eingesetzt.⁴⁵⁸

Als strategische Ziele gelten die Nutzung von Synergien, der Transfer von Technologien und Fähigkeiten sowie die in der Kooperation angelegte Möglichkeit der Diversifikation.⁴⁵⁹

Synergieeffekte können durch unterschiedliche Aktionen erzielt werden wie z.B. die Integration identischer oder unterschiedlicher Aufgabenbereiche, den Zugang zu notwendigen Ressourcen und Märkten und dem damit verbundenen Fachwissen, die Risikoreduktion, die Einflussnahme auf den Wettbewerb und sozio-emotionale Ziele, die auf persönlichen oder sozialen Entwicklungschancen beruhen können.⁴⁶⁰ Die Probleme, die durch Insuffizienz im Management entstehen, können durch die Zusammenlegung von Managementressourcen und -kapazitäten unterschiedlicher Unternehmen gelöst werden.⁴⁶¹

456 vgl. Harrigan, 1986, S. 16, Harrigan, 1986, S. 16 in Büchel, 1997b, S. 17 und Schaumburg, 1999, S. 8

457 vgl. Lynch, 1990, S. 9ff

458 vgl. Kutschker, 2005, S. 864

459 vgl. Harrigan, 1986, S. 16, Harrigan, 1986, S. 16 in Büchel, 1997b, S. 17 und Schaumburg, 1999, S. 8

460 vgl. Eisele, 1995, S. 21

461 vgl. Lynch, 1990, S. 9ff

Eine Kooperation mit chinesischen Partnern bietet eine Reihe von Vorteilen für ausländische Unternehmen. So kann das Kontakt- und Vertriebsnetzwerk des chinesischen Partners genutzt, das Risiko aufgeteilt und Mitarbeiter direkt vom chinesischen Partner rekrutiert werden. Schließlich erleichtert die Kooperation nicht zuletzt die Kommunikation mit chinesischen Behörden und Interessensgruppen.

⁴⁶²

3.5 Nachteile und Probleme des Joint Ventures

Die Unternehmensform des Joint Ventures hat aber auch einige Nachteile und Probleme. So können laut Kutschker Joint Venture Bedingungen nicht immer so vereinbart werden, wie es die Partner gerne hätten. Störende Faktoren sind z.B. gesetzliche Vorschriften über die Höhe der Kapitalbeteiligung, staatlicher Einfluss auf die Wahl des Joint Venture Partners und wettbewerbsrechtliche Bedenken. Durch Interessenskonflikte der Partner wird oft selbstständiges Entscheiden und Handeln verhindert, und langwierige Auseinandersetzungen und Unstimmigkeiten können das Verhältnis zwischen den Partnern belasten.⁴⁶³ Auch ist es für viele Unternehmen nahezu unmöglich, über mehrere Ländermärkte hinweg eine konsistente Strategie zu verfolgen, da sie in jedem Land mit unterschiedlichen Partnern zusammenarbeiten. Weiters erfordern Joint Ventures einen hohen Koordinationsaufwand, der vor allem aufgrund von geographischen Distanzen besonders groß werden kann. Hervorragende personelle Ressourcen sind oft ein knapper Faktor. Schließlich führt auch die geringe Integrationsmöglichkeit des Joint Ventures in die gesamte Unternehmung zu Problemen. Dies betrifft weniger die finanzielle, steuerliche und bilanzielle Integration als vielmehr die strukturelle, kulturelle und strategische Integration. Auch die Erfolgsmessung erscheint problematisch, da die beteiligten Partner von divergierenden Zielvorstellungen und Interessensanlagen ausgehen, sodass die Bewertung des Zielerreichungsgrades aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgt.⁴⁶⁴ Joint Ventures tendieren als Unternehmensform zur Instabilität, d.h. die Lebensdauer ist sehr oft nur begrenzt. Ein großes Problem ist auch der Know-how-Abfluss und nicht zuletzt die richtige Partnerwahl, von der eventuell existierende Vorteile und Nachteile maßgeblich beeinflusst werden.⁴⁶⁵ Der Verlust an Eigenständigkeit, Flexibilität und Identität, die Gefahr der Abhängigkeit, der hohe Kostenaufwand und die Gefahr des Verlustes von Betriebsgeheimnissen stellen ebenfalls erhebliche Nachteile des Joint Ventures dar.⁴⁶⁶

⁴⁶² vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 72

⁴⁶³ vgl. Kutschker, 2005, S. 867ff; Holtbrügge/Puck, 2005, S. 72

⁴⁶⁴ vgl. Kutschker, 2005, S. 867ff

⁴⁶⁵ vgl. Kutschker, 2005, S. 867ff

⁴⁶⁶ vgl. Star, 1991, S. 53 und Meissner, 1987, S. 47 in Springer, 2000, S. 56

3.6 Varianten des Joint Ventures

Joint Ventures werden in der Literatur nach vielen Kriterien unterschieden und Kategorien zugeordnet. Je nach Art der angestrebten Vergrößerung der strategischen Reichweite interessieren sich die Partner für unterschiedliche Typen von Joint Ventures.⁴⁶⁷ Diese Typen von Joint Ventures werden im empirischen Teil später als kategorisierende Variablen verwendet.

Düerkop unterscheidet Joint Ventures in der Rechtsform, der Art und Höhe der Beteiligung, der Höhe der Erfolgsbeteiligung, der Herkunft der Vorstandsmitglieder, der Vorschrift bezüglich des Geschäftsfeldes und der rechtlichen Regelungstiefe.⁴⁶⁸ Weitere Möglichkeiten zur Kategorisierung sind die Art der erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit, die Art und der Umfang der von Kooperationspartnern vorgenommenen Beteiligung und das Prinzip der Aufgabenerfüllung (zentral, dezentral).⁴⁶⁹ Schaumburg bietet zusätzliche Kategorisierungsmöglichkeiten an. Das Verhältnis der Partner, die Internationalität, die Position in der Wertschöpfungskette, das Beteiligungsverhältnis und der Strategische Fokus werden vorgeschlagen.⁴⁷⁰ Kutschker unterscheidet Joint Ventures nach der Zahl der Kooperationspartner, dem sachlichen Kooperationsbereich, dem Standort, dem geographischen Kooperationsbereich und der Kooperationsrichtung, der Kapital- und Stimmrechtsbeteiligung und dem zeitlichen Horizont der Kooperation.⁴⁷¹

Beim Vergleich der Kategorisierungsmöglichkeiten unterschiedlicher Autoren zeigt sich, dass es viele Überschneidungen in Bezug auf die gewählten Kategorien gibt. Die Merkmale, anhand welcher Joint Ventures in der vorliegenden Arbeit kategorisiert werden, stellen eine Zusammenfassung der zuvor diskutierten Eigenschaften dar, damit die Unterscheidung und Kategorisierung möglichst umfassend und vollständig ist. In Tabelle 35 sind die wichtigsten Kriterien und die sich daraus ergebenden Ausprägungsformen von Joint Ventures zusammengestellt.

467 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 14f

468 vgl. Düerkop, 1996, S. 34

469 vgl. Düerkop, 1996, S. 29

470 vgl. Schaumburg, 1999, S. 9

471 vgl. Kutschker, 2005, S. 86f

Differenzierungskriterien	Ausprägungsformen
Zahl der Kooperationspartner	ein Partner mehrere Partner
Kooperationsrichtung	horizontal vertikal komplementär (konzentrisch/konglomerat)
Sachlicher Kooperationsbereich	Markt-/Technologie-Typ Komplementär-Technologie-Typ Vertriebstyp Konzentrationstyp F&E-Typ Versorgungstyp
Standort	Stammland eines Kooperationspartners Drittland
Geographischer Kooperationsbereich	lokales Joint Venture für ein bestimmtes Gastland Joint Venture für eine bestimmte Region oder den Weltmarkt
Kapital /Stimmrechtsbeteiligung	gleiche Anteile der Partner (paritätisch) ungleiche Anteile der Partner (nicht paritätisch)
Zeitlicher Horizont der Kooperation	Joint Venture auf Zeit Joint Venture ohne zeitliche Befristung
Rechtsform in China	Equity Joint Venture (EJV) Cooperative/Contractual Joint Venture (CJV)

Tabelle 35: Varianten von Joint Ventures⁴⁷²

3.6.1 Zahl der Kooperationspartner

Joint Ventures werden zumeist zwischen zwei Partnerunternehmen durchgeführt. Die Möglichkeit, dass sich mehr als zwei Partner an einem Joint Venture beteiligen, besteht zwar, jedoch ist zu beachten, dass mit zunehmender Partnerzahl die Übereinstimmung in den Zielen und das operative Management immer schwieriger werden.⁴⁷³ Gründe für die Beschränkung auf einen Partner liegen häufig im Motiv des Eintritts in das Land des Partners und im Wunsch, den Koordinationsaufwand möglichst gering zu halten.⁴⁷⁴

Als mögliche Joint Venture Partner in China kommen Staatsunternehmen, Kollektivunternehmen und Privatunternehmen in Frage. Staatsunternehmen sind jene Unternehmen, die im Eigentum des Staates stehen, die nach Planvorgaben arbeiten und direkt der Aufsicht der Zentral- oder Provinzregierung unterstehen. Sie werden besonders von der chinesischen Regierung unterstützt und sind daher technisch meist besser und auf höherem Niveau ausgestattet als Kollektiv- oder Privatunternehmen. Ein weiterer Vorteil besteht in den Beziehungen, über die die Staatsunternehmen verfügen, wodurch Genehmigungsverfahren beschleunigt

472 vgl. Kutschker, 2005, S. 861; Hermann, 1988, S. 56ff in Büchel, 1997b, S. 19 und in Schaumburg, 1999, S. 9; Gosalia, 2001, S. 26

473 vgl. Rumer, 1994, S. 70

474 vgl. Kutschker, 2005, S. 860

werden können.⁴⁷⁵ Schließlich wird der personelle Einsatz zum Aufbau von Beziehungen verringert, jedoch können sich diese Beziehungen auch negativ auf die Personalpolitik auswirken, da Entlassungen von Mitarbeitern erschwert oder unmöglich sein können.⁴⁷⁶

Kollektivunternehmen gehören zum nicht-staatlichen Sektor und sind der unteren Regierungsebene (lokale Regierungen) zugeordnet. Diese Unternehmen agieren unabhängig von den zentralen Planvorgaben, können aber dennoch Steuervergünstigen eingeräumt bekommen, ihre Gewinne einbehalten und reinvestieren, ihre Produkte frei und ohne Preisfestsetzung verkaufen und über ihr Sortiment selbst bestimmen.⁴⁷⁷ In Kollektivunternehmen gilt das Management als flexibler und motivierter als in Staatsunternehmen, jedoch ist häufig eine schlechtere Infrastruktur vorhanden und Kredite sind nicht so leicht zugänglich wie für Staatsunternehmen.⁴⁷⁸

Privatunternehmen sind in ihren Entscheidungen nicht direkt von den Behörden abhängig und können somit flexibel agieren. Sie verfügen allerdings nicht über so gute Beziehungen zu den Behörden, was bei der Genehmigung von Joint Venture Gesellschaften und der Vergabe von Krediten nachteilig sein kann.⁴⁷⁹

3.6.2 Kooperationsrichtung

Laut Rumer und Kutschker werden drei grundsätzliche Arten von Kooperationen unterschieden:

- Horizontale Kooperation⁴⁸⁰
- Vertikale Kooperation⁴⁸¹
- Komplementäre Kooperation⁴⁸² (Konzentrische / konglomerate Kooperation⁴⁸³)

Bei der horizontalen Kooperation handelt es sich um Kooperationspartner, die aus ähnlichen Branchen und Tätigkeitsbereichen kommen. Sehr oft handelt es sich hier um die Kooperationen zwischen Konkurrenten, wobei die Unternehmen zwar aus der gleichen Branche, jedoch aus verschiedenen Ländern kommen.⁴⁸⁴

475 vgl. Bohnet/Zhong, 1996, S. 29 in Meng, 1998, S. 114

476 vgl. Meng, 1998, S. 114

477 vgl. Bohnet/Zhong, 1996 in Meng, 1998, S. 115

478 vgl. Bohnet/Zhong, 1996 in Meng, 1998, S. 116

479 vgl. Bohnet/Zhong, 1996 in Meng, 1998, S. 116

480 vgl. Rumer, 1994, S. 33; Kutschker, 2005, S. 862

481 vgl. Rumer, 1994, S. 33; Kutschker, 2005, S. 862

482 vgl. Rumer, 1994, S. 33

483 vgl. Kutschker, 2005, S. 862

484 vgl. Rumer, 1994, S. 33

Bei der vertikalen Kooperation sind zumeist Unternehmen mit Systemverantwortung und dessen Zulieferer bzw. Unterauftragnehmer beteiligt. Es handelt sich um Unternehmen mit hierarchisch aufeinander folgenden Produktions- und/oder Dienstleistungsstufen der gleichen Branche.⁴⁸⁵

Die komplementäre Kooperation ist eine Zusammenarbeit zwischen Partnern aus verschiedenen Branchen und stellt die häufigste genutzte Kooperationsart dar. Das Ziel dieser Kooperationsform ist es, durch die Produkte bzw. Dienstleistung das Leistungsangebot beider Partner sinnvoll zu erweitern.⁴⁸⁶

Kutschker unterscheidet bei der komplementären Kooperation weiters das konzentrische und das konglomerate bzw. heterogene Joint Venture. Diese Unterscheidung soll zum Ausdruck bringen, dass bei dem konzentrischen Joint Venture die Partner aus unterschiedlichen, aber verwandten Branchen kommen und dass bei dem konglomeraten bzw. heterogenen Joint Venture die Partner und deren ursprüngliche Aktivitäten völlig unterschiedlichen Bereichen zuzuordnen sind.⁴⁸⁷

3.6.3 Sachlicher Kooperationsbereich

In der Praxis unterscheidet man sechs Grundtypen von Joint Ventures.⁴⁸⁸

- Markt-/Technologie-Typ
- Komplementär-Technologie-Typ
- Vertriebstyp
- Konzentrationstyp
- F&E-Typ
- Versorgungstyp

Der Markt-/Technologie-Typ nutzt komplementäre Fähigkeiten in zentralen Erfolgsbereichen von Unternehmen. Ein Partner verfügt über das Absatzpotential im Zielmarkt, der andere Partner über das geeignete Know-how hinsichtlich Produktion, Neuentwicklungen und Management. Das Joint Venture tritt als selbstständiger Hersteller und Marketer auf.⁴⁸⁹

Beim Komplementär-Technologie-Typ werden sich ergänzende Technologien und/oder Know-how-Potentiale kombiniert⁴⁹⁰ um vorhandene Synergien der Part-

485 vgl. Rumer, 1994, S. 33

486 vgl. Rumer, 1994, S. 33

487 vgl. Kutschker, 2005, S. 862

488 vgl. Hermann, 1988, in Büchel, 1997b, S. 19

489 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 14; vgl. Hermann, 1988, S. 56ff in Büchel, 1997b, S. 19; Rumer, 1994, S. 34

490 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 15; vgl. Hermann, 1988, S. 56ff in Büchel, 1997b, S. 19

ner zu nutzen. Die Partner können dabei sowohl der gleichen als auch unterschiedlichen Branchen angehören.⁴⁹¹

Der Vertriebstyp wird von einem Partner mit Gütern beliefert, während der andere (lokale) Partner die Absatzaufgabe betreut. Das Vertriebs-Joint Venture stellt somit eine Alternative einer unabhängigen oder eigenen Vertretung des Lieferanten dar.⁴⁹²

Der Konzentrationstyp steht für eine Kooperation von konkurrierenden Partnern zum Zweck der Schaffung größerer Einheiten mit verbesserter Wirtschaftlichkeit. Eine solche Teilfusion verspricht Kostensenkungspotentiale, das Erreichen branchenbedingter Mindestgrößen, die Stärkung der Machtposition gegenüber Lieferanten und Abnehmern sowie mögliche Zeitgewinne und eine Know-how-Optimierung.⁴⁹³

Der F&E-Typ dient der Forschung und Grundlagenentwicklung und wird auf Konstellationen beschränkt, in welchen mehrere Unternehmen gemeinsam Grundlagenforschung betreiben um ihrer Branche Impulse zu verleihen.⁴⁹⁴

Der Versorgungstyp wird zur Versorgung der Partner mit Vorleistungen gegründet. Eine weitere mögliche Absicht ist die Erschwerung des Markteintritts für neue Mitbewerber.⁴⁹⁵

Tabelle 36 zeigt auf Basis der bestehenden Joint Venture Literatur und den üblichen Anwendungsbereichen in der Unternehmenspraxis eine Zusammenfassung der sechs abgeleiteten Grundtypen und die Rollen der Partner.⁴⁹⁶

491 vgl. Rumer, 1994, S. 34

492 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 15; vgl. Hermann, 1988, S. 56ff in Büchel, 1997b, S. 19

493 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 15; vgl. Hermann, 1988, S. 56ff in Büchel, 1997b, S. 19

494 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 15; vgl. Hermann, 1988, S. 56ff in Büchel, 1997b, S. 19

495 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 15; vgl. Hermann, 1988, S. 56ff in Büchel, 1997b, S. 19

496 vgl. Hermann, 1988, in Büchel, 1997b, S. 19

Joint Venture Typ	Rolle Partner A	Rolle Partner B
Markt-/Technologie-Typ	Absatzpotential im Zielmarkt zugänglich machen	Know-how hinsichtlich Produkt und Produktion einbringen
Komplementär-Technologie-Typ	Benötigtes Teil-Know-how A einbringen	Benötigtes Teil-Know-how B einbringen
Vertriebstyp	Absatzpotential im Zielmarkt zugänglich machen	Exklusivvertrag für bestimmte Marktregion zusprechen und verkäufliches Sortiment bereitstellen, Vermarktung unterstützen
Konzentrationstyp	Restrukturierungsbedürftigen Unternehmensteil A einbringen	Restrukturierungsbedürftigen Unternehmensteil B einbringen.
F&E-Typ	Kapazität A für F&E einbringen	Kapazität B für F&E einbringen
Versorgungstyp	Interessante Abnahmemengen nachfragen; Beschaffungslogistik optimieren	Interessante Abnahmemengen nachfragen; Beschaffungslogistik optimieren

Tabelle 36: Typen von Joint Ventures und die Rollen der Partnerunternehmen⁴⁹⁷

3.6.4 Standort

Ein Joint Venture kann seinen Sitz entweder im Stammland eines Joint Venture Partners oder in einem Drittland haben.⁴⁹⁸ Wenn das Joint Venture seinen Sitz im Stammland eines Joint Venture Partners hat, so handelt es sich z.B. um ein österreichisches Unternehmen, das gemeinsam mit einem chinesischen Partner in China ein Joint Venture gründet. Ein Beispiel von Joint Ventures in Drittländern ist etwa eine von deutschen und österreichischen Unternehmen gemeinsam aufgebaute Geschäftsniederlassung in China.⁴⁹⁹ In dieser Arbeit wird der Fokus speziell auf die zuerst erwähnte Form der Joint Ventures mit Niederlassung im Stammland eines Joint Venture Partners, konkret in der VR China, gerichtet.

3.6.5 Geographischer Kooperationsbereich

Der geographische Kooperationsbereich bietet eine weitere Möglichkeit Joint Ventures voneinander zu unterscheiden. Ein Joint Venture kann in einem bestimmten Land tätig sein, wobei es sich meist um das Land, in dem das Joint Venture seinen Sitz hat, handelt. Joint Ventures können sich aber auch auf weitere Regionen oder den Weltmarkt beziehen. In Zusammenhang mit der zunehmenden Verlagerung von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen in das Ausland ist es denkbar, einem Joint Venture bestimmte Verantwortungsbereiche zuzuteilen, die über den lokalen Markt, in dem das Joint Venture beheimatet ist, hinausgehen.⁵⁰⁰

⁴⁹⁷ vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 14

⁴⁹⁸ vgl. Kutschker, 2005, S. 861

⁴⁹⁹ vgl. Kutschker, 2005, S. 861

⁵⁰⁰ vgl. Kutschker, 2005, S. 862

In Abbildung 38 sind die Provinzen der VR China dargestellt. Die meisten Joint Venture Neugründungen in China werden weiterhin in der Region um Shanghai (Jiangsu, Zhejiang) und im Süden (Perflussdelta, Guangdong) verzeichnet.⁵⁰¹ Auch für die österreichischen Unternehmen sind die Provinzen Guangdong, Jiangsu und auch Lianoning am wichtigsten.⁵⁰²



Abbildung 38: Chinas Provinzen⁵⁰³

3.6.6 Kapital- und Stimmrechtsbeteiligung

Entscheidend für den Aufbau des Joint Ventures sind die Kapitalbeteiligungen der Partner und der prozentuale Anteil der Partner am Gesellschaftskapital des Joint Ventures. Das Kapitalverhältnis ist Grundlage für die Gewinnansprüche und Repräsentanz der Partnerunternehmen. Grundsätzlich sind zwei Beteiligungsformen möglich, entweder eine „50 : 50 Beteiligung“ beider Partner oder eine „Mehrheit : Minderheit Beteiligung“, wobei die Beteiligung des Minderheitspartners nicht unter 25 Prozent liegen sollte. In den Verhandlungen versucht zumeist jede Partei eine Mehrheitsbeteiligung von mindestens 51 Prozent zu erreichen.⁵⁰⁴

501 vgl. WKO, 2004a, S. 3

502 vgl. WKO, 2004a, S. 5

503 vgl. Chinatoday, 2005

504 vgl. Rumer, 1994, S. 70

Welche Form angemessen ist, hängt vom Umfang und vom strategischen Prinzip des Joint Venture ab. Wenn das Gemeinschaftsunternehmen auf komplementären Fertigkeiten beruht, so ist es wichtig, dass Führungs- und Fachkräfte aus beiden Unternehmen kommen. Das von einem Unternehmen dominierte Joint Venture dagegen kann nur funktionieren, wenn ein Partner sämtliche Kenntnisse und Fertigkeiten und der andere Partner die Finanzmittel, ein Warenzeichen oder die entsprechende Technologie zur Verfügung stellt.⁵⁰⁵

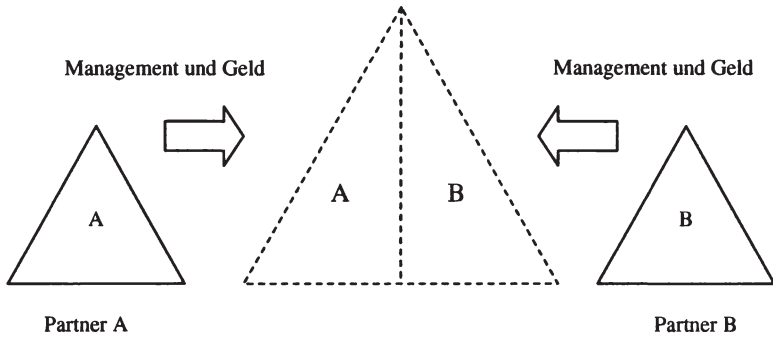
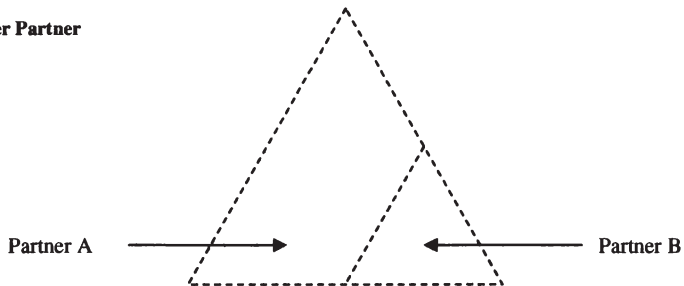
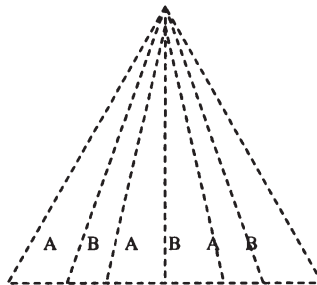
Für die Gestaltung von Führungsstrukturen bei Joint Ventures gibt es keine einfachen Lösungen. Einerseits hat jeder Partner Führungsinteressen und will Synergien gestalten sowie Führungsinteressen vermeiden. Daneben existiert auch die Vorstellung zur Führung ihres gemeinsamen Unternehmens. Wieviel Autonomie ein Joint Venture zugestanden bekommt, hängt natürlich auch von dessen Managementkapazität und der Managementkapazität der Partner ab.⁵⁰⁶

Das Konzept der Kräfteverhältnisse der Partner in Joint Ventures enthält zwei Elemente. Der Einfluss des Eigentums als erstes Element beschreibt das relative Ausmaß an Einfluss, die ein Partner durch sein legitimes Eigentum im Joint Venture ausüben kann. Dieses Ausmaß an Einfluss muss jedoch nicht notwendigerweise den Kapitalanteilen der Partner im Joint Venture entsprechen. Die Managementstärke als zweites Element ist eine Maßzahl der relativen Stärke der Managementteams, die von den Muttergesellschaften für das Management der Joint Venture Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden.⁵⁰⁷ So ergeben sich drei unterschiedliche Modelle, die mögliche Regelungen für das Management in einem Internationalen Joint Venture darstellen. (siehe Abbildung 39)

505 vgl. Olie, 1995, in Chung/Sievert, 1995, S. 34

506 vgl. Bleicher/Hermann, 1991, S. 34

507 vgl. Matthews, 1999, S. 46

1. Unabhängige Rollen**2. Dominanter Partner****3. Geteiltes Management****Abbildung 39: Managementmodelle in Internationalen Joint Ventures⁵⁰⁸**

508 vgl. Matthews, 1999, S. 47

Das Modell der unabhängigen Rollen kennzeichnet ein Joint Venture, dessen Partner gleich hohe finanzielle Anteile haben (50% : 50%). Jeder Partner stellt Ressourcen zur Verfügung und die Aufgabe des Managements wird geteilt. Diese Art der Joint Ventures tendieren dazu einen hybriden Managementstil zu entwickeln, der auf den Managementstilen der Mutterorganisationen bzw. der Joint Venture Partner basiert. Paradoxerweise wird diese Entwicklung von der Teilung der Organisationsressourcen aber von einer schlechten Verbindung der Ideen und Vorstellungen begleitet.⁵⁰⁹

Das Modell des Dominanten Partners wird durch das ungleiche finanzielle Eigentum und einen dominanten Managementstil charakterisiert. Der dominante Managementstil geht vom größeren Partner aus, da normalerweise auch die Mutterorganisation in Größe, technischem Know-how und Geschäftstüchtigkeit überlegen ist. Erstaunlicherweise bringt gerade dieser Joint Venture Typ die unterschiedlichsten Arten an Managementstilen hervor. Manche sind hierarchisch und autoritär und spiegeln somit die Dominanz eines Partners wider, während andere stark paternalistische Züge aufweisen.⁵¹⁰

Das Modell des Geteilten Managements basiert auf einer Teilung der Managementaufgaben, unabhängig von der relativen Größe, Stärke und dem Eigentum der Partner. In der Praxis liegt die Teilung der Kapitalanteile meist bei 51% : 49%. Der daraus resultierende Unterschied in Wahlrechten wird nur für wichtige Entscheidungen im Joint Venture verwendet und betrifft nicht kleinere und alltägliche Probleme. Es existierenden unterschiedliche Varianten dieses Modells, die vor allem von der Art des Unternehmens abhängen. Die Struktur des Joint Venture Managements basiert auf gegenseitiger Abhängigkeit der Partner, die beide wesentliche Ressourcen bereitstellen müssen damit das Joint Venture funktioniert.⁵¹¹

3.6.7 Zeitlicher Horizont der Kooperation

Ein Joint Venture kann zeitlich befristet oder dauerhaft angelegt sein. Die zeitliche Befristung erweist sich vor allem dann als nützlich, wenn sich die Motive für das Eingehen eines Joint Ventures für beide Seiten nach einer bestimmten Zeit erschöpfen. Die meisten Joint Ventures werden unbefristet und daher mit einem langen Zeithorizont abschlossen.⁵¹² Zeitliche Beschränkungen sind vor allem dann relevant, wenn das Kooperationsmotiv nach einer gewissen absehbaren Zeit für beide Partner hinfällig sein kann, wenn das Joint Venture eine Vorstufe zur Grün-

509 vgl. Matthews, 1999, S. 48

510 vgl. Matthews, 1999, S. 48

511 vgl. Matthews, 1999, S. 48ff

512 vgl. Kutschker, 2005, S. 862

derung einer Tochtergesellschaft ist oder als Zwischenstufe für einen sukzessiven Rückzug aus einem Markt dienen soll.⁵¹³

3.6.8 Rechtsform in China

Das Interesse der VR China für bestimmte Kooperationsarten äußert sich vor allem in den Gesetzen und Direktiven für ausländische Investoren. Es wird besonderer Wert darauf gelegt, dass Kooperationsvorhaben geeignet sind, einerseits fortschrittliche Technologien und Know-how zu übertragen und andererseits die chinesischen Devisenreserven durch Exporte und Importsubstitutionen zu vermehren. Der größte Nutzen wird von Equity Joint Ventures (EJV) erwartet, da diese den wirksamsten Transfer von Kapital, Devisen, Management und Technologie gewährleisten können.⁵¹⁴

Unternehmen mit chinesisch-ausländischer Kapitalbeteiligung (Equity Joint Ventures), kooperative chinesisch-ausländische Gemeinschaftsunternehmen (Cooperative Joint Ventures, früher auch Contractual Joint Ventures) und die gemeinsamen Rohstofferschließungsprojekte (Offshore Joint Operations) sind als eigene Kooperationsformen gesetzlich normiert.⁵¹⁵

Im Folgenden werden jedoch nur die beiden wichtigsten Varianten des Joint Ventures in China, das Equity Joint Venture (EJV) und das Cooperative Joint Venture (CJV), diskutiert, da es sich bei den Offshore Joint Operations um eine spezielle Sonderform des Joint Ventures handelt, das nur der Rohstofferschließung dient. Die für diese Arbeit gültige Definition des Joint Ventures schließt die Offshore Joint Operations demnach sinngemäß aus.

3.6.8.1 Das Equity Joint Venture in China

Das Equity Joint Venture (EJV) ist ein Gemeinschaftsunternehmen, das durch die Kombination von finanziellen, personellen, materiellen und immateriellen Ressourcen zweier oder mehrerer Partner aus China und dem Ausland entsteht.⁵¹⁶ Es handelt sich dabei um juristische Personen chinesischen Rechts⁵¹⁷, deren Haftung auf das Unternehmensvermögen und die Haftung der Gesellschafter auf die Einbringung ihrer Stammeseinlage beschränkt ist.⁵¹⁸ Die gesetzliche Grundlage bil-

513 vgl. Weder, 1989, S: 52 in Eisele, 1995, S. 19

514 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 96

515 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 97

516 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 71

517 vgl. MOFCOM, 2003d, S. 1; MOFCOM, 1998b, S. 1; Meng, 1998, S. 117; Beamish/Spiess, 1993, S. 153

518 vgl. MOFCOM, 2003d, S. 4; Schaumburg, 1999, S. 530f

den das Joint Venture Gesetz der VR China aus dem Jahr 1979 in der Fassung von 1990 und das Equity Joint Venture Gesetz von 2001.⁵¹⁹

Der Investitionsanteil des ausländischen Partners soll mindestens 25% des Kapitals betragen.⁵²⁰ Jeder Partner kann Werte in Form von Bargeld, Grundstücken, Gebäuden, Maschinen und anderen Investitionsgütern, gewerblichen Schutz- oder Eigentumsrechten usw. als Investment in das Unternehmen einbringen.⁵²¹ Die Gewinne sowie die Risiken und Verluste der Partner entsprechen ihrem Anteil am Stammkapital.⁵²²

Die gemeinsame Führung des Unternehmens wird nach den chinesischen Vorschriften durch den Vorstand (Board of Directors) und ein Managementbüro (Management Office) ausgeübt.⁵²³ Die Anzahl der Mitglieder des Vorstands soll mindestens drei betragen und wird durch die Partner des EJV bestimmt, sowie in dem EJV Vertrag und der Satzung schriftlich fixiert. Der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende können durch die EJV Partner oder durch den Vorstand bestellt werden. Der Vorstandsvorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende sollten von jeweils einem Partner vorgeschlagen werden. Die Amtszeit für den Vorstand beträgt vier Jahre und kann mit Zustimmung beider Partner verlängert werden.⁵²⁴ Der Vorstand ist ermächtigt, alle wichtigen Angelegenheiten des EJV betreffend zu besprechen und dementsprechend Maßnahmen zu ergreifen. Diese Angelegenheiten umfassen z.B. Unternehmensentwicklungspläne, operationale Projekte, Gewinnverteilung, Arbeitskräfte- und Gehaltspläne, Einstellung der Geschäftstätigkeit, die Ernennung des Geschäftsführers, des stellvertretenden Geschäftsführers, des Chefindustriellen, des Hauptbuchhalters und Bilanzprüfers sowie die Bestimmung von deren Funktionen, Machtbefugnis und Entlohnung.⁵²⁵ Das Managementbüro ist verantwortlich für die tägliche Geschäftsführung und wird durch einen Geschäftsführer und mehrere stellvertretende Geschäftsführer, die durch den Vorstand ernannt werden, geleitet.⁵²⁶ Der Geschäftsführer führt die Entscheidungen des Vorstands aus und übernimmt die tägliche Betriebsleitung. Er repräsentiert das EJV nach außen und hat das Recht seine Untergebenen zu ernennen.

519 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 72

520 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 72

521 vgl. MOFCOM, 2003d, S. 5; MOFCOM, 1998b, S. 2; MOFCOM, 1998a, S. 1; Schaumburg, 1999, S. 533ff

522 vgl. MOFCOM, 2003c, S. 1; Schaumburg, 1999, S. 535

523 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 98; MOFCOM, 2003d, S. 6

524 vgl. MOFCOM 2003d, S. 6

525 vgl. MOFCOM, 2003c, S. 2

526 vgl. Schaumburg, 1999, S. 532f

nen und zu entlassen und kann alle weiteren Aufgaben, die ihm durch den Vorstand zugewiesen werden ausführen.⁵²⁷

Das Einkommen des EJV wird nach Abzug der Einkommensteuer, Rücklagen, Angestelltenbonus, Sozialbeiträge und Unternehmensentwicklungsabgaben als Nettogewinn auf die Partner entsprechend ihrer Beiträge im Stammkapital aufgeteilt. Die Neuanlage des Nettogewinns im Unternehmen kann zu einem Rabatt bei der Einkommensteuer berechtigen.⁵²⁸ Grundsätzlich kann ein Gewinn- und Kapitaltransfer ins Ausland nur aus selbstständig erwirtschafteten Devisen stattfinden. Während der Laufzeit des EJV Vertrages kann das eingebrachte Investitionskapital nur erhöht und nicht vermindert oder nicht vor Beendigung des Gemeinschaftsunternehmens ins Ausland zurücktransferiert werden.⁵²⁹ Das Einkommen aus Löhnen oder Gehältern jedoch, das durch die Arbeitnehmer des EJV erwirtschaftet wird, darf ins Ausland ausgeführt werden.⁵³⁰

Das EJV kann durch Ablauf der Vertragslaufzeit oder durch andere bestimmte Gründe beendet werden. Vertragliche Laufzeiten müssen von beiden Partnern genannt werden.⁵³¹ Im Fall von Verlusten, der Nichterfüllung von Pflichten eines Partners oder höherer Gewalt kann der Vertrag beendet werden, wenn beide Partner des EJV einverstanden sind und die Untersuchungs- und Genehmigungsbehörde dies genehmigt⁵³², und wenn die Registrierung bei der staatlichen Verwaltung für Industrie und Handel erfolgt ist. Falls der Verlust durch einen Vertragsbruch zustande kommt, so muss die Partei, die den Vertrag verletzt hat, alle finanziellen Verluste tragen. Falls ein Streit zwischen den beiden EJV Partnern entsteht, so sollte dieser durch Schlichtungsverfahren oder Schiedsgerichtsverfahren gelöst werden.⁵³³

3.6.8.2 Das Contractual/Cooperative Joint Venture in China

Kooperative oder vertragliche Gemeinschaftsunternehmen (Cooperative oder Contractual Joint Venture, kurz CJV) sind Joint Ventures mit einer flexibleren Kapitalverfassung als EJV.⁵³⁴ Die gesetzliche Grundlage ist das Contractual Joint Venture Gesetz aus dem Jahr 2000 und die dazugehörigen Ausführungsbestim-

527 vgl. MOFCOM, 2003d, S. 7

528 vgl. MOFCOM, 2003c, S. 3

529 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 98; MOFCOM, 2003c, S. 3

530 vgl. MOFCOM, 2003c, S. 3

531 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 98

532 vgl. Schaumburg, 1999, S. 538f

533 vgl. MOFCOM, 2003c, S. 4; MOFCOM, 1998b, S. 4; MOFCOM, 1998a, S. 3; Schaumburg, 1999, S. 539f

534 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 98ff

mungen.⁵³⁵ Es handelt sich bei CJVs um vertragliche Kooperationen zwischen zwei Unternehmen, die juristisch unabhängig weiter bestehen.⁵³⁶ Die vertragliche Kooperation stellt ein Regel- bzw. Netzwerk von Verträgen dar, das zwischen zwei oder mehr Unternehmen geschlossen wird. In China eignet sich diese Kooperationsform für kurzfristige Projekte, die Ausbeutung von Rohstoffen und Anlagengeschäfte.⁵³⁷ Auch das CJV kann nach dem chinesischen Recht den Status einer juristischen Person annehmen, jedoch ist dies nicht zwingend erforderlich.⁵³⁸ Man unterscheidet daher zwischen dem kooperativen Gemeinschaftsunternehmen mit Rechtspersönlichkeit und der Möglichkeit der Haftungsbeschränkung einerseits, und dem vertraglichen Gemeinschaftsunternehmen ohne eigenständige Rechtspersönlichkeit andererseits.⁵³⁹ Nach der Erlangung des Status einer juristischen Person soll das CJV die Form der Gesellschaft mit beschränkter Haftung annehmen. Die beiden Partner haften gemeinschaftlich im Rahmen des CJV für alle Schulden und Verbindlichkeiten, wobei sie persönlich bis zur Höhe ihrer jeweiligen Kapitaleinlage einstehen müssen, soweit keine abweichenden Vereinbarungen im Vertrag getroffen wurden.⁵⁴⁰ Die Haftung jeder Partei ist auf die Einlage und die Kooperationsvereinbarungen beschränkt. Das CJV haftet für die Schulden im Rahmen seines Gesamtvermögens.⁵⁴¹

Investitionen beider Partner können durch Bargeld, Naturalien, Flächennutzungsrechte, nicht patentierte Technologie oder andere Eigentumsrechte getätigt werden.⁵⁴² Die Dauer der Kooperation innerhalb eines CJV wird von den Partnern bestimmt.⁵⁴³ In einem CJV, das den Status einer juristischen Person erlangt hat, muss die Investition der ausländischen Partei mindestens 25% des Stammkapitals betragen. Für ein CJV ohne den Status einer juristischen Person ist dies nicht der Fall.⁵⁴⁴

Die Partner des CJV müssen einen Vorstand oder ein gemeinsames Geschäftsleitungsorgan bestehend aus mindestens drei Personen einrichten um wichtige Entscheidungen zu treffen. Die Besetzung der Posten im Vorstand erfolgt im Verhältnis der Investitionen bzw. sonstiger vereinbarter Verpflichtungen, die von den

535 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 78

536 vgl. Meng, 1998, S. 119

537 vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 78

538 vgl. MOFCOM, 2003b, S. 2; MOFCOM, 2003a, S. 1; MOFCOM, 1998c, S. 1

539 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 99

540 vgl. Trommsdorff/Wilpert, 1991, S. 99

541 vgl. MOFCOM, 2003a, S. 4

542 vgl. MOFCOM, 2003b, S. 2; MOFCOM, 2003a, S. 1; MOFCOM, 1998c, S. 2

543 vgl. MOFCOM, 2003b, S. 4; MOFCOM, 2003a, S. 5

544 vgl. MOFCOM, 2003a, S. 5

Parteien vereinbart werden.⁵⁴⁵ Der chinesische oder ausländische Partner soll eine Person zum Vorstandsvorsitzenden ernennen und der andere Partner soll die Person ernennen, die die Position des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden innehat. Der Vorstand oder das gemeinsame Geschäftsleitungsorgan kann über die Ernennung eines Geschäftsführers zur Leitung des Tagesgeschäfts entscheiden. Der Geschäftsführer muss sich dem Vorstand bzw. dem Geschäftsleitungsorgan gegenüber verantwortlich für seine Aktivitäten zeigen.⁵⁴⁶ Die chinesischen und ausländischen Partner verteilen das Einkommen und tragen die Verantwortung für Risiken und Verluste gemäß den vereinbarten CJV Vertragsbestimmungen. Falls die Partner im CJV Vertrag vereinbaren, dass nach Ablauf der Kooperation das gesamte Anlagevermögen dem chinesischen Partner zufällt, so können Methoden zur Wiedererlangung der Investitionen des ausländischen Partners in den Vertrag aufgenommen werden.⁵⁴⁷ Der Antrag auf Entschädigung kann auf verschiedene Arten gestellt werden. Auf Basis der Investitionen oder Kooperationsverpflichtungen im CJV Vertrag kann der Anteil des Gewinnes der ausländischen Partei erhöht werden oder nach Überprüfung und Genehmigung durch die Finanz- und Steuerbehörden kann die ausländische Partei zuerst ihre Investitionen wiederherstellen, bevor die Steuer durch das CJV zu zahlen ist oder andere Investitionsrückerstattungen, die durch die Finanz- und Steuerbehörden sowie die Überprüfungs- und Genehmigungsbehörde gestattet werden.⁵⁴⁸ Die Dividende des ausländischen Partners darf nach der Erfüllung aller Verpflichtungen des CJV Vertrages gemeinsam mit anderen legalen Einkommen und sonstigen Kapitalmitteln, die durch das CJV nach der Beendigung der Kooperation ausgeschüttet werden, ins Ausland abgeführt werden. Einkommen in Form von Gehältern oder andere legalen Einkommen der Angestellten ausländischer Nationalität eines CJV dürfen nach Abzug der Einkommensteuer ins Ausland abgeführt werden.⁵⁴⁹

Die Dauer des CJV wird durch die Partner festgelegt und im Joint Venture Vertrag fixiert. Im Fall von Streitigkeiten zwischen den chinesischen und ausländischen Partnern soll die Angelegenheit durch Beratungs- oder Streitschlichtungsorgane geregelt werden und erst in letzter Instanz ein chinesisches oder anderes Schiedsgericht zum Einsatz kommen.⁵⁵⁰ Die Auflösung des Joint Ventures erfolgt im Falle der Beendigung der Vertragsdauer, des Unvermögens, die Geschäfte aufgrund finanzieller Verluste oder des Versagens einer oder mehrerer Parteien weiterzuführen, und andere Gründe, die im Vertrag durch die Partner festgehalten

545 vgl. MOFCOM, 2003a, S. 6; MOFCOM, 1998c, S. 3

546 vgl. MOFCOM, 2003b, S. 2; MOFCOM, 2003a, S. 6

547 vgl. MOFCOM, 2003b, S. 4

548 vgl. MOFCOM, 2003a, S. 9

549 vgl. MOFCOM, 2003b, S. 4

550 vgl. MOFCOM, 2003b, S. 4; MOFCOM, 1998c, S. 5

wurden. Schließlich führt auch die Verletzung von Gesetzen zur Aufhebung des CJF durch die administrativen Behörden.⁵⁵¹

Als generelle Regel für das Joint Venture gilt, dass Unternehmen, die auf dem chinesischen Markt präsent sein möchten, in den Auf- und Ausbau von Equity Joint Ventures investieren und deshalb auch bereit sind, eine längerfristige Kapitalbindung einzugehen. Unternehmen, die an der Realisierung bestimmter Projekte beteiligt sind und sich in der Regel nicht längerfristig binden möchten, investieren in Contractual Joint Ventures.⁵⁵² Die wichtigsten Unterschiede zwischen den zwei Arten der Joint Ventures in China (EJV, CJV) werden in Tabelle 37 zusammengefasst dargestellt.

	Equity Joint Venture	Contractual Joint Venture
Definition	Gemeinschaftsunternehmen Juristische Person Haftung der Gesellschafter auf Stammeinlage beschränkt	Vertragliche Kooperationen zwischen zwei juristisch unabhängigen Unternehmen Flexible Kapitalverfassung Status der juristischen Person nicht notwendig Kooperative JV: Rechtspersönlichkeit und Haftungsbeschränkung Vertragliche JV: ohne Rechtspersönlichkeit
Dauer	Langfristig	Kurzfristig
Investitionen	Mindestens 25% Gewinne und Risikobeteiligung entsprechend dem Anteil am Stammkapital	Mindestens 25% Pflichten, Rechte, Gewinne und Risikobeteiligungen werden im Vertrag geregelt.
Management	Vorstand (3 Mitglieder), Managementbüro	Vorstand (3 Mitglieder)
Einkommen	Aufteilung entsprechend dem Beitrag am Stammkapital	Aufteilung entsprechend der vertraglichen Vereinbarung
Beendigung	Nach Ablauf der Vertragslaufzeit Bei Verlust, Nichterfüllung der Pflichten eines Partners oder höherer Gewalt kann Vertrag beendet werden, wenn beide Partner einverstanden sind	Nach Ablauf der Vertragslaufzeit Bei Unfähigkeit Geschäfte weiterzuführen, durch finanzielle Verluste, Versagen eines oder mehrerer Partner, durch die administrative Annullierung wegen Gesetzesverletzung

Tabelle 37: Unterschiede zwischen den zwei Arten von Joint Ventures

551 vgl. MOFCOM 2003a, S. 10

552 vgl. Zinzius, 2006, S. 40

3.7 Zusammenfassung

Im Kapitel Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis wird der Begriff Joint Venture erläutert und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Joint Ventures können als kooperative Arrangements, Markteintrittsvariante oder Internationalisierungsform oder als Form einer ausländischen Direktinvestition gesehen werden. Das Internationale Joint Venture ist vor allem in dieser Arbeit von besonderer Relevanz, da sino-österreichische Joint Ventures untersucht werden sollen, die aufgrund der Zusammenarbeit mindestens zweier Partner aus unterschiedlichen Ländern als international definiert werden.

Internationale Joint Ventures in China entstanden in den 1970ern und 1980ern vor allem durch das zunehmende Interesse internationaler Großunternehmen und Konzerne als Mittel der internationalen Expansionstätigkeit. Verbesserte Bedingungen für ausländische Investoren führten zu einem rapiden Wachstum der ausländischen Investitionen, sodass Ende der 1980er und Anfang der 1990er spezielle Gesetzesgrundlagen für die unterschiedlichen Arten von Joint Ventures geschaffen wurden.

Im Jahr 2006 ist die Volksrepublik China mit einem durchschnittlichen Wirtschaftswachstum von 8% bis 9% und einer Bevölkerung von 1,3 Mrd. Menschen eine der größten Volkswirtschaften weltweit. Der Außenhandel verzeichnet kontinuierliche Zuwächse. Die wichtigsten Außenhandelspartner der VR China sind die USA, die EU, Hongkong, Japan, ASEAN, Südkorea, Taiwan und Russland. Auch der österreichische Außenhandel mit China entwickelt sich positiv. Importe und Exporte steigen seit 1999 kontinuierlich. Ein besonders starker Anstieg ist seit 2002 zu verzeichnen. Die wichtigsten österreichischen Ausfuhrwaren nach China sind Arbeitsmaschinen, angetriebene Maschinen, Rohre, Eisen- und Stahlprodukte, Kraftmaschinen, medizinische und pharmazeugische Erzeugnisse usw.

Die ausländischen Direktinvestitionen betragen im Jahr 2005 US\$ 72,4 Mrd. und weisen damit eine beträchtliche Steigerung im Vergleich zum Vorjahr auf. Die wichtigsten Investoren sind Hongkong, Südkorea, Taiwan und Japan. Österreichs Direktinvestitionen entsprechen einem Anteil von 0,18% an der Gesamtzahl der Projekte und 0,13% an den realisierten Investitionen.

Die Motive für die ausländischen Unternehmen in China zu investieren sind vielfältig. Einerseits bewirken interne Beweggründe wie z.B. die Streuung von Kosten und Risiken, Sicherung der Ressourcen, Nutzung von Größenvorteilen usw. eine Steigerung der Direktinvestitionen, andererseits sind wettbewerbsbezogene Ziele wie z.B. die Beeinflussung der Branchenstruktur, Geschwindigkeitsvorteile gegenüber den Konkurrenten usw. und strategische Ziele wie z.B. die Schaffung und Nutzung von Synergien und Transfer von Technologien ausschlaggebend.

Um Joint Ventures zu unterscheiden und zu analysieren, bieten sich viele Möglichkeiten und Kriterien zur Kategorisierung an. Die verwendeten Differenzierungskriterien sind die Zahl der Kooperationspartner, die Kooperationsrichtung, der sachliche Kooperationsbereich, die Position in der Wertschöpfungskette, der Standort, der geographische Kooperationsbereich, das Kapital und die Stimmrechtsbeteiligung, der zeitliche Horizont der Kooperation und die vorhandenen Rechtsformen der Joint Ventures in China. Anhand dieser Kriterien sollen im empirischen Teil die Joint Ventures gruppiert und Verbindungen der einzelnen Merkmale und Differenzierungskriterien zu ihrem Managementstil hergestellt werden.

Aus den Überlegungen bezüglich der Kapital- und Stimmrechtsbeteiligung der Joint Venture Partner lässt sich die dritte These für diese Arbeit ableiten. Wenn die Partner in einem sino-österreichischen Joint Venture gleich hohe finanzielle Anteile haben und die Aufgaben des Managements geteilt werden, so ist es wahrscheinlich, dass im Joint Venture ein hybrider Managementstil entsteht, der auf dem Managementstil der chinesischen und österreichischen Partner basiert. Wenn das Unternehmen eines Joint Venture Partners größer ist und es an technischem Know-how und Geschäftstüchtigkeit dem anderen Partner überlegen ist, dann wird normalerweise dieser größere Partner auch der dominante Partner im Joint Venture. Der Managementstil im Joint Venture ist dann wahrscheinlich stärker vom dominanten Partner beeinflusst.

These 3a: Wenn das Unternehmen eines Joint Venture Partners größer ist und in technischem Know-how und Geschäftstüchtigkeit dem anderen Partner überlegen ist, dann wird normalerweise dieser größere Partner auch der dominante Partner im Joint Venture.

These 3b: Wenn das Joint Venture einen dominanten Partner hat, dann wird der Managementstil im Joint Venture vom dominanten Partner stärker beeinflusst als von den anderen Partnern.

Zu den anderen Joint Venture Merkmalen, die als mögliche Kategorisierungsformen verwendet werden, lassen sich aus der Literatur keine Zusammenhänge ableiten. Diese Art der Zusammenhänge wird direkt aus dem Interviewmaterial generiert. Im folgenden Kapitel wird die Methodik beschrieben, die dazu dienen soll die Forschungsfrage nach den Managementstilen in sino-österreichischen Joint Ventures zu beantworten.

4 Methodik

Nach dem Überblick über die Theorie in den Bereichen Management, Managementaufgaben, Managementstile, Interkulturelles Management und Internationale Joint Ventures wird im empirischen Teil nun das Ergebnis der Forschungsarbeit mit Managern sino-österreichischer Joint Ventures dargestellt.

Das Ziel der Studie war, das Management in sino-österreichischen Joint Ventures zu untersuchen und zu überprüfen, welcher Managementstil in diesen Joint Ventures in der Praxis angewendet wird und inwieweit westliche bzw. österreichische und chinesische Managementpraktiken zur Anwendung kommen. Die ursprüngliche Annahme, dass es zu einer Hybridisierung zwischen dem österreichisch und chinesisch beeinflussten Managementstil kommt, basiert auf dem Konzept der Hybridisierung nach Bakhtin⁵⁵³. Durch die Studie wurde überprüft, ob eine Hybridisierung vorliegt und wie diese aussieht. Weiters wurde versucht, vermutete Zusammenhänge zwischen den Managementaufgaben, dem Managementstil und den unterschiedlichen Merkmalen der Joint Venture und der Manager zu identifizieren.

4.1 Eckdaten der Studie

Als Population galten sämtliche zum Zeitpunkt der Befragung aktive und bekannte Joint Ventures zwischen österreichischen und chinesischen Firmen. Diese Joint Ventures befinden sich hauptsächlich im Osten und Süden Chinas in den wirtschaftlichen Ballungszentren und Sonderzonen.⁵⁵⁴ Bei dem Erhebungsdesign der Untersuchung handelt es sich um das Querschnittsdesign, das sich auf einen Zeitpunkt bzw. eine gewisse Zeitspanne bezieht, in dem eine einmalige Erhebung der Eigenschaften bei den Untersuchungseinheiten vorgenommen wird.⁵⁵⁵ Als Interviewart wurde das Experteninterview verwendet.

Nachdem es sich bei Joint Ventures, deren Unternehmenskultur und Managementstilen um dynamische Prozesse handelt, jedoch die Daten nur zu einem Zeitpunkt erhoben werden, müssen die Joint Ventures je nach Lebensdauer und Entwicklungsstadium in Lebensphasen eingeteilt werden und jedes befragte Joint Venture einer Lebensphase zugeordnet werden um so Objektivität der Interpretation zu gewährleisten.

553 vgl. Bakhtin, 1996, S. 304f

554 vgl. Fembek, 2005, S. 55

555 vgl. Diekmann, 2002, S. 267

4.2 Interviewart

Das Experteninterview wurde im Rahmen eines qualitativen Leitfadenterviews durchgeführt, das als Unterstützung während des persönlichen Gesprächs diente und die wesentlichen Themen, die besprochen werden sollen, anhand einer Liste vorgab.

Es gibt drei Gründe, warum die Erzählungen von Managern im Rahmen von qualitativen Interviews verwendet wurden. Erstens ist das Erzählen von Geschichten ein Prozess, durch den Menschen ihrem Leben und ihrer Umgebung Bedeutungen beimessen und Sinn geben.⁵⁵⁶ Zweitens unterliegen alle untersuchten Sachverhalte einer fortlaufenden Veränderung, sodass Erzählungen von Managern eine Beobachtung der Prozesse der kulturellen Konstruktion und Rekonstruktion ermöglichen. Drittens repräsentieren Erzählungen eine Art der kollektiven Handlung („collective action“), in welcher der Manager die Rolle des Erzählers und Zuhörers übernimmt und andere mit Fakten und Interpretationen in Bezug auf die soziale Realität in der Organisation versorgt.⁵⁵⁷

Die persönlichen Geschichten der Joint Venture Manager wurden als Texte auf Zeichen der von Bakhtin thematisierten Hybridisierung untersucht. Um diese Untersuchung durchzuführen, muss zuerst der Prozess, wie und welchen Dingen Menschen Sinn geben, verstanden werden. Weick beschreibt die Entstehung von gemeinsamem Gedankengut, Meinungen, Ansichten und Verständnis („collective mind“) in Organisationen durch aufmerksame Verknüpfungen. Die Idee dahinter ist, Wissen als ein großes Netzwerk bestehend aus einfachen Prozesseinheiten darzustellen, das durch bestimmte Verbindungsmuster und nicht durch individuelle lokale Symbole funktioniert. Der Input für diese Verbindungsmuster sind einfache Dinge wie z.B. Zahlen, Zeichen, Wörter und Phrasen, sodass die Outputs mehr oder weniger akkurate Wiedergaben dieser Inputs sind.⁵⁵⁸

Ryle beschreibt, dass das Gedankengut, die Meinungen, Ansichten und das Verständnis von Menschen durch bestimmte Verhaltensweisen realisiert werden. Die Verhaltensweisen kommen durch die aufmerksame Kombination von möglichen Verhaltensweisen zustande. Dies bedeutet auch, dass die Person immer noch lernt und die Entwicklung der Verhaltensweisen nicht abgeschlossen ist.⁵⁵⁹

556 vgl. Gabriel, 2000 und Weick, 1995

557 vgl. Boje, 1991, S. 123f

558 vgl. Weick, 1993, S. 359

559 vgl. Ryle, 1949, S. 42f in Weick, 1993, S. 361

Um diese Idee auf das Verhalten einer Gruppe umzulegen, müssen zunächst die Eigenschaften einer Gruppenleistung definiert werden. Dabei handelt es sich laut Asch um Bildung von sozialer Macht im Gruppenleben, die Konstruktion von Aktivitäten im Hinblick auf das Sozialsystem der gemeinsamen Aktionen und die Verbindung der konstruierten Aktionen mit dem System. Der Beitrag, die Repräsentation und die Untergebenheit bewirken eine gemeinsame Situation der wechselseitigen Beziehungen unter den Aktivitäten. Schließlich variieren die Effekte, die durch ein bestimmtes Muster von verknüpften Aktivitäten zustande kommen, als eine Funktion des Stils (aufmerksam-achtlos) und der Stärke (frei-eng).⁵⁶⁰

Es sind also diese variierenden Formen der Verknüpfung, die das gemeinsame Gedankengut, die Meinungen, Ansichten und das Verständnis verkörpern. So können die beiden Konzepte von Ryle und Asch in einem Konzept des gemeinsamen Gedankenguts, der gemeinsamen Meinungen, Ansichten und des gemeinsamen Verständnisses („collective mind“) kombiniert werden. Mitwirkung, Repräsentation und Unterordnung sind Aktionen, die ein bestimmtes Muster außerhalb eines jeden Individuums formen, und sind das Medium durch welches das gemeinsame Gedankengut manifest wird.⁵⁶¹ Wenn man also sagt, dass das gemeinsame Gedankengut unerwartete Geschehnisse erzeugt, so meint man tatsächlich, dass genügend individuelle Sachkenntnis verknüpft wird, um den Bedürfnissen der Situation gerecht zu werden. Eine Steigerung der aufmerksamen Verknüpfung kann Fehler im Verstehen verhindern oder korrigieren. Dazu können längere Zeiträume, mehrere Aktivitäten und mehrere Erfahrungsebenen verknüpft werden.⁵⁶² Ob das gemeinsame Gedankengut sich erneuert, hängt zum einem großen Teil von der Objektivität und den narrativen Fähigkeiten der Insider einerseits und der Aufmerksamkeit der Anfänger bzw. Fremden andererseits ab.⁵⁶³

Nachdem die Funktionsweise der Sinngebung für bestimmte Dinge durch den Menschen erklärt wurde, ist es weiters wichtig, bei den Experteninterviews besonders auf den Umstand, dass die Manager der Joint Ventures aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen könnten, zu achten. Nachdem es sich bei den Unternehmen um sino-österreichische Joint Ventures handelt, ist anzunehmen, dass ein Teil der interviewten Manager österreichischer Nationalität und ein anderer Teil chinesischer Nationalität ist.

Ein zentrales Problem der interkulturellen Forschung ist die Anwendung eines Instruments für unterschiedliche ethnische Gruppen und die fragwürdige Ver-

560 vgl. Asch, 1952, S. 251f in Weick, 1993, S. 362ff

561 vgl. Weick, 1993, S. 364

562 vgl. Weick, 1993, S. 366

563 vgl. Weick, 1993, S. 368

gleichbarkeit der Ergebnisse.⁵⁶⁴ So ist im konkreten Fall zu hinterfragen, ob das Experteninterview in gleicher Form für die österreichischen und die chinesischen Manager angewendet werden kann. Für beide Fälle muss eine optimale Vorgangsweise während des Interviews gewährleistet sein, sodass die Manager einerseits die Informationen liefern, die gefragt sind und andererseits die Ergebnisse der Interviews so interpretiert werden, dass trotzdem sie von Menschen aus zwei unterschiedlichen Kulturen stammen, eine Vergleichbarkeit hergestellt werden kann. Um diese Anforderungen an die Informationen aus dem Interview erfüllen zu können, müssen alle möglichen Verzerrungen („construct bias“, „method bias“, „item bias“) vermieden und Äquivalenz hergestellt werden. („construct equivalence“, „structural / functional equivalence“, „measurement unit equivalence“)⁵⁶⁵ Um diese Verzerrungen zu vermeiden wurden alle Interviews durch die Verfasserin der Dissertation durchgeführt.

Nach Bewley hängt der Interviewstil von dem Ziel der Studie ab. Wenn es das Ziel der Studie ist, den Umfang eines generellen Phänomens zu verstehen, dann sollte der Stil weniger strukturiert sein in der Hoffnung, dass der Interviewte mit unerwarteten Beschreibungen und Argumenten aufwarten kann.⁵⁶⁶ Genau diese Tatsache trifft auch auf das Interview mit den Managern der sino-österreichischen Joint Ventures zu. Durch die teilweise strukturierte Befragung und kritische Fragestellung⁵⁶⁷, die durch den Leitfaden gesteuert wird, sollen neue Informationen gewonnen werden, um eine Hybridisierung im Managementstil sino-österreichischer Joint Ventures nachzuweisen und zu beschreiben.

In jedem Fall sollten jedoch die von Hermanowicz erwähnten wichtigsten Strategien für erfolgreiche Interviews beachtet werden. Um nicht nur ein gutes, sondern ein großartiges Interview zu bekommen, muss sich der Interviewer an einige Regeln halten wie z.B. fließende Konversation, aktives Zuhören und Reagieren, die Hinterfragung und Entdeckung der Bedeutung des Gesagten, Detailverliebtheit, stille Pausen für die Reformulierung wichtiger Fakten, Hartnäckigkeit, Schauspielerei (z.B. den Unwissenden spielen), Einhaltung der richtigen Länge des Interviews, klare Formulierung und richtige Sequenzierung der Fragen, Einteilung der Konversation in Themenblöcke, Balance, Offenheit und Objektivität, Bewahrung der Integrität und Respekt für den Interviewten, Mitgefühl und Verständnis, Pre-Test bei fremden Personen, Wiederholung und Probe des Interviews, ein starker Interviewbeginn und ein positives Interviewende, Niederschrift des Interviews,

564 vgl. van de Vijver, 2001, S. 2999

565 vgl. van de Vijver, 2001, S. 3000ff; van de Vijver, 1997, S. 264ff

566 vgl. Bewley, 2002, S. 346

567 vgl. Halpern, 2001, S. 2992ff; Halpern 1998, S. 451ff

Verwendung eines Diktiergeräts, Einsatz von Telefoninterviews nur als letzte Möglichkeit und viel Übung.⁵⁶⁸

In der vorliegenden Untersuchung wurde zuerst ein Anschreiben entworfen, das an alle zu interviewenden Personen verschickt wurde. Dem Anschreiben waren bereits der Interviewleitfaden sowie ein Datenblatt mit statistischen Daten beigelegt. Das Anschreiben, der Interviewleitfaden und das statistische Datenblatt wurden per Email versandt, bevor die zu interviewenden Personen antworteten bzw. noch per Telefon kontaktiert wurden um einen Termin zu vereinbaren. Das Anschreiben, der Interviewleitfaden und das statistische Datenblatt sind in Abbildung 40 bis Abbildung 44 dargestellt.

568 vgl. Hermanowicz, 2002, S. 482ff

Elisabeth Salomon
Vienna University of Economics and
Business Administration
Institute for International Business
Univ. Prof. Dr. Reiner Springer
Univ. Prof. Dr. Reinhard Moser

51, Althanstrasse
A-1090 Vienna
Phone: + 43-1-31336-4348
Fax: + 43-1-31336-904348
Email: elisabeth.salomon@wu-wien.ac.at
URL: <http://www.wu-wien.ac.at/auha>

Experteninterviews

Wien, am 24. Jänner 2007

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich arbeite als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für BWL des Außenhandels an der Wirtschaftsuniversität Wien bei Univ. Prof. Dr. Reiner Springer und Univ. Prof. Dr. Reinhard Moser und schreibe meine Dissertation zum Thema "Hybride Managementstile in sino-österreichischen Joint Ventures".

Um mein Forschungsprojekt zu vollenden, muss ich aktive und/oder ehemalige Manager von Joint Ventures österreichischer Unternehmen in China interviewen. Weiters wären auch Personen, die mit den Gegebenheiten des Joint Ventures in China vertraut sind, mögliche Interviewpartner.

Bei dem Interview handelt es sich um ein qualitatives Interview mit fünf Fragen in Bezug auf die Erfahrungen, Erlebnisse, Herausforderungen und Empfehlungen der Joint Venture Manager. Die Interviewdauer bewegt sich erfahrungsgemäß zwischen 30 und 60 Minuten. Das Interview kann sowohl in Österreich als auch über Telefon geführt werden. Gerne gebe ich natürlich per Email oder Telefon weitere Auskünfte zum Interview (Email: elisabeth.salomon@wu-wien.ac.at, Tel: +431313364348) und der Verwendung der Daten. Der Datenschutz ist selbstverständlich gewährleistet, da die Ergebnisse in der Dissertation nicht firmenbezogen sind sondern in allgemeiner Form dargestellt werden.

Nach der Beendigung meiner Arbeit lasse ich Ihnen selbstverständlich die fertige Dissertation mit den Forschungsergebnissen zukommen!

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mich bei meinem Forschungsprojekt unterstützen!

Mit freundlichen Grüßen,

Elisabeth Salomon

Elisabeth Salomon
Vienna University of Economics and
Business Administration
Institute for International Business
Univ. Prof. Dr. Reiner Springer
Univ. Prof. Dr. Reinhard Moser

51, Althanstrasse
A-1090 Vienna
Phone: + 43-1-31336-4348
Fax: + 43-1-31336-904348
Email: elisabeth.salomon@wu-wien.ac.at
URL: <http://www.wu-wien.ac.at/auha>

INTERVIEWLEITFADEN

„HYBRIDE MANAGEMENTSTILE IN SINO-ÖSTERREICHISCHEN JOINT VENTURES“

FRAGE 1

Können Sie mir kurz ein paar generelle Informationen über das Joint Venture geben?

FRAGE 2

Wie schaut Ihr Arbeitsalltag im Joint Venture aus? Was sind Ihre Aufgaben?

FRAGE 3

Wie hat die Zusammenarbeit mit dem/n JV Partner/n funktioniert?

Was waren die größten Herausforderungen in Ihrer bisherigen Laufbahn?

FRAGE 4

Wie beschreiben Sie Ihren Management/Führungsstil?

Wie reagieren die Angestellten/Arbeiter?

Gab es Veränderungen in Bezug auf den Management/Führungsstil über die Zeit hinweg?

FRAGE 5

Was ist wichtig um als Joint Venture Manager in China erfolgreich zu sein?

Worauf sollte ihr potenzieller Nachfolger speziell hingewiesen werden bzw. vorbereitet sein?

Welche Punkte Ihrer eigenen (Unternehmens)Kultur sind unverzichtbar und in welchen Bereichen muss man Zugeständnisse an den Partner machen?

Abbildung 41: Interviewleitfaden

Elisabeth Salomon
 Vienna University of Economics and
 Business Administration
 Institute for International Business
 Univ. Prof. Dr. Reiner Springer
 Univ. Prof. Dr. Reinhard Moser

51, Althanstrasse
 A-1090 Vienna
 Phone: + 43-1-31336-4348
 Fax: + 43-1-31336-904348

Email: elisabeth.salomon@wu-wien.ac.at
 URL: <http://www.wu-wien.ac.at/auha>

**STATISTISCHE DATEN
 „HYBRIDE MANAGEMENTSTILE IN
 SINO-ÖSTERREICHISCHEN JOINT VENTURES“**

UNTERNEHMEN:

INTERVIEWTE PERSON:

FUNKTION:

FRAGEN ZUR PERSON DES MANAGERS	
Geschlecht	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
Alter	<input type="checkbox"/> ≤ 20 <input type="checkbox"/> 21 - 30 <input type="checkbox"/> 31 - 40 <input type="checkbox"/> 41 - 50 <input type="checkbox"/> 51 - 60 <input type="checkbox"/> > 60
Herkunftsland	<input type="checkbox"/> Österreich <input type="checkbox"/> China <input type="checkbox"/> Sonstiges (Land:)
Höchste abgeschlossene Bildung	<input type="checkbox"/> Pflichtschulausbildung <input type="checkbox"/> Lehre <input type="checkbox"/> Gymnasium / höhere Schule mit Matura <input type="checkbox"/> Fachhochschule <input type="checkbox"/> Universität <input type="checkbox"/> Sonstiges
Sprachen	<input type="checkbox"/> Deutsch <input type="checkbox"/> Chinesisch <input type="checkbox"/> Englisch <input type="checkbox"/> Französisch <input type="checkbox"/> Spanisch <input type="checkbox"/> Sonstige

Abbildung 42: Statistisches Datenblatt Teil 1

Elisabeth Salomon
 Vienna University of Economics and
 Business Administration
 Institute for International Business
 Univ. Prof. Dr. Reiner Springer
 Univ. Prof. Dr. Reinhard Moser

51, Althanstrasse
 A-1090 Vienna
 Phone: + 43-1-31336-4348
 Fax: + 43-1-31336-904348
 Email: elisabeth.salomon@wu-wien.ac.at
 URL: <http://www.wu-wien.ac.at/auha>

STATISTISCHE DATEN
 „HYBRIDE MANAGEMENTSTILE IN
 SINO-ÖSTERREICHISCHEN JOINT VENTURES“

FRAGEN ZUM JOINT VENTURE	
Art des Joint Ventures	<input type="checkbox"/> Gründung eines neuen Unternehmens <input type="checkbox"/> Beteiligung an einem existierenden Unternehmen
Anzahl der Partner insgesamt	<input type="checkbox"/> zwei Partner <input type="checkbox"/> mehrere Partner, Anzahl
Unternehmen des/der Partner(s)	<input type="checkbox"/> Staatsunternehmen <input type="checkbox"/> Kollektivunternehmen <input type="checkbox"/> Privatunternehmen <input type="checkbox"/> Sonstiges
Kooperationsrichtung	<input type="checkbox"/> horizontal (Partner aus ähnlicher Branche) <input type="checkbox"/> vertikal (Partner aus hierarchisch aufeinander folgenden Produktions/Dienstleistungsstufen) <input type="checkbox"/> komplementär (Partner aus verschiedenen Branchen) <input type="checkbox"/> Sonstiges
Zweck des Joint Ventures	<input type="checkbox"/> Beschaffung <input type="checkbox"/> Vertrieb <input type="checkbox"/> Logistik <input type="checkbox"/> Technologie <input type="checkbox"/> F&E <input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Sonstiges

Abbildung 43: Statistisches Datenblatt Teil 2

Elisabeth Salomon
 Vienna University of Economics and
 Business Administration
 Institute for International Business
 Univ. Prof. Dr. Reiner Springer
 Univ. Prof. Dr. Reinhard Moser

51, Althanstrasse
 A-1090 Vienna

Phone: + 43-1-31336-4348

Fax: + 43-1-31336-904348

Email: elisabeth.salomon@wu-wien.ac.at

URL: <http://www.wu-wien.ac.at/auha>

Branche des Joint Ventures	<input type="checkbox"/> Baumaterial <input type="checkbox"/> Büromaterial <input type="checkbox"/> Chemikalien <input type="checkbox"/> Dienstleistungen <input type="checkbox"/> Elektronik <input type="checkbox"/> Grafik <input type="checkbox"/> Handel <input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> Kunststoff	<input type="checkbox"/> Landwirtschaft <input type="checkbox"/> Maschinen(bau) <input type="checkbox"/> Nahrungsmittel <input type="checkbox"/> Papier <input type="checkbox"/> Uhren <input type="checkbox"/> Umwelt <input type="checkbox"/> Verpackung <input type="checkbox"/> Sonstiges
Status des Joint Ventures	<input type="checkbox"/> existent <input type="checkbox"/> nicht mehr existent	
Dauer des Joint Ventures	Jahr(e)	
Standort des Joint Ventures	Ort Provinz	
Geographischer Kooperationsbereich	<input type="checkbox"/> JV für den chinesischen Markt <input type="checkbox"/> JV für eine bestimmte Region: <input type="checkbox"/> JV für den Weltmarkt	
Kapital /Stimmrechts- beteiligung	<input type="checkbox"/> Gleiche Anteile der Partner (paritätisch, 50:50) <input type="checkbox"/> Ungleiche Anteile der Partner (nicht paritätisch) Verhältnis	
Zeitlicher Horizont	<input type="checkbox"/> Joint Venture auf Zeit (Jahre) <input type="checkbox"/> Joint Venture ohne zeitliche Befristung	
Rechtsform in China	<input type="checkbox"/> Equity Joint Venture (EJV) <input type="checkbox"/> Cooperative/Contractual Joint Venture (CJV)	

Abbildung 44: Statistisches Datenblatt Teil 3

4.3 Interviewzeitraum

Der Interviewzeitraum erstreckte sich über eine Periode von über einem halben Jahr. Das Probeinterview fand am 20. Dezember 2006 statt. Die Interviews wurden vom 17. Jänner bis zum 29. August 2007 geführt. Wie in Abbildung 45 ersichtlich, wurde die Mehrheit der Interviews im März und April 2007 geführt, da die Monate Jänner und Februar 2007 noch teilweise zur Kontaktabbahnung verwendet wurden und viele Interviews nicht sofort, sondern erst zeitlich verzögert durchgeführt werden konnten. In den Monaten Mai, Juni und August 2007 nahm die Anzahl der Interviews ab. In dieser Zeit wurden noch ausständige Interviews geführt, bevor die Befragungsphase Ende August 2007 abgeschlossen wurde.

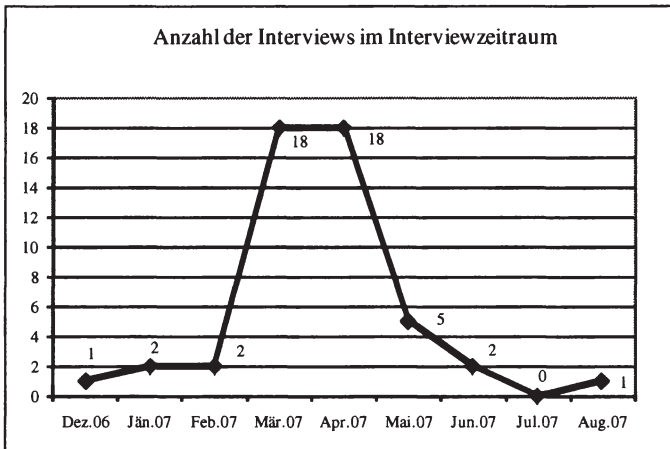


Abbildung 45: Anzahl der Interviews im Interviewzeitraum

4.4 Interviewpartner

Um die gewünschten Informationen zu bekommen, wurden Experteninterviews durchgeführt. Als Experten sind die Manager aller zum Zeitpunkt der Befragung existierenden sino-österreichischen Joint Ventures in China und sonstige Personen in leitender Funktion, die für das Joint Venture verantwortlich sind und die über das Tagesgeschäft und die Abläufe im Joint Venture Bescheid wissen, definiert.

Bei dem Manager des Joint Ventures handelt es sich konkret um den vom Vorstand („board of directors“) ernannten Geschäftsführer („general manager“), der sich im Normalfall mit dem Tagesgeschäft des Joint Ventures und der Ausführung der vom Vorstand beschlossenen Strategien beschäftigt. Der Geschäftsführer ist unter anderem gemeinsam mit dem stellvertretenden Geschäftsführer („assistant

general manager“) für das Management im Joint Venture zuständig, muss sich aber dem Vorstand gegenüber für alle seine Handlungen verantwortlich zeigen.⁵⁶⁹

Der Kontakt zu den Geschäftsführern der Joint Ventures wurde auf vier unterschiedliche Arten hergestellt. Wie Bewley empfiehlt, sollen zuerst persönliche Kontakte und Netzwerke genutzt werden, bevor man tatsächlich ein Unternehmen ohne persönlichen Bezugspunkt kontaktiert.⁵⁷⁰ Zu Beginn wurden also „gatekeeper“, d.h. persönliche Kontakte aktiviert, bei denen die Chance auf ein Interview am aussichtsreichsten erschien.

Gleichzeitig ging die Suche nach Interviewpartnern über die Wirtschaftskammer Österreich und deren Außenhandelsstellen in Peking, Shanghai und Hongkong weiter. Auch die Asien-Abteilung der Wirtschaftskammer Österreich und die österreichische Botschaft in Peking dienten als Anknüpfungspunkte.

Als drittes Standbein für die Kontakthanbahnung dienten die Kontakte verschiedener Institute und Universitätsprofessoren z.B. Univ.Prof. Dr. Reiner Springer und Univ.Prof. Dr. Reinhard Moser, Institut für BWL des Außenhandels, Univ.Prof. Dr. Gerhard Fink, Europainstitut, Univ.Prof. Dr. Helmut Kasper, Institut für Change Management and Management Development und Univ.Prof. Dr. Barbara Stöttinger, Institut für Internationales Marketing und Management, Wirtschaftsuniversität Wien. Auf diese Weise wurde für viele Unternehmen ein persönlicher Kontakt gefunden um sicherzustellen, dass die vor allem die in China so wichtigen Beziehungen genutzt werden, bevor direkt mit den Unternehmen Kontakt aufgenommen wird.

Im vierten und letzten Schritt wurden jene Unternehmen, bei denen kein persönlicher Kontakt bestand, direkt per Telefon und Email kontaktiert. Dazu wurde ein einheitliches Anschreiben verfasst, das den Zweck und das Ziel der Untersuchung erklärt. Dieses Anschreiben wurde gemeinsam mit den Interviewfragen vorab an die zu interviewenden Personen verschickt, nachdem diese durch Auskunft in der Telefonzentrale und in den zuständigen Abteilungen der Unternehmen ausfindig gemacht wurden. Danach wurde mit den direkt angeschriebenen Personen telefonisch oder schriftlich ein Interviewtermin vereinbart, bevor es zu dem eigentlichen Interview kam.

Von insgesamt 41 bekannten sino-österreichischen Joint Ventures, wurden in 37 Joint Ventures 46 qualitative Interviews mit insgesamt 50 verschiedenen Personen

569 vgl. MOFCOM, 2003, S. 7

570 vgl. Bewley, 2002, S. 344f

durchgeführt. In vier Unternehmen war es nicht möglich ein Interview durchzuführen. Es handelt sich daher bei dieser Untersuchung um eine Teilerhebung, bei der 90,2 % der potentiellen Unternehmen untersucht wurden.

4.4.1 Statistische Daten über die Interviewpersonen

Der Großteil der interviewten Personen waren General Manager oder Geschäftsführer der Joint Ventures. Vereinzelt wurden auch Interviews mit Assistant General Managers oder Deputy General Managers, Finanzvorständen, Finanzdirektoren, Präsidenten, Vorständen, Tool Managern und Personen, die in Österreich für das Joint Venture verantwortlich sind, geführt.

Die Differenz zwischen der Anzahl der Joint Ventures und der interviewten Personen kommt dadurch zustande, dass bei manchen Unternehmen die in Österreich zuständige Person und der General Manager in China interviewt wurden. Das war zum Teil notwendig um den Kontakt zum General Manager in China herzustellen und eine Möglichkeit für ein Interview zu bekommen. Bei vielen Unternehmen konnte jedoch der Kontakt zum General Manager in China direkt hergestellt werden.

Die Merkmale der interviewten Personen werden in Abbildung 46 bis Abbildung 50 dargestellt. Abbildung 46 stellt die Geschlechterverteilung der Interviewpartner für diese Studie dar. Es ist auffällig, dass 46 Personen, das sind 92% aller Interviewpartner, männlich waren. Nur vier Interviewpartnerinnen (8%) waren weiblich.

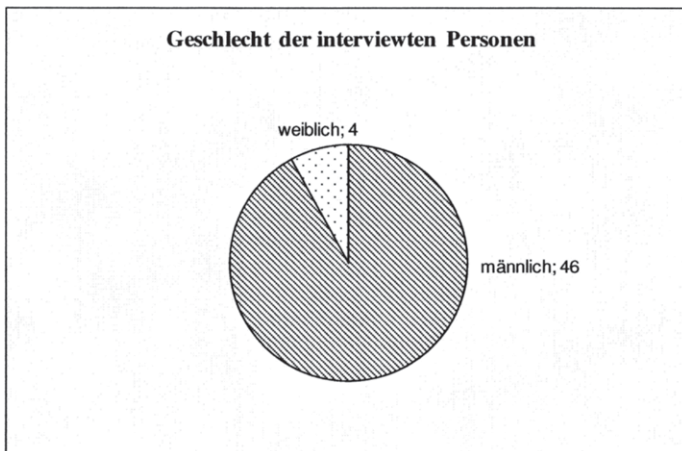


Abbildung 46: Geschlecht der interviewten Personen

Beim Alter der interviewten Personen ergibt sich eine Kurve, die fast einer Normalverteilung gleicht. (siehe Abbildung 47) Die größte Gruppe der Interviewpartner macht 21 Personen oder 42% der Befragten aus und ist zwischen 41 und 50 Jahren alt. An zweiter Stelle steht die Gruppe mit 31 bis 40 Jahren, die durch 17 Interviewpartner, das sind 34%, vertreten ist. Weniger Manager findet man in den Altersgruppen 21 bis 30 Jahre, 51 bis 60 oder über 60 Jahre.

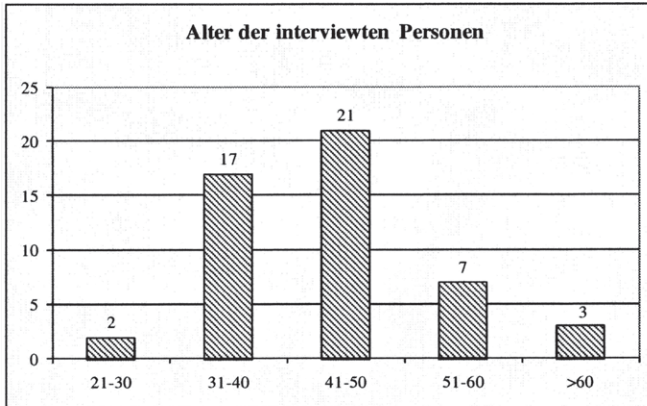


Abbildung 47: Alter der interviewten Personen

Abbildung 48 zeigt die Herkunft der interviewten Personen. 36 Personen, das sind 72%, sind österreichischer Nationalität. Ein geringerer Anteil von 18% oder 9 Personen kommt aus China. Die Gruppe der Sonstigen Herkunft macht 5 Personen oder 14% aus und umfasst internationale Manager aus Deutschland und Brasilien.

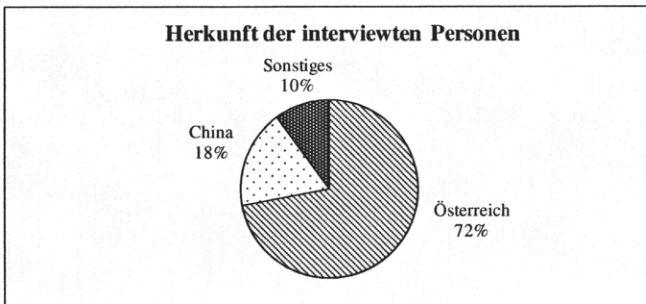


Abbildung 48: Herkunft der interviewten Personen

Was die Ausbildung der Interviewpartner anbelangt, so hat die überwiegende Mehrheit von 38 Personen oder 76% einen Universitätsabschluss. Abbildung 49 zeigt weiters, dass die anderen Kategorien im Verhältnis dazu sehr klein sind. Nur die Kategorie jener Personen mit Matura macht mit 7 Personen oder 14% die zweitgrößte Gruppe aus.

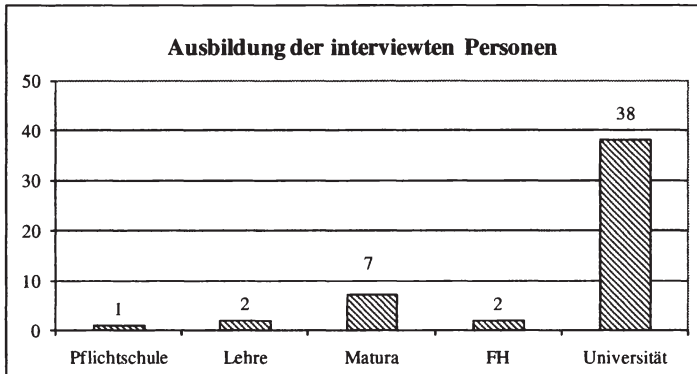


Abbildung 49: Ausbildung der interviewten Personen

Wie in Abbildung 50 ersichtlich, gibt es bei der Sprachkompetenz in den drei Sprachen Deutsch, Englisch und Chinesisch Unterschiede. So beherrschen fast alle Manager, nämlich 45 Personen oder 90%, die Muttersprache des österreichischen Unternehmens, nämlich Deutsch. Diese Zahl wird nur noch übertroffen von der Sprache Englisch, die 98% aller Manager (48 Personen) sprechen. Bei der chinesischen Sprache gibt es im Vergleich dazu große Unterschiede. Nur 19 Personen, das sind 38%, sprechen chinesisch. Das sind immerhin doppelt so viele Personen, als jene 9 Personen, die die chinesische Nationalität besitzen (18%).

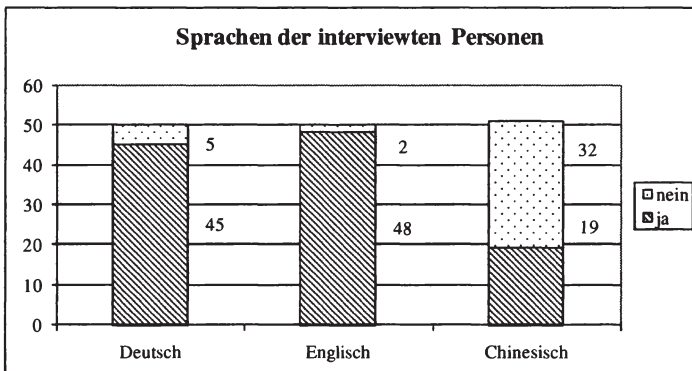


Abbildung 50: Sprache der interviewten Personen

4.4.2 Statistische Daten über die Joint Ventures

Durch das statistische Datenblatt konnten die Joint Ventures anhand von Eigenschaften kategorisiert werden. Dies soll dazu dienen, um Aussagen besser zuzuordnen und eventuelle Zusammenhänge von Aussagen zu einer Eigenschaft des Joint Ventures identifizieren zu können. (siehe Tabelle 38 und Tabelle 39) Die Nummerierung der Firmen kommt deswegen zustande, weil einige Interviewpartner um Anonymität gebeten haben.

Firma	Typ JV	Partner		Kooperation	Zweck JV	Industrie
1	existent	privat	2	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Produkt	Antialkoholika
2	existent	privat	2	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Produkt	Antialkoholika
3	neu	privat	3	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Produkt	Chemikalien
4	neu	privat	2	horizontal	Vertrieb, Produktion	Sonstiges
5	neu	privat	2	vertikal	Vertrieb	IT Dienstleistungen
6	neu	privat	2	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Produktion	Elektronische Geräte
7	neu	Staat	2	vertikal	Beschaffung, Produktion, Vertrieb	Elektronische Geräte
8	neu	privat	3	vertikal	Vertrieb, Produktion	Maschinen
9	neu	privat	2	vertikal	Produktion	Chemikalien
10	neu	Staat	3	komplementär	Beschaffung, Vertrieb, Technologie, Produktion	Aircraft
11	neu	privat	2	vertikal	Produktion	Baumaterial
12	neu	Staat	2	vertikal	Vertrieb, Produktion	Plastikprodukte
13	neu	privat	3	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Prod	Sonstiges
14	neu	Staat	2	vertikal	Beschaffung, Produktion, Vertrieb	Sonstiges
15	neu	Staat	2	horizontal	Produktion	Maschinen
16	neu	Staat	2	horizontal	Produktion, Sonstiges (Infrastruktur)	Infrastruktur
17	neu	privat	2	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik	Maschinenbau
18	neu	privat	2	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik	Maschinenbau
19	neu	Staat	2	vertikal	Vertrieb, Produktion	Papier
20	neu	privat	3	horizontal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Prod	Chemikalien
21	neu	privat	2	vertikal	Technologie	IT Dienstleistungen
22	neu	privat	2	vertikal	Technologie	IT Dienstleistungen
23	neu	privat	2	vertikal	Produktion	Chemikalien
24	neu	privat	2	horizontal	Produktion	Maschinen
25	neu	Staat	2	komplementär	Vertrieb, Produktion	Lebensmittel
26	neu	privat	2	vertikal	Produktion	Kunststoffv
27	neu	Staat	2	vertikal	Beschaffung, Produktion, Vertrieb	Maschinen
28	existent	Staat	2	vertikal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Prod	Holzverarbeitung
29	existent	Staat	2	vertikal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Prod	Holzverarbeitung
30	neu	Staat	2	komplementär	Produktion	Elektronische Geräte
31	neu	privat	2	vertikal	Produktion	Chemikalien
32	neu	privat	2	horizontal	Produktion	Chemikalien
33	neu	privat	2	vertikal	Beschaffung, Produktion	Automotive
34	neu	privat	2	vertikal	Beschaffung, Produktion	Automotive
35	neu	Staat	2	horizontal	Vertrieb, Produktion	Maschinen
36	neu	Staat	2	vertikal	Produktion	Maschinen
37	neu	Staat	3	vertikal	Produktion	Papier
38	neu	privat	2	horizontal	Produktion	Automotive
39	neu	privat	2	vertikal	Sonstiges (Service)	Service
40	neu	privat	2	vertikal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik	Stahl
41	neu	Staat	2	vertikal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik	Stahl
42	neu	privat	2	vertikal	Beschaffung, Vertrieb, Logistik	Stahl
43	neu	Staat	2	horizontal	Vertrieb, Logistik, F&E, Produktion	Stahl
44	neu	Staat	2	vertikal	Produktion	Maschinen
45	neu	Staat	2	horizontal	Produktion	Baumaterial
46	neu	privat	2	komplementär	Vertrieb	Elektronik

Tabelle 38: Joint Venture Daten Teil 1

Firma.	Status JV	Dauer	Stadt	Provinz	Kooperations- bereich	ö. Teil	ch. Teil	Zeithorizont	Le- gal
1	existent	2006	Xianyang	Shaanxi	Welt	50	50	unbeschränkt	EJV
2	existent	2006	Xianyang	Shaanxi	Welt	50	50	unbeschränkt	EJV
3	existent	2004	Shanghai	Shanghai	Welt	25	75	unbeschränkt	EJV
4	existent	2005	Tianjin	Hebei	Welt	50	50	unbeschränkt	EJV
5	existent	1995	Beijing	Beijing	China	50	50	unbeschränkt	EJV
6	existent	1997	Foshan	Guangdong	China, Asien, Aus	60	40	unbeschränkt	EJV
7	existent	1997	Xiamen	Fujian	China	70	30	unbeschränkt	EJV
8	existent	2001	Jinan	Shandong	China, Asien, Aus	49;30	21	unbeschränkt	EJV
9	existent	2001	Dalian	Liaoning	Asien	60	40	unbeschränkt	EJV
10	existent	2005	Zhanhua	Shandong	China, Welt	26	37;37	unbeschränkt	EJV
11	existent	2004	Dongguan	Guangdong	China, Welt	60	40	unbeschränkt	EJV
12	existent	1997	Qingdao	Shandong	China, Mongolei	51	49	unbeschränkt	EJV
13	existent	2002	Changzhou	Jiangsu	China	67	28;5	unbeschränkt	EJV
14	existent	1997	Xiamen	Fujian	China	70	30	unbeschränkt	EJV
15	existent	1995	Guangzhou	Guangdong	China, Asien	63	37	unbeschränkt	EJV
16	existent	2001	Ningbo	Zhejiang	China	90	10	unbeschränkt	EJV
17	existent	2003	Shanghai	Shanghai	China	50	50	unbeschränkt	EJV
18	existent	2003	Shanghai	Shanghai	China	50	50	unbeschränkt	EJV
19	inexistent	1993	Wenzhou	Zhejiang	China	30	70	unbeschränkt	EJV
20	existent	2004	Shanghai	Shanghai	Welt	25	75	unbeschränkt	EJV
21	existent	2004	Beijing	Beijing	China, Asien	51	49	unbeschränkt	EJV
22	existent	2004	Beijing	Beijing	China, Asien	51	49	unbeschränkt	EJV
23	existent	2007	Suzhou	Jiangsu	China	51	49	unbeschränkt	EJV
24	inexistent	2004-6	Jinan	Shandong	China, Asien	25	75	unbeschränkt	EJV
25	existent	1993	Hangzhou	Zhejiang	China	60	40	unbeschränkt	EJV
26	existent	2001	Shenzhen	Guangdong	Asien	60	40	unbeschränkt	EJV
27	existent	1995	Changzhou	Jiangsu	China, Welt	70	30	unbeschränkt	EJV
28	existent	1997	Beijing	Beijing	China, Asien, Welt	70	30	unbeschränkt	EJV
29	existent	1997	Beijing	Beijing	China, Asien, Welt	70	30	unbeschränkt	EJV
30	inexistent	1992-2002	Wuhan	Hubei	China, Welt	40	60	unbeschränkt	EJV
31	existent	2007	Dashiqiao	Liaoning	Welt	80	20	unbeschränkt	EJV
32	existent	2005	Zibo	Shandong	Welt	50	50	unbeschränkt	EJV
33	existent	2005	Dongguan	Guangdong	China	50	50	unbeschränkt	EJV
34	existent	2005	Dongguan	Guangdong	China	50	50	unbeschränkt	EJV
35	existent	1998	Guangzhou	Guangdong	China	67	33	unbeschränkt	EJV
36	existent	1994	Jinan	Shandong	China	51;90	49;10	unbeschränkt	EJV
37	existent	2003	Longyou	Zhejiang	China	95	3;2	unbeschränkt	EJV
38	inexistent	0	-	-	Welt	-	-	unbeschränkt	EJV
39	existent	2001	Shanghai	Shanghai	China	50	50	unbeschränkt	EJV
40	existent	1999	Hongkong	Hongkong	China, Welt	51	49	unbeschränkt	EJV
41	existent	2003	Zhanjiang	Shanghai	China, Welt	50	50	unbeschränkt	EJV
42	existent	1999	Hongkong	Hongkong	China, Welt	51	49	unbeschränkt	EJV
43	existent	2005	Yinchuan	Ningxia	China, Welt	49	51	unbeschränkt	EJV
44	inexistent	1988	Liaoyang	Liaoning	China, Welt	50	50	unbeschränkt	EJV
45	inexistent	1987	Tianjin	Tianjin	China	50	50	unbeschränkt	EJV
46	inexistent	1988	Hongkong	Hongkong	Asien	30	70	unbeschränkt	EJV

Tabelle 39: Joint Venture Daten Teil 2

Insgesamt ergibt sich im statistischen Teil ein interessantes Bild in Bezug auf die Art der Joint Ventures. Fast alle Joint Ventures, nämlich 35 Unternehmen oder 95% wurden neu gegründet. Nur 2 Joint Ventures (5%) wurden als bestehendes Unternehmen vom österreichischen Partner akquiriert. (siehe Abbildung 51)

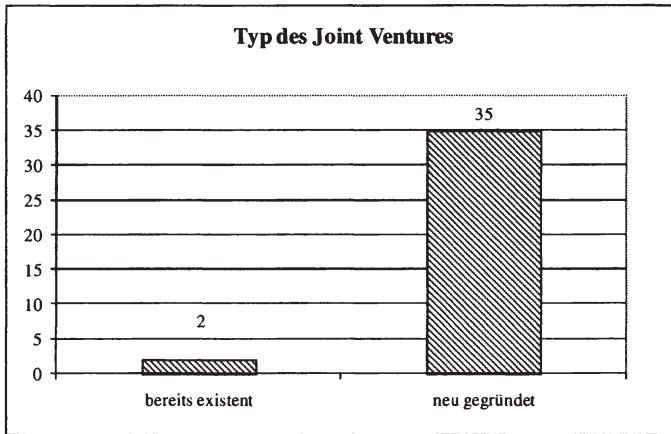


Abbildung 51: Typ des Joint Ventures

Die Unternehmensform des chinesischen Partners war bei knapp mehr als der Hälfte, nämlich 21 Unternehmen oder 56% aller Joint Ventures, ein Privatunternehmen. 16 Joint Ventures (4%) haben bzw. hatten ein staatliches Unternehmen, meist auf Provinzregierungsebene, als Partner. (siehe Abbildung 52)

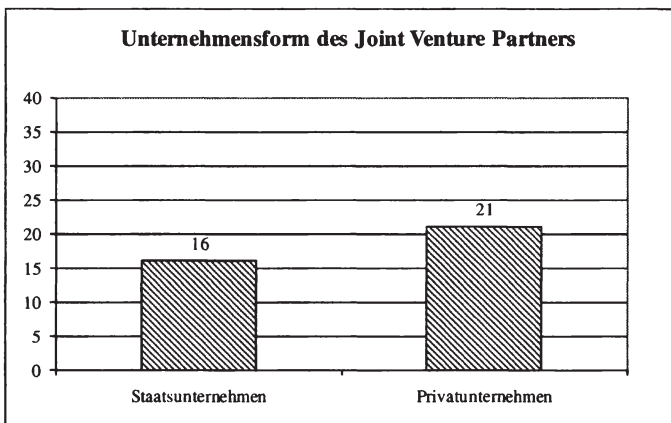


Abbildung 52: Unternehmensform des chinesischen Joint Venture Partners

Eine große Mehrheit der Joint Ventures hat insgesamt 2 Partner. Es handelt sich um 32 Joint Ventures bzw. 91%. Nur 5 Joint Ventures verfügen über 3 Partner (9%). (siehe Abbildung 53)

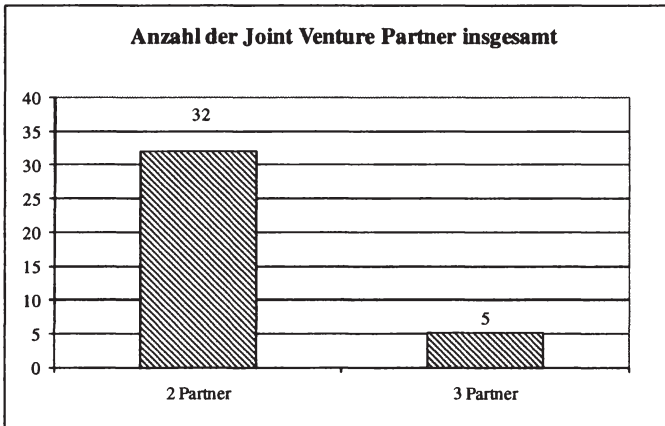


Abbildung 53: Anzahl der Joint Venture Partner insgesamt

Im Hinblick auf die Kooperationsform innerhalb des Joint Ventures handelt es sich bei 20 Joint Ventures, das sind 57%, um eine vertikale Kooperation. Die horizontale Kooperation steht mit 13 Joint Ventures oder 37% an zweiter Stelle. Nur 4 Joint Ventures (11%) arbeiten in einer komplementären Kooperation zusammen. (siehe Abbildung 54)

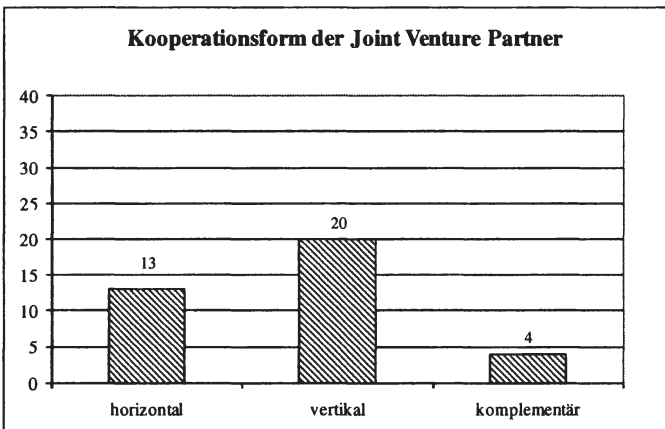


Abbildung 54: Kooperationsform der Joint Venture Partner

Der größte Anteil an Joint Ventures war zum Zeitpunkt der Befragung im Jahr 2007 noch existent. Es handelt sich dabei um 31 Joint Ventures oder 88% aller befragten Unternehmen. 6 Joint Ventures waren im Jahr 2007 nicht mehr existent und wurden aufgelöst oder in eine Tochtergesellschaft des österreichischen Partners umgewandelt. (siehe Abbildung 55)

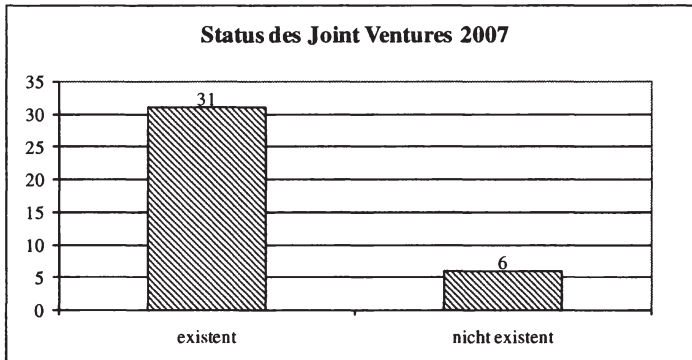


Abbildung 55: Status der Joint Ventures 2007

Was den Gründungszeitraum der Joint Ventures betrifft, so zeigt Abbildung 56 deutlich eine steigende Anzahl an Gründungen von den 1980er bis zu den 2000er Jahren. Zwei Drittel aller Joint Ventures wurden im Jahr 2000 oder danach gegründet. Etwas mehr als ein Drittel wurde in den 1990er Jahren gegründet und nur 3 Joint Ventures in den 1980er Jahren. Diese Aufteilung mag auch damit zu tun haben, dass Joint Ventures, die früher gegründet wurden, heute nicht existieren.

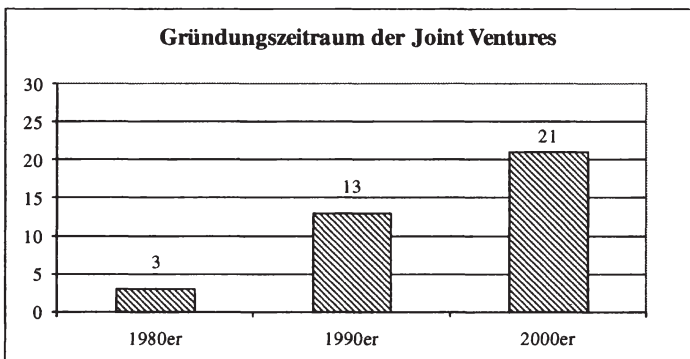


Abbildung 56: Gründungszeitraum der Joint Ventures

Es ist auffällig, dass die meisten Joint Ventures in den industriellen Wachstumsregionen Guangdong und Shandong ansässig sind. Abbildung 57 zeigt deutlich,

dass diese beiden Regionen mit jeweils 6 Joint Ventures auf Platz 1 stehen, gefolgt von der Metropole Shanghai und der naheliegenden Provinz Zhejiang. Weitere Joint Venture Standorte sind Beijing, Jiangsu, Liaoning, Hongkong, Fujian, Hebei, Hubei, Ningxia, Shaanxi und Tianjin.

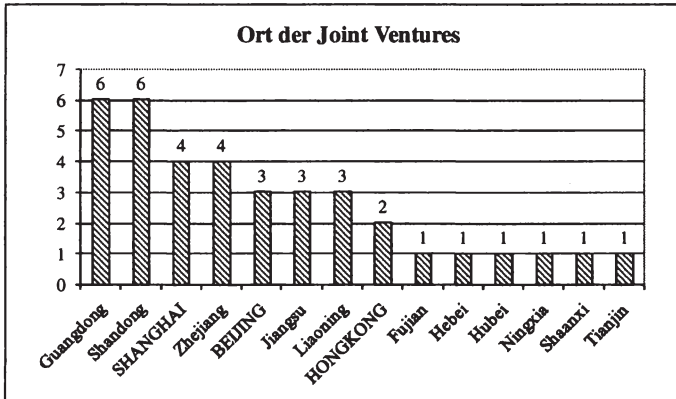


Abbildung 57: Standort der Joint Ventures

Schließlich zeigt Abbildung 58 die Beteiligungsverhältnisse innerhalb der Joint Ventures auf. Eine Mehrheit von 20 Joint Ventures oder 57% wird durch eine österreichische Mehrheit geführt. 10 Joint Ventures, also rund ein Drittel, weisen gleiche Anteile für beide Joint Ventures auf. (50:50 Joint Ventures). Eine Minderheit von 7 Joint Ventures oder 20% wird durch eine chinesische Mehrheit geführt.

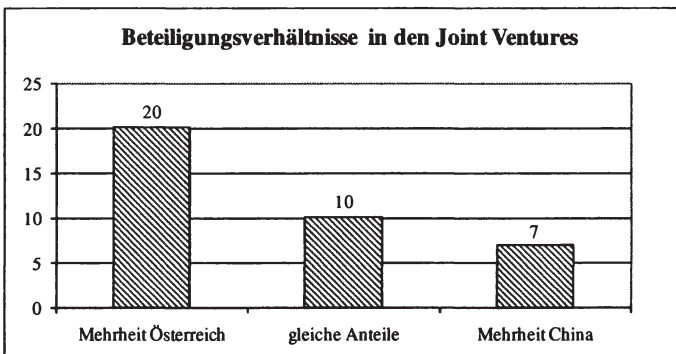


Abbildung 58: Beteiligungsverhältnisse in den Joint Ventures

4.5 Interviewort

Die 50 persönlichen Interviews wurden an unterschiedlichen Orten durchgeführt. Ein Drittel der Manager wurde in Österreich im Unternehmen besucht und interviewt. Dies war möglich, da viele Manager immer wieder nach Österreich reisen um in ihrem Unternehmen Bericht zu erstatten oder an wichtigen Entscheidungen teilzuhaben. Ein weiteres Drittel der Manager wurde im Rahmen einer einmonatigen Interviewreise durch 5 Provinzen in China direkt besucht und interviewt. Schließlich wurden jene Manager, die weder in Österreich, noch in China direkt anzutreffen waren, per Telefoninterview zu ihrem Joint Venture und dem Management befragt. Diese Gruppe umfasst ebenfalls ein Drittel aller Befragten. (siehe Abbildung 59)

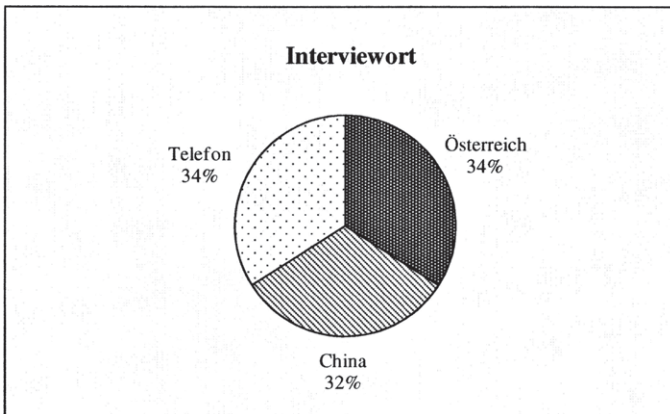


Abbildung 59: Interviewort

Die Joint Ventures, mit deren Managern Interviews durchgeführt wurden, befinden sich hauptsächlich in wirtschaftlichen Ballungszentren wie der Ostküste und dem Süden Chinas und Wirtschaftssoonderzonen z.B. Hongkong. Die meisten Interviews wurden mit Managern von Joint Ventures in der südlichen Provinz Guangdong durchgeführt, gefolgt von der Provinz Shandong, der Hauptstadt Peking und dem Industriezentrum Shanghai. Eine Aufstellung der durchgeführten Interviews in den verschiedenen Provinzen ist in Abbildung 60 ersichtlich. Die räumliche Zuordnung kann Abbildung 61 entnommen werden.

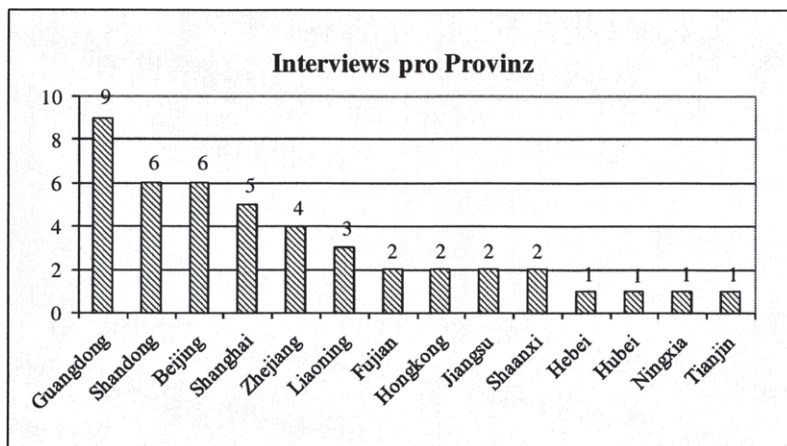


Abbildung 60: Durchgeführte Interviews pro Provinz

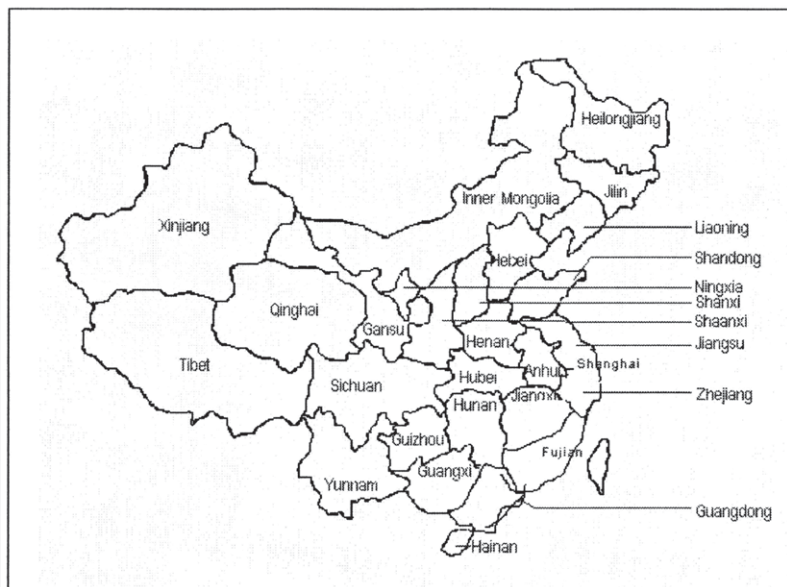


Abbildung 61: Chinas Provinzen⁵⁷¹

⁵⁷¹ vgl. <http://www.maps-of-china.net/chinamaps/enmap.html>

4.6 Auswertung und Interpretation

Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen, transkribiert und anschließend mit dem qualitativen Datenauswertungsprogramm Atlas.TI bearbeitet. Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgte auf zwei verschiedene Arten der qualitativen Textanalyse.

Dabei handelt es sich um die von Mayring beschriebene induktive Kategorieentwicklung und die deduktive Kategorieanwendung.⁵⁷² Auch die von Boeije beschriebene „constant comparative method“ (CCM) kam zur Anwendung.⁵⁷³ Die Interviews wurden verglichen und gegenübergestellt, sodass Kategorien gebildet, kodiert, beschrieben und verbunden werden können. Um Daten optimal vergleichen zu können, wurde dem von Boeije erwähnten fünfstufigen Prozess der CCM Folge geleistet: Vergleich innerhalb eines Interviews, Vergleich von Interviews in derselben Gruppe, Vergleich der Interviews in unterschiedlichen Gruppen, Vergleich in Paaren, Vergleich der gesamten Interviews.⁵⁷⁴

572 vgl. Mayring, 2000, S. 3ff

573 vgl. Boeije, 2002, S. 391ff

574 vgl. Boeije, 2002, S. 395ff

5 Empirische Studie in sino-österreichischen Joint Ventures

Im empirischen Teil wird das Datenmaterial, das durch das qualitative Datenauswertungsprogramm Atlas.TI bearbeitet wurde, in aufbereiteter Form dargestellt und erklärt. Zur besseren Verständlichkeit und Veranschaulichung werden die wichtigsten und repräsentativsten Zitate der interviewten Manager präsentiert.

Im ersten Teil der empirischen Studie werden das Zustandekommen der sino-österreichischen Joint Ventures sowie die Motive der österreichischen und chinesischen Partner diskutiert. Danach wird auf den Verlauf der Kooperation Bezug genommen und häufig vorkommende Probleme werden vorgestellt. Im zweiten Teil werden die Managementaufgaben sino-österreichischer Joint Venture Manager thematisiert und die österreichischen und chinesischen kulturtypischen Merkmale im Hinblick auf das interkulturelle Management diskutiert. Schließlich wird der hybride Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures beschrieben und potenzielle Erfolgsfaktoren präsentiert.

5.1 Zustandekommen sino-österreichischer Joint Ventures

Sino-österreichische Joint Ventures sind durch unterschiedliche Gründe entstanden. Im Datenmaterial sind einerseits wirtschaftliche und politische Motive enthalten, andererseits gibt es auch viele Aussagen zum Partner, von dem die Initiative der Joint Venture Gründung ausgegangen ist.

5.1.1 Zustandekommen durch wirtschaftliche Dynamiken

Die Gründung von Joint Ventures in China ist in vielen Fällen durch wirtschaftliche Dynamiken verursacht. In den Interviews zeigt sich, dass diese wirtschaftlich motivierten Joint Ventures aktiv bzw. reaktiv zustandegekommen sind. Damit ist gemeint, dass beim aktiven Zustandekommen die Unternehmen selbst die Markteintrittsform des Joint Ventures wählen, weil sie diese Form der Kooperation aktiv wünschen. Beim reaktiven Zustandekommen geht es darum, dass die Unternehmen den Markteintritt in China vollziehen möchten, jedoch aufgrund bestimmter Einschränkungen sich nur für die Markteintrittsform des Joint Ventures entscheiden können.

Ein Motiv für die aktive Joint Venture Gründung sind Marktdynamiken wie Angebot und Nachfrage, sowohl im Heimatmarkt als auch am chinesischen Markt. Durch die zunehmende Öffnung ist es für Unternehmen möglich geworden, in China zu produzieren und einerseits den Heimatmarkt mit Produkten zu bedienen, aber andererseits auch den chinesischen Markt zu erschließen.

Hauptgrund für den Start in China ist die Öffnung des bisher komplett militärisch kontrollierten Luftraums, bis 2008 bis 3000ft, bis 2010 komplett. Dann auch die

große Nachfragn, viele neureiche Chinesen, Pilotenausbildung. Für xxx⁵⁷⁵ das Erschließen eines weiteren Beschaffungsmarktes, Produktionskapazitäten für die neuen Modelle in Österreich zu schaffen.⁵⁷⁶

Wirtschaftliche Motive, die eine reaktive Gründung eines Joint Ventures in China nach sich ziehen, betreffen z.B. Veränderungen in der gesamten Branche, Konkurrenten, Kunden oder Lieferanten, mit denen gewisses Abhängigkeitsverhältnis besteht.

Weil die Stahlbranche ziemlich geschrumpft ist und vielfach sich auch früher modernisiert hat und das meiste Geschäft hat sich nach China verlagert und wir waren meistens ein Sublieferant in Projekten, weil die Projekte waren ziemlich groß. Automatisierungsprojekte, wir haben dann hauptsächlich für die xxx und die xxx als Sublieferant gearbeitet und die xxx hat dann im Jahr 2001, 2002 entschieden, dass der ganze Produktionsbereich nach China verlagert wird und da war das natürlich auch für uns dann in Diskussion, ob wir nicht auch hier eine Zweigstelle aufmachen. Und es ist auch von xxx aus eine gewisse Nachfrage gewesen.⁵⁷⁷

Knapp vorher 2003 gab es Probleme mit xxx USA und unser Hauptkunde xxx ist eingeknickt. Da mussten wir Ersatz suchen. Da war naheliegend China. Da haben wir sehr schnell Kontakte gefunden. Dann haben wir gesagt, dass wird mit China nicht ewig so weitergehen, weil China versucht ja hauptsächlich lokal zu sourcen. Dann haben wir gesagt, es wäre eine Idee diesen Anteil über den Marktanteil zu halten aber mit einem lokalen Joint Venture, das war die Idee dahinter, auch getrieben von unserem Hauptkunden xxx.⁵⁷⁸

Viele Unternehmen und Branchen sind aber auch von Restriktionen bezüglich der Markteintrittsform am chinesischen Markt betroffen. So ist für einige Branchen das Joint Venture als einzig mögliche Markteintrittsform vorgeschrieben. Unternehmen sind demnach gezwungen ein Joint Venture einzugehen, wenn sie lokal produzieren und verkaufen möchten. Ein klassisches Beispiel für diese Situation ist nach wie vor die Autobranche.

You need a joint venture for cars or trucks. If you don't have many contacts so I think for the joint venture helps with distribution contacts and sales. That might be one reason why people would do that. If you have been here for a long time and if you have your own contacts there is no need to add on another layer of cost. Another company to help you with things that you could do by yourself.⁵⁷⁹

575 Anonymisierung der Firmennamen

576 Interview 10:6

577 Interview 22:6

578 Interview 43:6

579 Interview 14:4

*Man hat festgestellt, dass es da ein paar Hürden gibt. Ein Grund war, dass man im automativen Bereich nur ein Joint Venture machen darf und maximal mit 50% Beteiligung. Diesen Bereich wollen die Chinesen für sich schützen. Weil es so war, haben wir uns um einen Partner umgeschaut.*⁵⁸⁰

5.1.2 Zustandekommen durch politische Dynamiken

Joint Ventures werden auch häufig durch politische Motive gegründet. Das Ausmaß des politischen Drucks kann sich in unterschiedlicher Form zeigen und reicht von einfachen Abhängigkeitsverhältnissen, wie sie zwischen Käufer und Verkäufer bestehen, bis hin zu großem politischen Druck am Standort des Joint Ventures, wo politische Vertreter entweder selbst den Partner stellen oder einen starken Einfluss auf die Partnerwahl und auf die spätere Zusammenarbeit ausüben.

*Der Standort ist xxx, in der Nähe von xxx, sind dort eingelagert auch in die Halle, die xxx baut und wir sind gezwungen, weil wir dem Ministerium unterstehen, sind wir vom Gesetz her gebunden, ein Joint Venture einzugehen. Dieses Verhältnis wurde auch direkt vom Ministerium festgesetzt. Das heißt, wir müssen ein Joint Venture eingehen. Es darf kein anderes ausländisches Unternehmen mitbeteiligt sein. Es muss ein chinesisches Unternehmen sein und angeblich darf es sogar ein taiwanesisches sein, laut offizieller Version.*⁵⁸¹

*So the company started operations in 1994 as I told you. By this time the government found us a partner. It was not a free choice. This partner is xxx. Today they have 10%, originally they had 49%. This partner is also a xxx manufacturer.*⁵⁸²

*Dieses Joint Venture, den xxx, gibt's seit 2001. Also wir gehen jetzt in das 6. Jahr. Und das Joint Venture war eigentlich eine Notwendigkeit, die sich daraus ergeben hat, dass wir sehr viel Geschäfte mit dem chinesischen Wasserbauministerium gemacht haben, also direkte Exportgeschäfte, und irgendwann einmal das chinesische Wasserbauministerium gesagt hat wir wollen nicht immer von euch in Österreich kaufen, sondern ihr sollt auch was in China machen. Jetzt sind wir vor der Wahl gestanden, machen wir halt irgendwas, oder versuchen wir das halt so zu machen, dass wir nicht nur Geld versenken, sondern um Geld zu verdienen.*⁵⁸³

Aus dieser Situation heraus können sowohl Vorteile als auch Nachteile für das österreichische Unternehmen entstehen. Einerseits können durch die politischen Kontakte Behördenwege vereinfacht werden, andererseits ist es auch möglich, dass die zuständigen Regierungsvertreter im Joint Venture Tagesgeschäft Mitspracherecht einfordern und den Geschäftsgang maßgeblich beeinflussen.

580 Interview 33:14

581 Interview 23:8

582 Interview 36:4

583 Interview 8:6

*Die Partner waren damals Hongkong Chinesen, die damals ein ausländisches Joint Venture in China gegründet haben. Es war damals Ende der 80er Jahre notwendig auch einen chinesischen Partner zu haben. Und das war damals die municipality of the City of xxx, der mussten wir 25% der Anteile schenken. Das war so ein Staatsunternehmen mit guten politischen Kontakten. Die haben sehr rasch dafür gesorgt, dass wir ein Grundstück bekommen und zu bauen beginnen konnten. Das war alles vom Tisch. Die organisatorischen und bürokratischen Wege waren gelegt. Das ist aber nicht das Hindernis meistens. Das Hindernis ist meistens einen Partner zu finden, der am gleichen Strang zieht wie wir, der das Gleiche möchte wie wir.*⁵⁸⁴

*Zu dieser Zeit gab es nur zwei Partner, xxx und der Staat xxx. Der Staat hat gewisse Firmen und Unternehmen. Eine ist im Bereich Verkehr tätig. Mit diesem Staatsunternehmen vom Staat xxx haben wir ein Joint Venture. Wie das damals die Überlegung war, weiß ich nicht, weil ich nicht dabei war aber nachher zurückblickend kann man sagen, es ist sogar notwendig gewesen, dass man so einen Partner für so ein Projekt hat. Weil Infrastruktur geht immer um staatliche Interessen und wenn der Partner eine staatliche Institution ist oder mit der Hintergrund eine staatliche Regierung hat, da hat man viele Sachen ein bisschen einfacher. Erstens kriegst du korrekte behördliche Informationen. Durch diese Kanäle sind gewisse Amtswege für ausländische Partner einfacher, weil die das für einen erledigen. Das war der Hergang.*⁵⁸⁵

5.1.3 Zustandekommen auf Initiative des chinesischen Partners

Eine interessante Beobachtung ergibt sich bei der Überlegung, von welchem der beiden Partner die Initiative ausgegangen ist, ein Joint Venture zu gründen. Im weiteren Verlauf erscheint es interessant zu überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen der österreichischen oder chinesischen Initiative bei der Joint Venture Gründung und dem Erfolg oder dem Scheitern des Joint Ventures gibt.

Wenn sich die Personen der beiden Partnerunternehmen nicht bereits kannten und Interesse auf der chinesischen Seite bestand, so wurde immer vorher ein Kontakt hergestellt. Die Kontakte kamen auf unterschiedliche Art und Weise zustande z.B. auf Messen, im Flugzeug oder aber auch durch bereits bestehende Geschäftsbeziehungen mit einem geringeren Grad an Kapitaleinsatz, Managementleistung und Kontrolle als es ein Joint Venture erfordert.

Wir haben xxx auf einer Messe kennengelernt. Die sind an uns herangetreten. Sie machen Pumpen auch, aber nicht für die Papierindustrie, sondern für sonstige Industrien. Die machen auch Vakuumpumpen, sodass wir also gemeint haben, dass es eine gute Basis für uns wäre. Wir haben ja nicht sehr viel Geld in die Hand genommen das Unternehmen zu gründen, allerdings der Einsteig in China

584 Interview 11:7

585 Interview 16:6

*war für uns ein unbekanntes Wesen und aus dem Grund haben wir damals ein Joint Venture gegründet.*⁵⁸⁶

In den meisten Fällen, in denen die Joint Venture Gründung vom chinesischen Partner ausging, war die Situation so, dass sich die Personen der beiden Partnerunternehmen bereits vorher kannten. Oft entstehen aus Freundschaften später Geschäftspartnerschaften, was sehr gut zeigt, wie dehnbar die Begriffe „Kontakt“ oder „Beziehung“ im Chinesischen sind.

*Zustandegekommen ist es 1992, wo chinesische Freunde nach Wiener Neustadt gekommen sind und einen Eissalon von meinen späteren Partnern besucht haben und die haben gesagt, so was sollte es in China auch geben. Ich habe gesagt, ja das wäre nett und das Ganze nicht ernst genommen. Sie haben aber dann gemeint, nein, das war ernst gemeint und sie würden uns gerne einladen um uns das zu zeigen wie sie sich das vorstellen. Dann ist mein Partner zuerst nach China geflogen und hat sich den Markt angeschaut und hat gesehen, dass da gigantische Möglichkeiten sind, das war Anfang 1993. Wir sind dann gemeinsam im selben Jahr noch einmal nach China geflogen, haben so markt researches gemacht um herauszufinden wie realistisch ist die ganze Sache. Ich hab dazwischen Chinesisch studiert auf der WU, 3 Semester, im Zuge dessen, und ja wir haben dann insgesamt 1,5 Jahre Joint Venture Vorbereitung gehabt und haben die Joint Venture Gründung im November 1993 gemacht.*⁵⁸⁷

Diese Situation ist typisch für chinesische Unternehmen, da in der chinesischen Geschäftswelt Beziehungen eine sehr wichtige Rolle spielen. Einmal erworbene Kontakte werden vor allem nach guten Erfahrungen sehr oft intensiviert, was erklärt, warum es nach jahrelanger Zusammenarbeit in Form von Export oder Handelsvertretungen oft zu einer engeren Zusammenarbeit in Form von Joint Ventures kommt.

*Unser Joint Venture ist ja deswegen entstanden, weil der chinesische Partner mehr Internationalität haben wollten und wir mehr chinesischen Einfluss haben wollten. Und eben daraus ist dieses Joint Venture entstanden.*⁵⁸⁸

Wie hat das Ganze begonnen? Wir hatten die xxx Group als Geschäftspartner und haben sie beliefert über unser Tochterunternehmen. 5.000 Tonnen im Jahr. Wir haben damals hervorragende Gewinne mit diesen 5.000 Tonnen gemacht. Die Marge war auch im Vergleich mit anderen Geschäften international war das eine sehr günstige Marge. Und dann kam der Tag und das ist auch durchaus typisch, wo ein solcher Geschäftspartner eine gewissen Entwicklung genommen hat und sagt pass mal auf, entweder wir machen vor Ort etwas gemeinsam oder wir wer-

586 Interview 6:8

587 Interview 25:1

588 Interview 41:12

*den uns umorientieren, denn auch in unserem Land gibt es momentan Hersteller, die wohl Qualität liefern und sehr wohl in der Lage sind, diese Additive auch zu liefern.*⁵⁸⁹

*Our agent pushed us to have a joint venture in China because less and less products were involved in the market because everything is localised. And if it's a joint venture then its no problem then its made in China. Even 100% buy the foreign company, you pay the tax in China, so its different. I just push to buy the company to have a joint venture.*⁵⁹⁰

5.1.4 Zustandekommen auf Initiative des österreichischen Partners

Österreichische Unternehmen haben auch selbst aktiv am chinesischen Markt nach potenziellen Joint Venture Partnern gesucht. Dies erfolgte auf unterschiedliche Art und Weise. Dabei spielte die Außenwirtschaftsorganisation (AWO) der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) eine große Rolle, vor allem in der Zeit der Öffnung des chinesischen Marktes in den 80er Jahren und Anfang der 90er Jahre.

*Da hat damals auch die AWO sehr viel Unterstützung und Hilfe geben können. Wer denn eigentlich in Frage kommt und wie man den Markt aufbereitet, welche Partner überhaupt vorhanden wären. Wobei sich daraus gegebenenfalls so eine Art Zusammenarbeit oder Kooperation entwickelt, wo man noch nicht von einer gemeinsamen Firma spricht, sondern einfach sagt versuchen wir doch mit deinem Know-how, mit deinen Produkten und meinen Produkten in der Kombination als Bausteine etwas Neues zu machen, das am Markt Interesse findet.*⁵⁹¹

Mit der zunehmenden Penetration des Marktes durch internationale Unternehmen und mehr verfügbarer Information über die Vorgehensweise in China, begannen viele österreichische Unternehmen erste Kontakte zu knüpfen und den chinesischen Markt durch Repräsentanzbüros oder Handelsvertreter zu bearbeiten. Diese Kontakte dienten häufig neben der Hilfe der Wirtschaftskammer in weiterer Folge dazu, Joint Venture Partner zu finden.

Die xxx hat einige Tochtergesellschaften weltweit betrachtet. Unter anderem wurde dann auch ein Repräsentationsbüro in Peking gegründet. Später dann auch noch eine Tochtergesellschaft. Durch die Präsenz am chinesischen Markt ist man auf die Idee gekommen, jetzt schauen wir mal, wie schaut's da aus, brauchen die nicht auch Abgasmessgeräte. Da hat es dann eine feasibility study gegeben im Jahr 1997, da hat man einen Studenten engagiert, den hat man nach China geschickt und der hat mit jemandem von der chinesischen Tochter gemeinsam Marktforschung betrieben. Da ist man dann zu dem Schluss gekommen, in China wird die Automobilindustrie auch boomen, da wird man auch Abgasmessgeräte

589 Interview 9:6

590 Interview 18:6

591 Interview 44:5

*brauchen. In dieser feasibility study sind da ziemlich gigantische Stückzahlen herausgekommen. Dann wurde ein Joint Venture gegründet.*⁵⁹²

Die Kontakte sind also nicht allein ein chinesisches Phänomen, sondern auch in der österreichischen Kultur verankert. Ganz besonders hoher Stellenwert kam dabei den Empfehlungen von anderen internationalen Unternehmen in China zu.

*Gefunden haben wir den Partner im Prinzip über den deutschen Maschinenlieferant, der denen die Presse verkauft hat, das equipment, die Anlagen. Und von denen gab's irgendwo die Intention, das war ja auch in der Zeit, wo es ein Imagebonus war einen ausländischen Partner ins Land zu bringen, möglichst viele und Know-how ins Ausland zu bringen. Das war in dieser Welle, Ende der 90er Jahre, Anfang 2000. Also wir haben uns über einen Kontakt kennengelernt und die haben eigentlich einen Partner gesucht, weil ihr Betrieb war, was internationale Standards anbelangt, veraltet.*⁵⁹³

Empfehlungen wurden weiters von Vertrauenspersonen der österreichischen Unternehmen wahrgenommen, sowie von langjährigen Partnern, mit denen in der Vergangenheit eine gute Geschäftsbeziehung bestand.

*Der Partner wurde uns empfohlen über unseren jetzigen Joint Venture Manager. Der wurde uns empfohlen von Mr. xxx, das ist ein Hongkong Chineser, der schon seit über 20 Jahren gemeinsam mit xxx vor allem verkauft, ist ein langjähriger Partner, den man auch ein gewisses Vertrauen entgegenbringen kann und das auch tut. Es hat gewisse Geschäftskontakte gegeben vom jetzigen Joint Venture Partner und von dieser Seite ist dann die Empfehlung gekommen und nach ausführlicher Evaluierung hat sich dann ergeben, dass sowohl der Partner eine gute Perspektive geben kann, als auch der Standort sehr gut geeignet ist.*⁵⁹⁴

*Grundsätzlich zu meiner Person, ich bin seit 1994 dabei und hatte die Möglichkeit 1995 ein Projekt zu übernehmen, nicht ganz genau wissend, was das bedeutet und zwar haben wir zu dem Zeitpunkt 8 Jahre Handelsbeziehungen zu China, d.h. wir haben Rohstoffe für unsere Produktion hier in Österreich zugekauft über unser Unternehmen, das in Hongkong gegründet wurde. Mit diesem Rohstofflieferant, der im Prinzip Polyesterflüsse und Folien hergestellt hat, war die Idee ein Unternehmen zu gründen, um den damals schon wachsenden Markt zu erreichen, mit der Idee größtenteils in China zu verkaufen, aber auch zu exportieren an die xxx.*⁵⁹⁵

Das ist die Firma xxx, das ist ein Nischenhersteller für Werkzeuge. Die haben daraufhin gepocht, dass das Tool Management zu xxx kommt und die xxx hat eigentlich keine Trading Rechte in China sondern einen Partner, eine Firma, die den exklusiven Handel und Vertrieb hat und das gehört den Gebrüdern xxx. Und

592 Interview 7:6

593 Interview 28:10

594 Interview 34:6

595 Interview 27:5

so wurde auch xxx die Gebrüder xxx als guter Partner weiterempfohlen. Und darauf hat die xxx International, die hat in China keine Erfahrung gehabt, das Angebot auch angenommen. So kam es zum Joint Venture.⁵⁹⁶

Einige österreichische Unternehmen berichten davon, dass es leichter wäre mit chinesischen Unternehmen, die bereits Kontakt mit ausländischen Firmen hatten, Joint Venture Verhandlungen durchzuführen.

Das war damals die xxx noch, Standorte, mögliche Partner. xxx ist ein Konkurrent, das ist die xxxbranche, 24, 25% in etwa. Das war nur mal ein erstes Abtasten, erste Werksbesichtigungen. Dann hat man einen Partner gehabt in Nanchang in der Gegend. Dann hat man Detailgespräche geführt. Das war im Dezember 1995. Die haben nicht viel Ahnung gehabt von Westlern und wir keine Ahnung von Chinesen. Das hat sich dann einfach zerschlagen, aber die xxx ist schon 10 Jahre unten, die xxx noch länger, also da waren wir schon relativ spät. Dann haben wir praktisch einen gefunden, aus dem Stadtgelände draußen. Denen ist auch der Partner abhanden gekommen. Die haben auch schon mit Deutschen erste Erfahrungen gehabt, wir haben schon welche gehabt. Und das hat sich dann so gut ergeben, dass das sehr flott gegangen ist.⁵⁹⁷

5.1.5 Zustandekommen auf Initiative beider Partner

Einige wenige Joint Venture Manager berichten auch über ein Zustandekommen, das von beiden Seiten aus gleichermaßen forciert wurde. Diese Situation ergibt sich vor allem dann, wenn eine langjährige Geschäftsbeziehung besteht, die oft auf tiefem Vertrauen und Freundschaft basiert.

Der beste Kunde, den kenne ich schon seit 20 Jahren und wie wir beide gesehen haben, das könnte nicht so in unsere Richtung laufen mit der Übernahme des 1. Joint Ventures. Dann haben wir so spaßhalber beim Abendessen gesagt, na dann machen wirs gemeinsam. Und ein paar Wochen später, hab ich ihn dann gefragt. Ah ja richtig, haben wir gesagt. Na da muss ich mal darüber nachdenken. Und er sagt: Ich habe aber keine Ahnung davon. Und ich sage: Naja brauchst ja nicht, du verkaufst und wir produzieren. Und das hat ein paar Wochen gedauert. Dann ist er mit seinen Leuten zu uns gekommen und dann kam ein Konzept heraus, das beiden gefallen hat. Handshake und das war's eigentlich.⁵⁹⁸

5.1.6 Zusammenfassung

Zusammengefasst zeigt sich, dass Joint Ventures durch unterschiedliche Dynamiken zustandegekommen sind. Die wichtigsten Dynamiken sind wirtschaftlicher Natur und beinhalten die aktive und reaktive Joint Venture Gründung. Die aktive Joint Venture Gründung beschreibt die Eigeninitiative um einen fremden Markt

596 Interview 39:6

597 Interview 15:6

598 Interview 11:31

zu erschließen oder günstig produzierte Produkte zu exportieren. Die reaktive Gründung kommt meist aufgrund von Marktdynamiken, der Verschiebung von Angebot und Nachfrage, der Öffnung des chinesischen Marktes sowie Veränderungen in der gesamten Branche, Konkurrenten, Kunden und Lieferanten zustande. Joint Ventures in China werden aber nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen, sondern auch durch politischen Druck gegründet. Der politische Einfluss reicht von einfachen Abhängigkeitsverhältnissen zwischen den Partnern und Regierungsvertretern bis hin zu großem Einfluss der Partei, wenn sie selbst den Joint Venture Partner oder den General Manager stellen.

Insgesamt ergibt sich in Bezug auf die Art des Zustandekommens der Joint Ventures kein besonderes Muster im Hinblick auf die kategorisierenden Variablen der Unternehmen.

	Summe	Gute Kooperation		Schlechte Kooperation		Ohne Wert	
Politische Dynamiken	4	2	50,00%	0	0,00%	2	50,00%
Wirtschaftliche Dynamiken	4	0	0,00%	2	50,00%	2	50,00%
Österreichische Dynamiken	11	8	72,73%	1	9,09%	2	18,18%
Chinesische Initiative	11	4	36,36%	1	9,09%	6	54,55%
Beiderseitige Initiative	4	2	50%	1	25,00%	1	25,00%

Tabelle 40: Zusammenhang zwischen Motiven und Erfolg der Kooperation

Es fällt auf, dass 50% der aus politischen Motiven gegründeten Joint Ventures explizit als gute Kooperation bezeichnet werden, währenddessen ebenfalls 50% der aus wirtschaftlichen Motiven gegründeten Joint Ventures als schlechte Kooperation laufen. (siehe Tabelle 40)

Beim Zustandekommen der Joint Ventures unterscheidet man weiters, das Zustandekommen auf Initiative des chinesischen oder des österreichischen Partners. Auch ein Zustandekommen durch gemeinsame Initiative ist möglich. Die Initiative des österreichischen oder chinesischen Partners bzw. die Initiative beider Partner zieht sich durch alle Arten der Joint Ventures. In jedem Fall werden die Kooperation in jenen Joint Ventures, die durch österreichische Initiative zustande gekommen sind, in 72% aller Fälle als gut beurteilt, während dies beim Zustandekommen durch beide Partner bei 50% aller Joint Venture der Fall ist und beim Zustandekommen durch den chinesischen Partner für 36% aller Joint Ventures zutrifft.

5.2 Motive der Joint Venture Partnerwahl

Die Motive, die österreichische Unternehmen einerseits dazu bewegen in China ein Joint Venture zu gründen und chinesische Unternehmen andererseits eine Kooperation mit einem österreichischen Partner einzugehen, sind vielfältig und wur-

den bereits im theoretischen Teil ausführlich erläutert. In der Praxis sind jedoch unter einer Vielzahl an möglichen Beweggründen ein Joint Venture in China zu gründen, nur einige wenige Motive relevant und Hauptgrund für eine Kooperation. Diese Gründe sind für die österreichische und chinesische Seite unterschiedlich und werden im Folgenden erläutert.

5.2.1 Motive der österreichischen Partner

Die österreichischen Unternehmen gründen ein Joint Venture weil sie entweder lokal günstig produzieren und dann exportieren möchten oder mit der lokalen Produktion den chinesischen bzw. auch den asiatischen Markt abdecken möchten. Klar im Vordergrund steht der Wirtschaftlichkeitsaspekt.

*Hauptbeweggrund nach China zu gehen ist einfach den chinesischen Markt abzudecken und wo kann man das am besten, wenn man vor Ort ist. China mit 1,3 Mrd. Menschen entwickelt einen Markt, der entsprechend stark wird, und da hat man 2 Möglichkeiten: Dabei zu sein oder den Markt vorbeigehen zu lassen und irgendwann zuschauen müssen, wie die Konkurrenten den größten Markt der Welt bearbeiten und Gewinne produzieren und dann unter Umständen auch im Heimmarkt in Europa hier gefährlich werden.*⁵⁹⁹

*Bei uns war's die Entwicklung unseres Unternehmens, denn in unsrem Bereich (PVC) wird schon im Jahr 2010 50% des gesamten Weltmarktes in Asien ablaufen. Von daher kann ein Unternehmen das asiatische Geschäft nicht ausklammern. Und wir waren darum strukturell und strategisch auf der Suche nach Möglichkeiten und wir kannten den xxx schon länger und wollten das natürlich verbinden mit purem Gewinnstreben. Asien ist der emerging Markt für PVC und wir müssen einfach da rein und das ist ja die Grundlage dessen, dass wir da noch viel mehr planen.*⁶⁰⁰

*Hauptgrund für den Start in China ist die Öffnung des bisher komplett militärisch kontrollierten Luftraums (bis 2008 bis 3000ft, bis 2010 komplett). Weiters die großen Nachfragen (vielen neureiche Chinesen, Pilotenausbildung), Für xxx das Erschließen eines weiteren Beschaffungsmarktes, Produktionskapazitäten für die neuen Modelle in Österreich zu schaffen.*⁶⁰¹

Bei der Standortwahl wurden in diesem Zusammenhang immer wieder zwei wichtige Faktoren genannt. Der erste wichtige Faktor ist die Nähe zu den Kunden am chinesischen Markt und zu verwandten Branchen.

Zufälligerweise in Foshan, weil es gibt in China 2 oder 3 Bereiche oder areas wo die Papierindustrie stark ist, im Süden, in der Shanghai und Shandong Gegend. Wir wollten einfach kundennah sein und der Süden Chinas ist halt eine von meh-

599 Interview 6:6

600 Interview 13:13

601 Interview 11:13

*reren Optionen. Und zufälligerweise war unser Joint Venture Partner in Foshan beheimatet und dann sind wir halt in Foshan gelandet.*⁶⁰²

Als zweiter wichtiger Faktor soll der Standort im Verkehrsnetz strategisch gut positioniert sein, d.h. sich also in einem wirtschaftlichen Zentrum befinden, damit die Waren möglichst schnell und kostengünstig per Flugzeug, LKW, Bahn oder Schiff abtransportiert werden.

*Warum macht meine Firma in Shanghai? Normalerweise glauben die Kunden, dass die europäische Mentalität hier ist, das zweite ist in Shanghai eine sehr wichtige Verbindung zu der Welt.*⁶⁰³

*Der Hauptsitz ist auch in Hongkong. Wir haben früher das Hauptbüro in Hongkong gehabt und vor zwei Jahren, wie ich gekommen bin, nach Shanghai verlegt. Aus organisatorischen Gründen und weil es steuerlich begünstigt ist, sind wir aber firmensitzmäßig in Hongkong geblieben. ...Unsere Struktur, die wir jetzt haben, die ist aus Hongkong entstanden. In Wirklichkeit war also das Hauptbüro früher in Hongkong. Hongkong war ja früher auch immer das Tor zu China, wo sich die Ausländer alle gesammelt haben. Da sind wir auch mit unserem Partner zusammengekommen und dann haben wir gesagt wir machen ein Lager gemeinsam, ein richtiges Lager zusammen.*⁶⁰⁴

*Hongkong war ein ganz logischer Schritt für ein Joint Venture zu jenem Zeitpunkt. Ich glaub fast alle gehen nach Asien mit den 2 Stützpunkten Hongkong und Singapur. Die zwei stehen auch einfach hervor. ... Wir hatten damals eben die zwei Vertriebsbüros in Hongkong und in Singapur und natürlich war's ganz klar, in Hongkong vor Ort zu sein und von hier aus auch das Festland zu erobern.*⁶⁰⁵

*Das Joint Venture ist in Dashiqiao eben nicht weit weg von Dalian und Bayuquan. Bayuquan ein wichtiger Hafen, das Werk dort ist auch ein Joint Venture, aber Dalian ist eine 100% Tochter. Dashiqiao ist also zwischen Dalian und Shenyang in der Mitte, weiter weg von Dalian. Damals, 1995, gab's noch nicht die Möglichkeit für ein wholly foreign owned enterprise, deswegen wurde in Bayuquan ein Joint Venture gegründet und Dalian wurde erst später gegründet, deswegen ist es ein wholly foreign owned enterprise.*⁶⁰⁶

Österreichische Unternehmen suchen über einen potenziellen chinesischen Partner hauptsächlich die in China so wichtigen Beziehungen und Kontakte. Diese Beziehungen sind entweder politischer oder wirtschaftlicher Natur. Die politischen Beziehungen, die sehr oft in Staatsunternehmen ganz natürlich sind und auch durch

602 Interview 6:7

603 Interview 3:5

604 Interview 40:7

605 Interview 46:23

606 Interview 31:7

Naheverhältnisse bestimmter Unternehmen zu Ministerien entstehen, können bei Behördenwegen und Genehmigungen hilfreich sein.

*Die Partner sind, eine davon ist eine special development zone, wo wir das Joint Venture haben, die haben uns geholfen das Grundstück und die Werkshalle zur Verfügung zu stellen, aber die haben auch ein Naheverhältnis zum Wasserbauministerium. Dann haben wir auch eine Firma dabei, die ist direkt unter dem Wasserbauministerium angesiedelt. In Peking und dann ist noch eine Firma dabei, die ist angesiedelt unter dem Wasserbaubüro der Provinz Shandong. Das Joint Venture ist in Jinan.*⁶⁰⁷

*Gesetzlich z.B. ein privates Unternehmen bekommt überall bei Bewilligung Schwierigkeiten, das staatliche Unternehmen bekommt überall einen Stempel. Zweiter Vorteil: Finanzierung, Bank. Wenn Sie in China einen Bankkredit wollen, dann ist es unmöglich, privat ist es unmöglich einen Kredit zu bekommen. Nur staatliche Betriebe, da ist es ok. Dieser staatliche Betrieb, da gibt es eine zuständige Abteilung von der Gemeinde und die sagen ok, bewilligt. Von der Bank kommt das Geld. Staatlich ist Vorteil. Aber Nachteil ist, dass man die Leute nicht rausschmeißen kann.*⁶⁰⁸

*Sehr schwierig. Wir sind in Peking mitten in der Stadt, innerhalb des dritten Gürtels. Und da betreiben wir praktisch eine Fabrik, wo es oben rausdampft, mitten in der Stadt. In Europa hätten sie uns eh schon verjagt. Wir sind umzingelt vom Wohngebiet. Dafür haben wir ja den Partner. Die wollen natürlich immer irgendwelche Interessen durchsetzen, Querverflechtungen, wo man meistens nicht durchblickt.*⁶⁰⁹

Neben den politischen Beziehungen des chinesischen Partners spielen auch die wirtschaftliche Bedeutung und die wirtschaftlichen Beziehungen eine sehr große Rolle. Diese wirtschaftlichen Beziehungen zu anderen Unternehmen, Branchen und Kunden bedeuten für den österreichischen Partner den gewünschten Zugang zum chinesischen Markt und den Vertrieb an zukünftige Kunden.

*The reason for the joint venture is because they own the factory before and they are a major player in North China before. That's why we acquired 70% seven years ago. xxx has no experience in the MDFB (medium density fibre board) industry so they are happy to have a partner.*⁶¹⁰

607 Interview 8:9

608 Interview 19:31

609 Interview 28:15

610 Interview 29:6

*Der Joint Venture Partner soll den Markt bringen, Kontakte, den Zugang zu den Kunden. Das heißt, dass du fähige Leute in das Unternehmen reinbringst und Zugang zum Markt hast.*⁶¹¹

*Für uns war das Interesse einen Partner zu finden, der im Markt verankert ist, der eine gute sales force hat, der in den Projekten drinnen ist und dann eine perfect marriage.*⁶¹²

*Warum mit den chinesischen Firmen gemeinsam? Weil die ein Naheverhältnis zum chinesischen Wasserbauministerium haben und weil wir diese Firmen als zusätzlichen Vertriebskanal benützen können. Man muss wissen, diese Anlagen sind Anlagen, die sich ein normaler Bauer in China nicht leisten kann. Deswegen wird das subventioniert von der chinesischen Regierung. Deswegen brauchen wir auch den chinesischen Partner in dem Fall. Selbst wenn wir uns entschlossen hätten ein Joint Venture zu gründen, hätten wir auf jeden Fall es mit einem solchen Partner gemacht, weil wir einen Vertriebspartner brauchen. Es gibt keinen Markt für diese Geräte, sondern es entsteht aus der Notwendigkeit heraus, dass man in Nordchina bewässern muss und auf der anderen Seite, dass China eine enorme Wasserknappheit hat und man mit diesen Geräten sehr viel Wasser sparen kann.*⁶¹³

*In dieser Branche ohne Subventionierung von staatlicher Seite kann man keine einzige Maschine verkaufen. Die drei Partner helfen uns teilweise dabei.*⁶¹⁴

Neben dem Zugang zum Markt und Vertriebskanälen ist es natürlich auch möglich, dass der chinesische Partner einen wichtigen Kunden für das Unternehmen des Joint Ventures darstellt und somit einen Teil der Produktion selbst kauft.

*Und so ist es auch bei xxx. Wir haben uns damals auch entschlossen das Joint Venture einzugehen, insbesondere für den Großkunden xxx, das bedeutet gleichzeitig auch ein Problem, den größten Kunden als 40% Joint Venture Partner zu haben und das mit ihm zu machen.*⁶¹⁵

Ein weiterer wesentlicher Faktor sind Rohstoffe, die der chinesische Partner günstig und in guter Qualität liefern soll.

Wann würde ich ein Joint Venture gründen. Wenn der Partner substantielle Vorteile ins Spiel bringen kann. Zum Beispiel er hat einen kompletten Markt aufgebaut und hat kein Produkt und wir haben das passende Produkt und haben einen unmittelbaren Markteinstieg. Er stellt sein Produkt ein, dann macht das Sinn, weil dann hast du unmittelbar den Marktzugang. Sonst dauert es halt einige Jahre.

611 Interview 35:7

612 Interview 11:10

613 Interview 8:8

614 Interview 8:15

615 Interview 9:8

*Oder wann würde es noch passen? Wenn der Joint Venture Partner strategische Vorteile hat z.B. Rohstoffquellen, zu denen man sonst keinen Zugang hätte oder in der Integration in Richtung Rohstoffe noch gut ist. Dann macht es sicher immer noch Sinn ein Joint Venture zu haben.*⁶¹⁶

*Man muss vielleicht vorwegschicken, dass wir als Firma xxx 1995 gegründet wurden und seit dieser Zeit sehr intensiv mit dem Import von Rohstoffen aus China beschäftigen und mit dem Vertrieb weltweit dieser Rohstoffe an die Bremsbelagindustrie. Bremsbeläge werden in der Regel dort hergestellt, wo Autos hergestellt werden. Darunter auch China. Wir haben also im Zuge dieser Tätigkeiten mit China schon recht früh erkannt, dass in China relativ großes Potential herrscht, nicht nur am Rohstoffsektor, sondern auch als zukünftiger Markt.*⁶¹⁷

*Wir brauchen für unsere Feuerfestprodukte Magnesit und da gibt es inzwischen auch in China relativ große Umweltauflagen. Außerdem ist die Industrie auf der ganzen Welt relativ konsolidiert, auch in China. Der Magnesit hat die beste Qualität, wo wir jetzt sind.*⁶¹⁸

Schließlich sind auch die Kosten für Grundstücke, Gebäude, Löhne und Gehälter ein weiterer wichtiger Motivationsfaktor für österreichische Unternehmen, ein Joint Venture in China zu gründen und den dementsprechenden Partner auszuwählen.

*Wir sind nach xxx gegangen weil unser Partner dort die Grundstücke und die Gebäude hat. Strategische Gründe. Usw. Die Löhnen und Gehälter von den Leuten, die der Partner mitbringt, die sind halt wahnsinnig niedrig. Dementsprechend ist die Eigenständigkeit auch nicht da. In den Städten schaut's schon anders aus, in 10, 15 Jahren. Da müssen wir uns warm anziehen als Europäer.*⁶¹⁹

*Speziell jetzt in Südchina, natürlich das Lohnniveau ist noch um einiges geringer als in Peking und Shanghai. Wir bewegen uns sicher bei einem Drittel der Lohnkosten im Vergleich zu Peking oder Shanghai. Ich habe erst vor kurzem wieder ein Gespräch mit einem Techniker von uns gehabt, da verdienen bei uns die Techniker, die gleich viele Voraussetzungen haben und englisch sprechen circa die Hälfte. Natürlich sind die Lebenshaltungskosten wesentlich geringer.*⁶²⁰

5.2.2 Motive der chinesischen Partner

Umgekehrt stellt der österreichische Partner für den chinesischen Partner den Schlüssel zu technologischem Know-how und Qualität dar. Sehr oft sind österreichische Unternehmen mit ihrer Technologie Weltmarktführer in der betreffenden Branche.

616 Interview 6:12

617 Interview 20:6

618 Interview 31:7

619 Interview 32:7

620 Interview 34:7

*Das technische Know-how haben wir. Wir haben einen großen Maschinenpark dort, der 1:1 dort abgebildet ist. Das war ein Grundprinzip von uns, keine Experimente, sondern nur das, was bei uns erprobt ist, was gut funktioniert, dort rausnehmen und in die Fabrik reinstellen. Auch der Fabriksablauf, die ganze Logistik und Organisation ist 1:1 kopiert. Nur bewährte Dinge, keine Ausnahmen. Das ist auf sehr fruchtbaren Boden bei unseren Partnern gefallen. Die sind natürlich auch zu uns gekommen und haben sich das angeschaut. Wir sind Marktführer in dem Bereich Elektroinstallationssysteme und -rohre und vor allem in dem Bereich halogenfreie Rohre. Und das hat den Leuten imponiert und darum haben sie Interesse gehabt, mit uns eine Partnerschaft einzugehen.*⁶²¹

Fehlendes technologisches Wissen bei chinesischen Unternehmen ist ebenfalls ein Grund, weswegen chinesische Unternehmen Partner suchen, die eine ausgereifte Technologie nach China bringen um dort lokal zu produzieren. Sehr oft verfügt der österreichische Partner auch über Marktkenntnisse außerhalb von China und stellt Kapital für das gemeinsame Unternehmen zur Verfügung.

*Was die Motivation für den Partner angeht, vermutlich, dass sie es allein nicht geschafft hätten oder was halt da zur Verfügung gestellt worden ist vom Staat, hätte es nicht gereicht für ein neues Werk. Die andere Sache ist natürlich die Technologie. Die anderen Werke in China haben die Zeichnungen oder Daten immer von den größeren gekauft. Aber die wirklichen Sachen haben sie nicht gewusst. Die waren sicher an der Technologie interessiert.*⁶²²

*Weil unsere große Stärke ist es, wir kennen den Markt weltweit und in Asien, Europa, Amerika. Und er hat sich Technologie eingekauft für die Produktion dieser Fasern, aber er hat keine Ahnung vom Markt. Und wir haben ihn an die Hand genommen und gesagt, pass auf, diese Region ist für dich interessant, diese Region weniger, in dieser Region gibt es Wettbewerber, wo der Preis schon ruiniert ist. Und so haben wir gemeinsam dieses Joint Venture etabliert und er fakturiert selbst. In ganz seltenen Fällen, dass er Stahlwolle produziert und wir sie hierher holen, sondern er fakturiert sie selbst.*⁶²³

*Wir wollen natürlich aber auch einen financial incentive geben, weil wir haben 6 Millionen an fixen order drinnen. Wenn noch eine order reinkommt, dann hat sich das ganze Projekt schon gerechnet. Das heißt, wir versuchen natürlich, auch einen finanziellen Anreiz zusätzlich zu bieten, weil das natürlich unsere Karte ist. Was bei Joint Venture Partnern so oder so von Interesse ist, das ist der Know-how Transfer. Der liegt natürlich offen auf der Hand. Den wollen wir eigentlich nicht so anstreben und wir schauen, wo wir es abwenden kann und dort wo man es nicht abwenden können, da muss man den Spielregeln natürlich folgen.*⁶²⁴

621 Interview 11:9

622 Interview 15:8

623 Interview 20:9

624 Interview 23:26

Neben dem technologischen Know-how und der Finanzkraft österreichischer Investoren spielen vor allem der Imagebonus und ein hoher internationaler Bekanntheitsgrad des österreichischen Partners eine sehr große Rolle für den chinesischen Partner.

*Und von denen gab's irgendwo die Intention, das war ja auch in der Zeit, wo es ein Imagebonus war einen ausländischen Partner ins Land zu bringen, möglichst viele, und Know-how ins Ausland zu bringen. Das war in dieser Welle, Ende der 90er Jahre, Anfang 2000. Also wir haben uns über einen Kontakt kennengelernt und die haben eigentlich einen Partner gesucht, weil ihr Betrieb war, was internationale Standards anbelangt, veraltet.*⁶²⁵

*xxx ist ja an und für sich weltweit bekannt für gute Produkte, Qualität in Ordnung, Preis auch in Ordnung aber für gute Qualität zahlt man auch entsprechend. Man hat gesagt, man möchte dieses Leitbild, das wir da haben, der Name für den xxx steht, den möchten wir auch in China behalten. Da möchten wir keine 0815 Fahrzeuge bauen, sondern uns auf die ersten zwei Qualitätssegmente zu konzentrieren. D.h. ein xxxfahrzeug gebaut auf einem importierten Chassis mit hochwertigen Komponenten aus Österreich und anderen Geräten wie z.B. die Tanks in China gefertigt, aber auch aus Aluminiummaterial oder die Aluminiumteile importieren wir aus Europa aufgrund der Qualitätsunterschiede. Das Qualitätsniveau 2 ein hochwertiges lokales Chassis, das aus China kommt, ein minimierter Umfang an importierten Komponenten aber trotzdem noch um ein vernünftiges Qualitätsniveau zu bieten. Das ist momentan unsere Strategie, die wir fahren.*⁶²⁶

Schließlich stellt der österreichische Partner neben seiner Technologie auch seinen Markt und seine Kunden sowie seine Mitarbeiter für das Gemeinschaftsunternehmen in China zur Verfügung.

*It was a good idea to partner with a major MDF player in the world. I think xxx may bring in with their Joint Venture their technology, market and human resources to this Joint Venture. Until now 50% of our products went to overseas markets such as America, Canada, South East of Asia. I think North America will take up 30%. But the remaining 50% is sold in China. Around 500 people work here. Its quite big, also very big in China. It's one of the very few factories situated in downtown Beijing. We are inside. We are both employed by xxx.*⁶²⁷

5.2.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst ergeben sich einige wichtige Motive für die Partnerwahl österreichischer und chinesischer Unternehmen für ein Joint Venture in China. Wie in Tabelle 41 dargestellt, möchten österreichische Unternehmen meist eine günstige lokale Produktion aufbauen und benötigen dazu entweder die Nähe zum Kunden

625 Interview 28:13

626 Interview 34:12

627 Interview 29:7

am chinesischen Markt, wenn die Waren direkt abgesetzt werden sollen, oder einen strategisch günstigen Standort im Verkehrsnetz, falls die Produkte exportiert werden. Der chinesische Partner sollte politische und wirtschaftliche Beziehungen haben, um bei Behördenwegen Hilfestellung zu leisten und um einen gewissen Absatzmarkt zu gewährleisten. Weiters suchen österreichische Unternehmen nach Partnern, die Rohstoffe, Grundstücke, Gebäude und Arbeitskräfte zur Verfügung stellen. Im Vergleich zur Theorie sind für den österreichischen Partner vermehrt interne und vereinzelt auch strategische Motive ausschlaggebend dafür, ein Joint Venture zu gründen.

Im Gegensatz dazu orientieren sich die chinesischen Partner hauptsächlich an strategischen Motiven, die sich von den Motiven der österreichischen Unternehmen jedoch unterscheiden. Es handelt sich vor allem um das technologische Know-how des österreichischen Partners, die Qualität der Produkte, die Kenntnisse über internationale Märkte und Kapitalausstattung. Ein internationaler Bekanntheitsgrad sowie Imagebonus sind weiters sehr wichtig für chinesische Unternehmen bei der Partnersuche. Nicht zuletzt spielen die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter des österreichischen Unternehmens eine wichtige Rolle bei der Entscheidung.

Praktische Motive österreichischer Unternehmen	Theoretische Motivgruppe
Günstige lokale Produktion	intern
Nähe zum Kunden am chinesischen Markt	intern/strategisch
Strategischer Standort im Verkehrsnetz	intern/strategisch
Politische Beziehungen: Hilfe bei Behördenwegen	intern/strategisch
Wirtschaftliche Beziehungen: Zugang zum Markt,	intern/strategisch
Vertriebsvehikel, Kunden	intern
Rohstoffe	intern
Grundstücke, Gebäude, Arbeitskräfte	
Praktische Motive chinesischer Unternehmen	Theoretische Motivgruppe
Technologisches Know-how	intern, strategisch
Qualität der Produkte	strategisch
Internationaler Markt und Marktkenntnisse	strategisch
Kapital	intern
Imagebonus	strategisch
Internationaler Bekanntheitsgrad	strategisch
Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter	strategisch

Tabelle 41: Motive der Unternehmen für die Partnerwahl

Der Vergleich der praktischen Motive mit den theoretischen Motiven zeigt viele Übereinstimmungen. Sowohl bei den österreichischen, als auch bei den chinesischen Partnerunternehmen finden sich die in der Theorie diskutierten, internen, wettbewerbsbezogenen und strategischen Ziele. Manche Motive betreffen nicht nur eine theoretische Gruppe, sondern zwei oder drei Gruppen gleichermaßen. (siehe Tabelle 41)

Die österreichischen Partnerunternehmen geben vor allem interne und strategische Motive an. Zu den internen Motiven zählen die günstige lokale Produktion als eine Form der Nutzung von Skaleneffekten sowie die Beschaffung von Rohstoffen, Grundstücken, Gebäuden und Arbeitskräften als eine Form der Sicherung günstiger Ressourcen. Eine zweite Gruppe von Motiven kann in der Theorie sowohl den internen Beweggründen als auch den strategischen Motiven zugeordnet werden. Diese Gruppe betrifft Motive wie die Nähe zum Kunden am chinesischen Markt, den strategischen Standort im Verkehrsknotennetz sowie die wirtschaftlichen und politischen Beziehungen als Ausprägungsform des Zugangs zu neuen Kundengruppen und der Nutzung von Synergien.

Auch bei den chinesischen Unternehmen werden als Hauptmotivatoren fast ausschließlich interne und strategische Ziele genannt. So zählen das technologische Know-how, die Qualität der Produkte, der internationale Markt und Marktkennntnisse zu den internen Beweggründen durch einen möglichen Zugang zu neuen Technologien und Kundengruppen und zu den strategischen Zielen durch den Transfer von Technologien und Fähigkeiten sowie die Nutzung von Synergien. Die Beschaffung von Kapital ist als Sicherung von Ressourcen als interner Beweggrund einzustufen. Der Imagebonus, der internationale Bekanntheitsgrad und die Anzahl und Qualifikation von Mitarbeitern sind durch die Nutzung von Synergien und den Transfer von Technologie als strategische Ziele zu sehen.

Es fällt auf, dass auf beiden Seiten wettbewerbsbezogenen Gründe nie direkt diskutiert werden. Trotzdem sind alle genannten Gründe in weiterer Folge natürlich auch immer in Relation zur Konkurrenz zu sehen.

In der Theorie genannte Motive, die nicht zur Sprache kommen, sind innovative Managementtechniken, Förderung der Mitarbeiter als interne Beweggründe, die Beeinflussung der Branchenstrukturentwicklung, die Geschwindigkeitsvorteile gegenüber der Konkurrenz und die Schaffung stärkeren Einheiten im Wettbewerb als wettbewerbsbezogene Motive und die Diversifikation als strategisches Ziel.

5.3 Verlauf der Kooperation

Die Qualität der Kooperation zwischen den Joint Venture Partnern wurde von vielen Managern, zusätzlich zur Beantwortung der vorgegebenen Fragen, bewertet. Der Großteil der Interviewpartner gibt an, dass die Kooperation gut funktioniert. Nur eine Minderheit wird als schlecht eingestuft. (siehe Tabelle 42)

	Gute Kooperation	Schlechte Kooperation	Summe
Anzahl	26	9	35
Prozent	74%	26%	100%

Tabelle 42: Anzahl der guten und schlechten Kooperationen

5.3.1 Gute Kooperation

Grundsätzlich verläuft die Kooperation in den meisten sino-österreichischen Joint Ventures gut. Insgesamt 26 von 35 Joint Ventures wurden von den Interviewpartnern dementsprechend als gute Kooperation eingestuft. Bei guten Kooperationen bemühen sich beide Partner gleichermaßen um eine positive Zusammenarbeit. In Verbindung damit stehen zumeist auch die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens und hohe Wachstumsraten.

*Both parties make a lot of efforts on the cooperation so I have a good feeling at the moment. Of course there are problems but I think that's normal.*⁶²⁸

*Man kennt wie man Businesspläne macht - damit sie genehmigt werden. Papier ist geduldig. Kaum ist das dann operativ, dann kommt einer mit dem Zettel, ihr habt's gesagt in dem Jahr macht ihr so und so viel. Prinzipiell ist es aber sehr gut gelaufen. Besser als gedacht.*⁶²⁹

*Prinzipiell dürfen wir uns nicht beschweren, was die Zusammenarbeit mit dem Joint Venture Partner angeht. Es ist immer das beschlossen worden, was wir eigentlich wollten.*⁶³⁰

*Insgesamt sind wir nicht ganz un stolz weil wir eine der ersten gewesen sind in China. Die Konkurrenten waren vorher schon in Malaysia gewesen, aber nicht China. Wir sind noch die ersten. Allerdings wenn wir das nächste Joint Venture in Nanjing realisieren könnten, dann wären wir da der Konkurrenz einen Schritt voraus. Und insofern besten gerüstet im PVC Geschäft, das ja zunehmend wachsend ist, konkurrenzfähig. Die Wachstumsraten sind um die 10% jährlich, wohingegen in Europa und Nordamerika mit minimal wachsenden Märkten bis saturiert. Macht nochmals deutlich, warum wir diese Industrie in Asien weiter entwickeln und weiter begehen werden.*⁶³¹

*Unserer Meinung nach funktioniert die Beziehung zum Partner hervorragend. Wenn es um heikle Themen geht, tauschen wir vorher die Meinung, auf einem informellen Weg und halten das gemeinsam fest und in der Sitzung ist nur mehr das Board anwesend und wir stimmen das ab und fertig.*⁶³²

Die Zusammenarbeit funktioniert gut. Ich würde einmal sagen nicht mehr oder weniger mit anderen Partnern. Es treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander, unterschiedliche Menschen: Ich würde einmal sagen, nichts was den Rahmen

628 Interview 1:21

629 Interview 15:15

630 Interview 15:21

631 Interview 9:11

632 Interview 16:14

*sprengen würde, was wir bisher kennengelernt haben. Wir sind auch sehr flexibel diesbezüglich. Im Prinzip hat alles gut funktioniert, wir sind sehr zufrieden.*⁶³³

*Wir hatten eine sehr professionelle und gute Zusammenarbeit mit unserem Joint Venture Partner, das betrifft vor allem auch den Anfang. Das geht zurück bis zum Start im Jahr 1988. Zuvor war dieses Unternehmen xxx unser Vertriebspartner, ein Agent. Und so startet oft auch das Geschäft weiter weg von der Mutter, dass man einen lokalen Agenten oder Distributor hat.*⁶³⁴

Wenn die Kooperation zwischen den beiden Joint Venture Partnern als gut bezeichnet wurde, dann war sie immer von Freundschaft und gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet. Dabei ist oft neben der Geschäftsbeziehung auch eine persönliche und freundschaftliche Beziehung zwischen den österreichischen und chinesischen Partnern entstanden.

*Die Zusammenarbeit hat von Beginn an in freundschaftlicher Weise und im Zeichen von gegenseitigem Vertrauen funktioniert.*⁶³⁵

*Die heutige Situation ist durchaus eine gut gepflegte. Sowohl vorstandsseitig als auch auf der Geschäftsführerseite.*⁶³⁶

*Nachdem wir eine gute Zusammenarbeit mit unserem Joint Venture Partner und eine fast brüderliche Zusammenarbeit haben. Wir sind ungefähr gleich alt und verstehen uns auch privat sehr gut.*⁶³⁷

*Bei dem Partner waren wir vorsichtig. Mit einem staatlichen Unternehmen, da tun wir uns ein bisschen schwer. In einem Privatunternehmen ist das nicht so zu erwarten. Der hat Lunte gerochen, der will mit uns gemeinsam was tun. Bis jetzt klappt auch die Zusammenarbeit sehr gut. Auf der menschlichen und auf der sachlichen Ebene. Wir haben jeder 50% eingebracht, er hat den Grund eingebracht, das Nutzungsrecht hat er gekauft. Mittlerweile haben wir beide in gleicher Weise unsere Kapitalanteile einbezahlt.*⁶³⁸

In manchen Joint Ventures ist ein weiteres Kennzeichen der guten Kooperation die lange Verhandlungsphase zu Beginn.

*Wunderbar. Wunderbar. Die schlimmste Zeit war die Vertragszeit. Da hat jeder um seinen Bereich gekämpft. Dann haben wir einen Vertrag gehabt und seit dem gibt es eine sehr positive Zusammenarbeit.*⁶³⁹

633 Interview 20:16

634 Interview 46:17

635 Interview 4:22

636 Interview 9:32

637 Interview 27:21

638 Interview 33:5

639 Interview 6:20

Außerdem beeinflussen sich die beiden Partner im operativen Geschäft nicht gegenseitig. Entweder die Aufgaben sind fix verteilt oder ein Partner lässt dem anderen Partner sehr viele Freiheiten und die Verantwortung für die Geschäftsführung. Bei wichtigen Entscheidungen wird der andere Partner vorher informiert.

*In der Vergangenheit hatten wir keinerlei Probleme. Die haben uns schalten und walten lassen. Da hat es diese Meetings gegeben, die sind 1, 2mal nach Graz gekommen. Wir haben von der xxx Autos für das Unternehmen bekommen, die nicht extra verrechnet wurden. Es war also fast amikal, kann man sagen.*⁶⁴⁰

*Wir haben den Vorteil, wir sind zwar ein kleines Joint Venture, aber wir sind nicht unerfolgreich und die chinesische Seite, die drei chinesischen Firmen, mischen sich überhaupt nicht ein, weil Ergebnisse kommen und die sagen sich, da wollen wir uns eigentlich nicht einmischen, das rennt eh.*⁶⁴¹

*It has been very smooth. Because mainly the xxx as our minor shareholder has not interfered or got involved in the daily management. And the senior members of the board of both Joint Ventures enjoy a quite good relationship between them. And also xxx supported us a lot. As xxx is very strong with the local government, they supported us a lot in such ways. For example they helped import machineries, get some tax reduction and also helped to solve some problems which is connected with the government relations. I think it is very good. They have the right connections. As far as I know we have no major disputes.*⁶⁴²

5.3.2 Schlechte Kooperation

Nur eine Minderheit aller sino-österreichischen Joint Ventures wird von den Interviewpartnern als schlechte Kooperation eingestuft. Insgesamt handelt es sich dabei um 9 von 36 Joint Ventures, die diesbezüglich Probleme in der Kooperation haben. Diese schlechten Kooperationen sind gekennzeichnet von Schwierigkeiten, sprachlichen Barrieren und Vertrauensdefiziten.

*Schwierig, sprachliche Barrieren, Vertrauensdefizite*⁶⁴³

Weiters waren viele der schlechten Kooperationen von einer kurzen Verhandlungsphase zu Beginn des Joint Ventures gekennzeichnet. Aus fundamentalem Dingen, die zu Beginn nicht fixiert wurden, entstanden später die Probleme in der Kooperation.

640 Interview 7:15

641 Interview 8:23

642 Interview 29:15

643 Interview 42:7

*Bis zur Gründung, das war total simpel und alles locker und unkompliziert, nur jetzt bringt er sich kaum ein und tut er nichts. Wir müssen schauen, dass wir seine Arbeiten anders organisieren und selbst übernehmen.*⁶⁴⁴

Sehr oft wurden die Aufgaben innerhalb des Joint Ventures unter den Partnern nicht fix verteilt, sodass es oft zu Problemen bezüglich der Zuständigkeit kam. Schließlich sind schlechte Kooperationen gekennzeichnet durch die massive Beeinflussung operativer Entscheidungen.

*Zusammenarbeit funktioniert schlecht. Ja, sehr schlecht. Also wir haben ein Problem, dass wir bei allen operativen Entscheidungen beeinflusst werden und das geht ganz einfach. Wenn Sie als Niederösterreicherin nach Indien gehen und machen in Indien eine Firma alleine mit 200 Indern auf und am Land. Dann haben's zuviel Bauer auf Deutsch gesagt. Und das lässt mich der Joint Venture Partner natürlich auch spüren. D.h. es werden Zahlungen behindert, es werden Zahlungen nicht getätigt, obwohl Unterschriften gemacht werden. Es werden einfach Wunschlieferanten werden hineingedrückt und ja, es gibt halt ständig Zores.*⁶⁴⁵

Oft hängt die schlechte Kooperation mit der schlechten wirtschaftlichen Lage des Joint Ventures zusammen. Häufig kam es innerhalb der Gruppe der schlechten Kooperationen vor, dass sich Vertriebsnetzwerke und Beziehungen des chinesischen Partners als nicht existent herausstellten.

*Die Fertigungsqualität konnte in den letzten Jahren nicht verbessert werden. Hohe Fluktuation beim chinesischen Partner (Joint Venture hat kein eigenes Personal, sondern die Dienstleistung beim chinesischen Joint Venture Partner zugekauft). Weiters war das ursprünglich vorgestellte Vertriebsnetzwerk nicht existent. Somit konnte geplante Verkaufsmenge deutlich nicht erreicht werden.*⁶⁴⁶

Sie haben mir da was vorgegaukelt und gemeint, sie haben in ganz China Kunden usw. Naja, und dann haben wir einen Vertrag gemacht, ich habe 40% und sie haben 60%, weil sie steuern die Halle usw. bei. Und wie es dann soweit war, haben die nur Schrott beigestellt. Und ich habe neue Maschinen nach China geliefert und die haben nur Schrott beigestellt, die haben mehr Platz gebraucht, als dass sie Nutzen gehabt hätten. Die Halle war auch unterm Hund, jedenfalls war ich soweit, schenken tu ich ihnen alles oder ich tauch da noch einmal durch. Dann haben wir mal alles aufgestellt und soweit das gemacht, dass wir produzieren konnten. Jetzt war es soweit, dass wir keine Arbeit gehabt haben. Die haben nämlich drei Straßen weiter eine andere Firma aufgemacht und haben die Aufträge, die sie es gehabt haben, dort weitergemacht. So primitiv, dass es eh egal war, nur wir haben keine Arbeit gehabt. Nach zwei Monaten ruft der Peng an, wir haben kein Geld, die Bank will die zwei Autos als Pfand. Hat nicht lang gedauert, alles

644 Interview 21:10

645 Interview 32:10

646 Interview 13:10

*was ich rübergebracht habe, hat schon der Bank gehört. Jedenfalls habe ich manchmal schon gesagt, ich schenke euch alles, das hat keinen Sinn.*⁶⁴⁷

5.3.3 Zusammenfassung

Die Qualität der Kooperation zwischen den Joint Venture Partnern wurde von vielen Managern, zusätzlich zur Beantwortung der vorgegebenen Fragen, bewertet. Hinsichtlich des Gründungsdatums der Joint Ventures geben immer ungefähr die Hälfte der Interviewpartner an, dass die Kooperation in ihren Joint Ventures gut verläuft.

Zu jeder Zeit überwiegen im Datensatz die guten Kooperationen. Diese guten Kooperationen weisen meist neben wirtschaftlichem Erfolg auch eine persönliche Komponente z.B. eine enge Beziehung oder Freundschaft zum Joint Venture Partner auf. Die schlechten Kooperationen andererseits befinden sich hinsichtlich der Nennung der Interviewpartner in der Minderheit und sind gekennzeichnet durch kurze Verhandlungsphasen zu Beginn des Joint Ventures sowie schlechte Aufgabenverteilungen und wechselseitige Beeinflussung in operativen Entscheidungen. (siehe Tabelle 43)

Art der Kooperation	Beschreibung
Gute Kooperation	Freundschaft Vertrauen Lange Vertragsverhandlung zu Beginn Fixe Aufgabenverteilung Mehrheit und Führung durch einen Partner Mehrheit und Führung durch den österreichischen Partner
Schlechte Kooperation	Kurze Verhandlungsphase zu Beginn Keine fixe Aufgabenverteilung Beeinflussung operativer Entscheidungen

Tabelle 43: Kennzeichen der guten und schlechten Kooperation

Um Zusammenhänge herauszufinden wurden die Zitate, die explizit auf eine gute bzw. schlechte Kooperation aufmerksam gemacht hatten, in Gruppen nach Joint Venture Merkmalen kategorisiert. Wenn sich Zitate in circa der Hälfte oder mehr als der Hälfte der Joint Ventures pro Gruppe finden, wird ein Zusammenhang als bestehend definiert.

Wie in Tabelle 44 abgebildet, bestehen vermutete Zusammenhänge zwischen einer guten Kooperation und Joint Ventures, die eine österreichische Mehrheit besitzen, die ab dem Jahr 2000 gegründet wurden, die sich in der Hybridisierungsphase befinden, bei horizontaler Kooperation, wenn der chinesische Partner

647 Interview 30:25

ein Privatunternehmen ist und wenn sich der Standort in Hongkong oder Südchina befindet. Für schlechte Kooperationen konnten keine Zusammenhänge definiert werden.

Joint Venture Merkmale	JVs		Gute Kooperation		Schlechte Kooperation		Keine Nennung
Gleiche Anteile	14	6	42,86%	3	21,43%	5	35,71%
Chinesische Mehrheit	7	3	42,86%	2	28,57%	2	28,57%
Österreichische Mehrheit	25	12	48,00%	4	16,00%	9	36,00%
Gründung ab 2000	27	13	48,15%	8	29,63%	6	22,22%
Gründung 1990-1999	15	6	40,00%	0	0,00%	9	60,00%
Gründung 1980-1989	4	2	50,00%	0	0,00%	2	50,00%
Startphase	5	2	40,00%	0	0,00%	3	60,00%
Hybridisierungsphase	17	8	47,06%	6	35,29%	3	17,65%
Reifephase	24	10	41,67%	3	12,50%	11	45,83%
Kooperation horizontal	17	8	47,06%	3	17,65%	6	35,29%
Kooperation komplementär	5	2	40,00%	2	40,00%	1	20,00%
Kooperation vertikal	24	10	41,67%	4	16,67%	10	41,67%
2 Partner	39	17	43,59%	7	17,95%	15	38,46%
3 Partner	7	3	42,86%	2	28,57%	2	28,57%
Chinesischer Partner Privat	26	14	53,85%	5	19,23%	7	26,92%
Chinesischer Partner Staat	20	6	30,00%	4	20,00%	10	50,00%
Standort Hongkong	2	2	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
Standort Ostküste	22	8	36,36%	4	18,18%	10	45,45%
Standort Peking	5	0	0,00%	2	40,00%	3	60,00%
Standort Shanghai	7	3	42,86%	2	28,57%	2	28,57%
Standort Südchina	7	5	71,43%	0	0,00%	2	28,57%
Standort Zentralchina	3	1	33,33%	0	0,00%	2	66,67%

Tabelle 44: Vermutete Zusammenhänge Kooperation und Joint Venture Variablen

5.4 Probleme

Im Laufe der Zusammenarbeit ergaben sich in jedem sino-österreichischen Joint Venture der Stichprobe Probleme. Auch diese Themen wurden von allen Interviewpartnern zusätzlich zu den gestellten Fragen diskutiert. Die Schwierigkeiten entstanden in sehr verschiedenen Bereichen. Insgesamt gibt es 43 Zitate, die Probleme in Joint Ventures betreffen. Trotz der unterschiedlichen Art der Konflikte erlaubt der Inhalt der Streitpunkte eine gewisse Kategorisierung. Dabei drehen sich die Probleme immer wieder um das im Joint Venture produzierte Produkt, die Mitarbeiter, die Partner oder den General Manager selbst.

5.4.1 Probleme mit dem Produkt

Viele Probleme der Joint Ventures haben mit dem gemeinsam hergestellten Produkt zu tun. Dabei geht es sehr häufig um die Produktqualität und die unterschiedliche Auffassung der beiden Joint Venture Partner davon. Vor allem für jene Joint

Ventures, die ihre Produkte exportieren, ist die Produktqualität von fundamentaler Wichtigkeit.

*Jetzt bei der Fertigung geht es langsamer, als wir gedacht haben. Weil wir uns sehr schwer tun die Qualität hochzuhalten. Wir wollen ja Exporte und Importe substituieren. Auf der anderen Seite aber individuell fertigen müssen, weil die Europäer liefern Ihnen auch Fahrzeuge wie Sie sie wollen.*⁶⁴⁸

Der Prozess des Technologietransfers bis zur Erreichung der gewünschten Qualität dauert oft lange und erfordert kontinuierliche Arbeit mit den Mitarbeitern. Dieser Prozess wurde von einigen österreichischen Unternehmen unterschätzt.

*I think the biggest challenge. Difficult for me I think one thing I suffered a lot was the concept of quality. Because you have many setbacks. They are learning, they are doing and then they do something and then back to square one. You have the impression all the job you have done is for nothing. You have to be persistent. Do it again do it again until they understand.*⁶⁴⁹

*Es sind momentan Gespräche da. Alle Partner haben gesehen, dass es so nicht weitergeht. Man muss vor der eigenen Türe auch kehren und nicht nur sagen, es sind auch Fehler auf unserer Seite passiert. Der Technologietransfer, den wir gemacht haben, da haben wir auch viel, da war ja ein europäisches Team auch immer da und hat start up Unterstützung gemacht, damit die Produkte den hohen Qualitätsstandard dann erreichen.*⁶⁵⁰

Neben der Produktqualität sorgt auch die Bestimmung von Preisen, die Kalkulationsweise der Kosten und Verkaufspreise für Schwierigkeiten in Joint Ventures. Unterschiedliche Standards und Buchhaltungs- sowie Kostenrechnungssysteme prallen aufeinander.

*Dann hat er uns mal vorgerechnet und zu dem Preis haben wir gesagt, können wir nicht anbieten. Der hat einmal vorgerechnet, das sind die Materialkosten + 2,3% irgendwas und der Rest ist Gewinn. Das war einmal eine ganze interessante Rechnung.*⁶⁵¹

*Unsere Kalkulation mit dem Preis aus Österreich und der war natürlich viel zu hoch und hat nicht mithalten können mit dem Preis am Markt in China. Das hat mit Kalkulation nix zu tun gehabt. Die alten Kunden, das war die Billigschiene. Das ist einfach nicht gegangen. Am Anfang bietet man eh unter 30 an.*⁶⁵²

648 Interview 33:6

649 Interview 36:25

650 Interview 32:13

651 Interview 15:19

652 Interview 15:25

5.4.2 Probleme mit den Mitarbeitern

Viele Probleme drehen sich auch um die Mitarbeiter im Joint Venture. Hier muss unterschieden werden zwischen Problemen, die das Unternehmen und die beiden Joint Venture Partner mit dem General Manager oder Personen aus Führungspositionen haben oder Problemen, die mit Mitarbeitern in den unteren Hierarchieebenen bestehen.

Ein immer noch häufig auftretendes Problem in China ist die Korruption. Auch in sino-österreichischen Joint Ventures finden sich immer wieder Mitarbeiter und sogar General Manager, die korrupt sind.

*Das einzige Problem, das wir hatten, der Geschäftsführer hat so ein bisschen in seine eigene Tasche gearbeitet. Und die Erfahrung, dass wir daraus gemacht haben, ist einfach so, dass wenn solche Dinge in China passieren, die die Mitarbeiter dem Geschäftsführer gegenüber so loyal sind. Da würde nichts nach außen dringen. Das ist sehr uneuropäisch, sagen wir mal so. Es wäre bei uns sicher viel früher aufgekommen, nur da haben sie von uns aus überhaupt keine Möglichkeit das festzustellen.*⁶⁵³

Ein spezielles Problem ist in China nach wie vor die Korruption. Das gibt's eine weitergehende Ausprägung, dass fast alle Länder korrupt sind, es geht aber um unterschiedliche Größen. Während das in Mitteleuropa eher Kleinigkeiten sind, wie Jagdeinladungen, steigert sich das in China zu wirklich anderen Größenordnungen. Und das Spezifische in China sind zwei Dinge. Das Geschäft in China bekommen zu haben, ist noch nicht das Ende des Problems. Sondern wenn es die Geschäfte der Natur sind, dass sie während der Abwicklung weitere Freigaben brauchen, das ist in vielen Geschäftsfällen der Fall, dann stellt sich die Frage neuerlich. Und der Trick läuft so, dass der westliche Partner stets versucht, qualifizierte Finanzierungsgarantien, insbesondere Akkreditive, zu kriegen. Die sind aber zeitlich beschränkt in der Gültigkeit. Wenn man dieses Projekt jetzt in der Abwicklung beliebig verzögert, dann werden die Akkreditive ungültig, d.h. es wird zum Problem des westlichen Partners, sodass sie dann gezwungen sind, Mittel zur Beschleunigung einzusetzen. Und die intimste Information, die man Chinakennern mitgeben muss, ist das Reden. Es gibt geschäftliche Unregelmäßigkeiten, die an der Tagesordnung sind, die gleichzeitig mit der Todesstrafe bestraft sind. Korruption ist in China mit der Todesstrafe bestraft. Es werden jährlich auch ein paar Fälle demonstrativ durchgezogen. Gleichzeitig ist Korruption weit verbreitet. Und das Koexistieren dieser zwei Phänomene ist natürlich hoch delikat. Dass jemand der einkauft einen westlichen Partner ein extremes Vertrauensproblem hat. Weil die dümmste Konsequenz die Todesstrafe ist. Also wenn Sie jetzt von der westlichen Seite einem Chinesen kein stabiles Bild anbieten, das heißt, Sie verhandeln in mehreren Stufen mit wechselnden Persönlichkeiten, sprich Sie bringen jedes Mal eine neuere Übersetzerin mit, dann ist das Geschäft so gut wie tot. Aus ver-

*ständlichen Gründen, weil ich kann nie eine stabile im Risiko kalkulierbare Relation entstehen lassen.*⁶⁵⁴

*Ich kenne einen Chinesen, der war lange Jahre lang in Amerika und ist dann zurück nach China um die Firma aufzubauen, war 6 oder 7 Jahre dort und hat alles aufgebaut. Und dann ist er gefeuert worden, weil er nicht so loyal war. Das ist in China auch sehr schwierig. Korruption oder solche Dinge sind immer da. Dazu muss man die richtige Mentalität haben. Europäische Manager haben eine starke Loyalität und chinesische Manager sind oft zu flexibel. Ich glaube, die Korruption ist ein Problem für die chinesische Wirtschaft. Wenn die Leute, die verdienen, monatlich 150, 200 Euro verdienen und wenn ein Manager aus Europa, was er verdient, der Unterschied ist so groß. Dieser Reiz, dieses Schmiergeld zu kassieren, zu versuchen oder Gedanken, das kann man ihm nicht verbieten. Das ist wirklich schwierig.*⁶⁵⁵

Welche Ausmaße die Korruption annehmen kann, ist unterschiedlich. Auch in diesem Fall spielen die Beziehungen in China eine besondere Rolle. So war es früher in staatlichen Unternehmen und auch in Joint Ventures mit einem ehemaligen Staatsunternehmen als Partner üblich, Verwandten und Bekannten einen Arbeitsplatz im Unternehmen zu beschaffen oder auch nur bei bestimmten Verwandten und Bekannten einzukaufen.

Die Direktoren in diesem Unternehmen, die kämpfen die ganze Zeit. Diese zwischenmenschlichen Sachen sind furchtbar. Jeder in der Bevölkerung möchte dort arbeiten, weil damals war es sehr schwer Arbeit zu finden. Dann sagt der eine Direktor, ja, ich habe da meine Verwandten, dann sagt der andere Direktor, ich habe da auch meine Verwandten. Und diese Kämpfe, wir sind Ausländer, kann man sich nicht vorstellen. Der Direktor hat die ganze Organisation für die Fabrik, Einkäufer, mit dem Personalchef, es hat immer Kämpfe gegeben. Unsere Seite hat 30% und die chinesische Seite hat 70% gehabt. Ich möchte mich nicht kümmern, aber meinen Schwager habe ich dort hingeschickt, um zu kontrollieren. Er sieht diese Leute so und sagt, er will sie nicht mehr sehen und nach Shanghai zurück. Das Rohmaterial muss gekauft werden. Wir kaufen altes Papier nach Gewicht. Und wie das Papier abgewogen worden ist, war das Papier nass und Steine waren drinnen, weil wir bezahlen nach Gewicht. Das heißt, man muss die unter den Tisch handeln. Wenn eine Joint Venture Firma komplett Rohmaterial vom Ausland kaufen kann, dann kein Problem, aber leider verwenden wir alle Rohmaterialien von dort. Die ganzen alten Papierunternehmen liefern nach China. In Hamburg gibt es alten Papierhafen, die liefern nur nach China. Die Firma stimmte dann überhaupt nicht durch diese Sache, die Qualität stimmt nicht. Der Geschäftsführer wollte nur von Bekannten von ihm kaufen und hat nicht auf die Qualität geschaut. Die Pappe, die herauskommt, geht zum Kunden und die Kunden sind mit der Qualität nicht zufrieden und der Preis geht sich nicht mehr aus. Dann

654 Interview 17:21

655 Interview 24:28

*müssen wir mit Verlust verkaufen. Deswegen haben wir aufgehört und nicht mehr weiter produziert.*⁶⁵⁶

Wieder spielten die besagten Beziehungen, vor allem auf politischer Ebene, auch für das Joint Venture eine wichtige Rolle. General Manager wurden dem Joint Venture sehr oft von Provinzbehörden zugeteilt. Wenn diese Personen ihre Aufgabe nicht gut und gern erfüllten, kam es oft zu einem Wechsel des General Managers.

*Dann kam ein neuer GM. Der wurde allerdings wieder vom Zentralkomitee der Stadt Changchu wurde er bestimmt. Der kam von einem Traktorenwerk. Die rechtliche Struktur ist gleich geblieben nur die Führung wurde mit einem high potential geändert. Das war unsere einzige negative phase in den 13 Jahren. Dieser Mann wollte, wo er war, gar nicht weg. Der hat die Aufgabe bekommen, hier in dieses Unternehmen einzusteigen. Dazu muss man sagen, der Joint Venture Partner hat eine eigene Produktion mit verschiedensten Produkten und das Joint Venture war auch von der Dimension her klein im Vergleich zum Staatsbetrieb. Jetzt hat er ohnedies alle Hände voll zu tun gehabt, um den Staatsbetrieb zu führen und war kaum interessiert im Joint Venture einzugreifen. Es hat dann ungefähr ein $\frac{3}{4}$ Jahr gedauert bis er seine Position wieder verlassen konnte und wir den dritten Ansprechpartner bekommen haben.*⁶⁵⁷

Ein weiteres Problem aus Sicht des österreichischen Partners hat unmittelbar mit dem chinesischen kulturtypischen Merkmal Hierarchiebewusstsein und Autorität zu tun. Durch die autoritäre Führungsweise und den bedingungslosen Gehorsam, der in China lange Zeit üblich war und immer noch ist, können die Erwartungen österreichischer Unternehmen in Bezug auf Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter nicht oder oft nur sehr schwer erfüllt werden.

Und jetzt ist es mit Chinesen deswegen schwierig, weil sie handwerklich durchaus gut sind, aber durch das hierarchische Denken befehlsorientiert. Das heißt, es ist oft vorgekommen, dass ein Team an einem Fahrzeug gearbeitet hat und weil sie dann nicht genau gewusst haben, wie sie weitermachen sollen, haben sie einfach aufgehört. Wir haben dann gesagt, das ist ja nicht so schwierig, überleg doch, das ist kein Großserienprodukt, das ist diesmal ein bissl anders. Schau dir die Zeichnung an, da montierst du ein bissl anders. Da musst du schon ein bissl mitdenken. Und das macht ziemliche Probleme. Das sind die nicht gewohnt, pass auf, du bist wer, du denkst jetzt mit, das ist deine Verantwortung. Das machst du, das entscheidest du und wenn du wirklich ein Problem hast, dann fragst du den Betriebsleiter, den Konstrukteur und sagst ihm vielleicht, was du machen willst. Vergewissere dich, ob's eh ok ist. Das funktioniert nicht wirklich. Wir haben mehrere Österreicher dort, jetzt wird's weniger. Die Qualität ist schon toll. Die Arbeitsstunden kosten in China nichts, aber die Qualität ist toll, das Mitdenken... Manchmal

656 Interview 19:14

657 Interview 27:11

*passieren die blödesten Fehler, aber irgendwie denkt er, das war das letzte Mal so. Mein Gefühl, es geht das zu ändern, es ist ein bisschen mühsamer als wir das dachten und es geht. Wir wollen von unserem Ziel nicht weg, Autos müssen eine hohe Qualität erfüllen, das bleibt so.*⁶⁵⁸

*Er ist schon eher auf der chinesischen Seite. Auch die Mitarbeiterführung. Wenn man so mit Mitarbeitern umgeht, in Österreich. Gerade in der xxx, wo der Betriebsrat sehr stark ist, da hätten wir nur von Montagmorgen bis Freitagabend Probleme mit der Belegschaft. Was mich stört, am meisten, ist das System der Bestrafung. Es gibt nix ins Positive, kein Bonus. Es gibt nur Geld wegnehmen. Wenn du irgendwo einen Fehler machst, kriegst der Arbeiter im nächsten Monat schon einmal das halbe Gehalt. Und die verdienen wirklich nicht viel dort. Durchschnittsgehalt von einem Mitarbeiter sind ungefähr 1.000 RMB pro Monat. Von dem 500 RMB wegzunehmen, wo er irgendwelche Produktionszahlen nicht erreicht hat, wo er nix dafür kann. Das ist was, was ich nicht verstehe.*⁶⁵⁹

*Zwei meiner Mitarbeiter wurden sogar verprügelt. Der Joint Venture Partner nimmt die Mitarbeiter aus. Auch unsere Seite hat Mitarbeiter eingestellt und die sind ausgenommen worden. Die sind halt verprügelt worden und haben dann gekündigt. Aber nicht Straßenfeger, sondern gute Leute, also Controlling und Logistik, wirklich wichtige Leute, die man halt braucht. Einfach um die Kontrolle in der Firma voll zu haben.*⁶⁶⁰

Weitere Probleme ergeben sich bei der Umsetzung und Einhaltung von Terminen wie z.B. bei der Bautätigkeit oder Liefertermine. Dies resultiert vor allem daraus, dass sich die Zeitplanung der beiden Partner oft unterscheidet.

*Ich war im Oktober da und im Mai haben wir unterschrieben. Die Bautätigkeit haben die Chinesen etwas unterschätzt. Das war eher bei meiner Prognose. Wir haben dann im März dann gegossen und sind ein Jahr in Betrieb und schön langsam investieren wir zusätzliche Aggregate um die Kapazität zu erhöhen. Ich bin zufrieden, der Käufer eher weniger. Wir haben Liefertermine sicher überzogen. Für mich das war zu erwarten. xxx ist ein ehemaliges Provinzunternehmen, das privatisiert wurden. Die Mitarbeiter haben alle Anteile an dieser Firma. Sie können jedoch die Anteile nicht verkaufen und nicht handeln. Sie dürfen es, glaub ich, nur verkaufen mit Zustimmung des Managements und zu dem Preis, den das Management festlegt. Es kommt mir so ein bisschen vor wie diese tschechische Privatisierung, wo es Coupons gab. Irgendwann werden dann die ganzen Coupons beim Management landen, denen dann die ganze Firma gehört. Das ist meine düstere Voraussage.*⁶⁶¹

658 Interview 33:6

659 Interview 43:33

660 Interview 32:11

661 Interview 43:8

*Der Wille und die Unterstützung sind groß. Probleme gibt es bei der Umsetzung und bei der Einhaltung von Terminen.*⁶⁶²

5.4.3 Probleme mit den Partnern

Probleme können sich auch zwischen den Joint Venture Partnern ergeben. Diese führen nicht zuletzt zu einer schlechten Zusammenarbeit, die sich meistens direkt auf den Geschäftsgang, die Produkte, Produktqualität und die Mitarbeiter auswirken. In manchen Joint Ventures, wo nicht genug Vertrauen zum Partner besteht, funktioniert der Technologietransfer nicht und jeder der Partner hat Angst zuviel zu investieren.

*Es ist eigentlich so, dass beide Parteien nicht zuviel reingebracht haben. Jeder hat irgendwie Angst was reinzubringen, was der andere absehen könnte, kopieren könnte. In Form von Know-how.Auch Verträge gegenüber dem Kunden. Das ist immer in zwei Sprachen, in chinesisches und in englisch. Aber englisch ist nur als Information und manchmal gibt es schon Unterschiede, so kleine Nuancen. Wenn man das englisch durchliest, dann klingt das einfach anders, als was chinesisches der Fakt ist. Dann muss ich jetzt den Chinesen glauben, was er mir sagt und damit ist er verantwortlich und muss unterschreiben. Juristisch gilt nur das chinesische Wort.*⁶⁶³

In vielen Fällen führte der Technologietransfer letzten Endes zum klassischen Fall des „counterfeiting“. Kopien der gemeinsam hergestellten Produkte wurden oft in der Nähe der Joint Venture Fabrik kostengünstiger hergestellt und an denselben Kundenstock verkauft, mit dem Endresultat, dass dabei nur der chinesische Joint Venture Partner verdient. Die Produktpiraterie war häufig der Grund für die Schließung von Joint Ventures.

Und das hat gezeigt, dass ab einer gewissen Geschwindigkeit der chinesische Partner mit seinem Know-how nicht mehr weiterkommt. Das heißt, es bliebe in diesem Joint Venture nur mehr die Möglichkeit Teile zu bauen, die ausschließlich nach unseren Technologien hergestellt werden konnten. Das ist auch dann geschehen. Natürlich mit dem Nebeneffekt, dass der Partner, der noch seine eigene Fertigung hatte, mit großen Augen auf diese Teile geschaut hat, und ja er dann zum Teil, es war dann schon lächerlich, bei den Modellen für die Deckel der Trockenzylinder ist außen immer der Firmenname ersichtlich, sodass der als erhabener Schriftzug zu sehen ist. Das waren also spezielle Konstruktionen für hohe Geschwindigkeiten und für breite Zylinder d.h. doppelwandig mit einer entsprechenden Entwässerungseinrichtung. Und was hat der dann gemacht, er hat für seine eigenen Maschinen den Schriftzug xxx herausgefräst und seinen eigenen hinein gegeben. Dann hat er noch die Blödeheit gehabt, dass er die fertigen abgegossenen Stücke bei uns im Joint Venture bearbeiten hat lassen. Wie das dann ruckbar geworden ist, mein das ist net so tragisch gewesen, aber es war allein die Idee. Wir

662 Interview 10:9

663 Interview 29:9

haben gesagt bitte, ok, wenn du's gebrauchst, bitte dann musst du uns vorher das sagen, und uns fragen und du musst auch etwas dazu zahlen, weil wir haben das für das Joint Venture eingebracht aber nicht für dich weil du bist ja nur Partner im Joint Venture. Das musst du ja verstehen. Und da begann's bereits mental nicht mehr zu funktionieren. Er hat ja aus der Idee, dass das Ganze eh eine chinesische Firma ist, hat er gesagt, das ist ganz egal, wo das gemacht wird, bei mir oder im Joint Venture, ich hab jetzt den Zugang dazu, nicht? Er hat das auch nicht so tragisch gesehen, obwohl es war ihm schon unangenehm.⁶⁶⁴

Der chinesische Partner wurde in vielen Fällen durch die Provinzregierung oder andere staatliche Behörden zugeteilt bzw. die Zuteilung wurde politisch beeinflusst. Das sich daraus ergebende Problem war häufig, dass die chinesischen Partner über keine wirtschaftliche oder technische Kompetenz verfügten das Joint Venture zu führen und die gewünschten Produkte zu produzieren. Oft wurden im Vorhinein Informationen über die Kompetenz und die bestehenden Kundenbeziehungen gegeben, die sich dann während des Joint Ventures als falsch herausgestellt haben.

Die Geschichte, das glaubt keiner. Wir waren noch gar nicht wieder zurück, da haben sie schon ein Fax rübergeschickt, wir können ruhig schon den Toyota und den Mercedes hinüberschicken, weil die Geschäfte werden so gut gehen. Das war nur wichtig. Gott sei Dank haben wir die Leute dann eh alle weg. Das waren ja nur Politiker, keine Fachleute und gar nix. Ich habe ja eigentlich mit den Kommunisten ein Joint Venture gehabt. Gott sei Dank haben sie es eingesehen, dass wir die Chefs sind, obwohl wir nur 40% gehabt haben, sonst wäre eh alles den Bach runtergegangen. ... Wenn ich nicht die modernen Maschinen rübergebracht hätte, dann hätten wir nicht mal einen Schrauben biegen können. Die haben ja nicht viel gemacht, aber das war ja alles eine Lüge. Die haben mir ihre Halle gezeigt, da habe ich gesagt viel zu klein, da müssen wir eine neue Halle bauen mit mindestens 5.000 m². Der Boden war sehr bucklig, wenn der Yangtse Hochwasser gehabt hat, dann ist in der Hall sehr viel Wasser gestanden. ... Sie haben mir da was vorgegaukelt und gemeint, sie haben in ganz China Kunden usw. Naja, und dann haben wir einen Vertrag gemacht, ich habe 40% und sie haben 60%, weil sie steuern die Halle usw. bei. Und wie es dann soweit war, haben die nur Schrott beigestellt. Und ich habe neue Maschinen nach China geliefert und die haben nur Schrott beigestellt, die haben mehr Platz gebraucht, als dass sie Nutzen gehabt hätten. ... Dann hat die xxx in Peking angefangen und die kenne ich gut und dann ist es bergauf gegangen. Weil die chinesischen Kunden, von denen kann man nicht leben, die wollen nur Billiges. Aber die xxx war dann da, die waren froh, dass sie einen Partner gehabt haben, der produziert hat und dann ist es bergauf gegangen.⁶⁶⁵

664 Interview 44:19

665 Interview 30:23

Die Beeinflussung des operativen Geschäftes im Joint Venture zählt ebenfalls zu den häufig auftretenden Problemen zwischen den Partnern. Häufig klagt der österreichische Partner über unangekündigte Beeinflussungen im laufenden Geschäftsgang durch den chinesischen Partner.

*In the very beginning in the life of the joint venture it was quite messy. Because the partner with 40% tried to interfere very much in the operation of the company. And besides 80% or more belonged to xxx. They are still a state owned company. They are sitting some 5 km from here. This company is so to say a typical Chinese company. You go inside, very messy. You cannot understand the process of all. You have the GM on the top of the company and he is the king. This is the normal Chinese style. xxx today is not as profitable as we are and in the last few years they had some distress in terms of cash flow. The employees were even not getting their salaries paid. They had been trying to find a partner for a bigger factory. They have been negotiating with us in 2004 and then they thought our offer for the company was too low. They would like to have a higher offer. They accepted one Chinese investor and after two years of negotiations the Chinese decided to leave the negotiation table. So it's a very complicated company. The start off this joint venture was very difficult with a lot of interference from the partner.*⁶⁶⁶

*Wir als österreichischer Partner hatten 40% und die Chinesen 60%. Demzufolge haben die den General Manager und wir den Vice General Manager gestellt, in meiner Person. Es war aber dann so, dass dadurch, dass die Chinesen die Mehrheit gehabt haben, wir unsere Ideen nicht durchsetzen konnten, wie wir das wollten, und wir aus dem sehr sehr guten Geschäftsgang keine Gewinne erwirtschaften konnten. Jetzt hab ich den einen Deal angeboten. Wir haben gesagt, wir zahlen euch einen Fixgewinn aus, Jahr für Jahr, und ich übernehme im Gegenzug dazu die Geschäftsführung als General Manager obwohl wir eine Minderheitsbeteiligung gehabt haben. Und dem haben sie nach langem Überlegen dann zugestimmt und ich habe dann zwei Jahre als General Manager das Geschäft dann geführt und hab dann sehr schnell sehr gute Gewinne erwirtschaftet. Das war wieder ihnen nicht recht. Weil wir hatten dann mit unseren 40% mehr Gewinn aus dem Unternehmen herausgeholt als sie mit den 60%. Dann ist die Streiterei von vorne losgegangen. Die wollten dann die Geschäftsführung wieder zurück haben. Logischerweise.*⁶⁶⁷

Auch zwischen den beiden Partnern gibt es Differenzen bezüglich der Umsetzung und Einhaltung von Plänen, die einerseits an der unterschiedlichen Herangehensweise an das gleiche Problem und andererseits an unterschiedlichen Führungsmethoden und wichtigen kulturtypischen Merkmalen liegen.

Bis auf kulturelle Probleme, die ich am Anfang mit meinem Gegenüber hatte. Ja, einfach wie man eine Firma führt. Pläne. Für mich war ein Plan was, wenn ich sehe. Unser erster Konflikt war damals, als wir damals den großen Masterplan

666 Interview 36:6

667 Interview 25:6

gemacht haben über die Ausrichtung der Firma. Die Chinesen haben geglaubt wir sind im Oktober fertig und ich habe gesagt, im Oktober schaffen wir das nicht. Allein wenn ich die logischen Aneinanderhänge, kann das nicht gehen, weil ich kann ja keinen Ofen auf tun bevor ich einen Kran hab. Ich habe gesagt, wir werden frühestens im Februar fertig. Wir sind es dann im März gewesen. War nicht so schlecht, aber Oktober war einfach nicht machbar. Da wurde mir erklärt, ich habe keine Ahnung wie man in China plant, und was die Chinesen alles können und der Plan der ist so und das wird nicht revidiert. Für mich war klar wir schaffen's nicht. Sagen wir mal so, es war geplant im Oktober fertig zu werden, aber auch im September wurde der Plan nicht geändert. Im Oktober kommt man drauf, wir schaffen es nicht und macht einen neuen Plan. Da habe ich meine Probleme mit der Arbeitsweise. Dem Kunden zu sagen, ich bin ein Monat zu spät, was kein Problem ist in dieser Branche, das schaffen sie nicht. Sie können nicht sagen, wir haben was verbockt. Das fällt wahrscheinlich über Gesichtsverlust. ... Trotz aller Vorbereitung auf China. Ich hab da so ein Seminar gemacht aber da rennt man gegen eine Wand. Ich habe mich jetzt schwer zurückgenommen. Ich habe immer gesagt, macht es so und die Chinesen haben gesagt in China macht man das anders. Es hat sich dann herausgestellt, dass unser Weg doch der bessere gewesen wäre, aber das zuzugeben, das haben die Chinesen nicht geschafft. Sie haben ihren Weg durchgezogen und sich einen blutigen Kopf geholt und dann entschlossen, machen wir es doch ein bissl anders. Wenn wir was gesagt haben, dann ja, sagen sie halt, aber kümmert uns nicht so wirklich ... „In China macht man das anders.“ Das war die Hauptaussage. Und so was reibt einen ein bisschen auf. Wenn du weißt, es ist alles da, so läuft der Prozess und so läuft er gut und die Gießerei in Linz ist in diesem Bereich die Nummer eins in der Welt. Wir wissen wie's geht. Das alles noch mal neu zu erfinden war für uns ein bissl aufregend. Das liegt an der, ich will nicht sagen Ignoranz, aber an der Überheblichkeit der Chinesen. Die kriegen von klein auf eingetrichtert, wir sind die Größten und die Besten und die Schönsten. Und da kommt ein anderer aus Europa und sagt so gut seid ihr auch wieder nicht. Das vertragen sie überhaupt nicht.⁶⁶⁸

Schließlich berichten einige Manager der österreichischen Partner über Wachstumswünsche des chinesischen Partners ohne dass das nötige Kapital dazu zur Verfügung steht.

Er versorgt uns mit den Informationen, die für uns wichtig sind. Das einzige, er hat halt ein gewisses Streben nach Wachsen, ohne dass er es sich leisten kann. Dann stellt er uns gewisse Projekte vor, wo er die Maschinen ums Doppelte erweitern möchte irgendwohin in einer neuen Sonderzone, wo alles super gefördert wird. Dann frage ich ihn, ok, wie viel Anteile willst du haben, dann sagt er: „Ist nicht so wichtig!“, dann frage ich „Kannst du's dir überhaupt leisten?“ Dann sagt er „Nein“.⁶⁶⁹ Dann ok, dann machen wir's halt schrittweise. Eher solche Dinge.

668 Interview 43:14

669 Interview 20:18

5.4.4 Probleme mit den Managern

Für den Manager selbst ist es immer schwierig zwischen den beiden Joint Venture Partnern zu vermitteln und jedem den jeweils anderen Standpunkt klarzumachen und einen Kompromiss zu finden.

*Sometimes its not easy to make people understand each other due to the culture difference, mentality and also management styles. Sometimes you really take some efforts to do that. But anyway I try my best.*⁶⁷⁰

Das unterschiedliche Führungskonzept und die Erwartungen, die in Österreich und China an einen Manager gestellt waren, führen dazu, dass viele österreichische Manager in einem sino-österreichischen Joint Venture Probleme mit der Führungsweise haben. So ist es in China z.B. üblich, dass der Manager sich um alle Sachbereiche allein kümmert, entscheidet und ausführen lässt. Dies steht im Konflikt zu der partizipativen und mitarbeiterorientierten Führungsweise in Österreich.

*Da ich 100% chinesische Mitarbeiter habe, d.h. ich bin der einzige Europäer da, mach ich alles. Hab ich mir auch anders vorgestellt zuerst. Für einen Europäer ist es auf kurze oder mittlere Zeit machbar, aber auf lange Zeit nicht wirklich machbar. Weil man sich wirklich um alles kümmert, vom Produktionstechnischen, Planung, Rohstoffeinkauf, was so anfällt, Personal, Finanz, alles. Die Chinesen definieren das auch so, bei uns, Selbstständigkeit ist nicht vorhanden d.h. es wird alles gefragt und wenn man nicht direkt irgendwas beauftragt, dann wird's auch nicht gemacht. Das ist schon eine sehr sehr schwierige Situation. Ja prinzipiell von 8 bis 18, 19 Uhr, hauptsächlich auf troubleshooting und viel reagieren und weniger agieren und planerisch in Zukunft schauen, wie man's zuhause macht. Versuchen die Vorgaben zu erfüllen. Ja, troubleshooting. Es gibt einen chinesischen counterpart. Der beobachtet, was ich tue und schreibt Berichte. Das ist sein Job. Das ist nicht so aufgeteilt aber nimmt das so wahr. Er ist für die Produktion zuständig normalerweise. Wir haben die Aufteilung, dass es einen GM und einen DGM gibt. Den GM stellt der Europäer, der DGM stellt der chinesische Partner. Dann wird noch ein Controller von dem europäischen Partner gestellt, der eine Chinesen ist und dann gibt's noch den Finanzer. Insgesamt gibt es vier Offiziere und dann gibt es mehrere Departmentmanager.*⁶⁷¹

*Diese Transmission von einem General Manager zum Leadership ist dann das, woran gute Manager scheitern, weil sie immer glauben, dass sie alles selber machen müssen. Das war mich auch ein Aha-Effekt, dass ein General Manager eigentlich überhaupt nicht operativ sein muss.*⁶⁷²

670 Interview 1:25

671 Interview 32:9

672 Interview 27:10

Weiters ist der Motivationsfaktor ein großes Problem für viele Expatriates, die als Joint Venture Manager eingesetzt werden. Je nachdem, in welcher chinesischen Stadt sich der österreichische Expatriate befindet, kann die Motivation größer oder auch geringer sein bzw. mit der Zeit relativ schnell abnehmen. Einflussfaktoren dabei sind sicherlich die Möglichkeit zur Aufrechterhaltung des gewohnten Lebensstandards, die Familie, etwaige chinesische Sprachkenntnisse und das Interesse für die chinesische Kultur.

Das ist halt auch nicht 100%ig. Wer will schon in China Land sein. Das muss man ja auch sagen. Was muss ich einem Europäer anbieten, das ist ja die wirkliche Frage, dass er mit Freude nach China fährt und hier mehrere Monate bleibt und die Produktion aufbaut. Und ich glaube, ausn Bauch raus sagen, ja aber einer gewissen Summe Geld fällt jeder um. An und für sich gibt es nicht viel, was man ihnen anbieten kann. Das ist sicher das Problem, was anderen Joint Venture Firmen auch haben. Welche Leute kriegen wir nach China. Wir kriegen junge Leute, die ehrgeizig sind, dandys und obgewrackte alte Säufer. Ja das ist so. Ja gehen's mal in ein Hotel in China und schauen Sie die Leute an. Welche Leute gehen denn da? Sitzen da sehr gute europäische Manager. Ja, 3, 4 Tage. Montag fliegen sie weg, Dienstag sind sie da und am Donnerstag fliegen sie wieder. Gehen Sie mal in Freitag oder Samstag in ein großes Hotel. Gehen Sie mal in eine Nr.-3- oder Nr.-4-Stadt. Und ich bin in einer Nr.-5-Stadt. Schlimm, nicht? Vor allem mit einem dominanten Partner und ohne einem großen Team.⁶⁷³

5.4.5 Zusammenfassung

Das Thema Probleme wurde von allen Interviewpartnern zusätzlich zur Beantwortung der gestellten Fragen diskutiert. Dies bestätigt einerseits den hohen Vertrauensgrad, der zwischen Interviewer und Interviewtem bestand, und weist andererseits darauf hin, dass die Manager ein ausgeprägtes Bedürfnis haben über Probleme zu sprechen. Zusammengefasst ergeben sich sehr viele unterschiedliche praktische Probleme für sino-österreichische Joint Ventures. Diese wurden in vier Bereiche kategorisiert und mit den in der Theorie diskutierten Problemen gegenübergestellt, um eine Übersichtlichkeit der Darstellung zu gewährleisten. (siehe Tabelle 45)

Im Hinblick auf die kategorisierenden Variablen ergeben sich unterschiedliche vermutete Zusammenhänge. Einerseits steht fest, dass sich die Probleme durch alle Arten von Joint Ventures ziehen. In ungefähr der Hälfte aller Joint Ventures werden Probleme gegeben.

	Probleme in der Praxis	Probleme in der Theorie
Produkt	Qualität Counterfeiting Technisches Knowhow Preiskalkulation	Interessenskonflikt Partner Know how Abfluss Interessenskonflikt Partner Interessenskonflikt Partner
Mitarbeiter	Loyalität, Vertrauen, Korruption Beziehungen (Vetternwirtschaft, Politik) Selbstständigkeit Verantwortungsbewusstsein Umsetzung/Einhaltung von Terminen	Qualität des Personals Strukturelle, kulturelle Integration Qualität des Personals Qualität des Personals Qualität des Personals
Partner	Vertrauen Counterfeiting Beziehungen (Vetternwirtschaft, Politik) Kontakte des chinesischen Partners Störung im täglichen Geschäft Umsetzung/Einhaltung von Terminen Expansionswünsche ohne Kapital	Richtige Partnerwahl Know how Abfluss Strukturelle, kulturelle Organisation Interessenskonflikte Partner Interessenskonflikte Partner Strukturelle, kulturelle Integration Interessenskonflikte Partner
Manager	Vermitteln zwischen den Kulturen Führungsweise Persönliche Motivation	Hoher Koordinationsaufwand Strukturelle, kulturelle Integration Strukturelle, kulturelle Integration

Tabelle 45: Übersicht der Probleme

Probleme, die sich um das Produkt des Joint Ventures drehen, betreffen meist die Qualität der produzierten Ware. Counterfeiting ist ein weiteres, immer wichtiger werdendes Thema, speziell in Joint Ventures, wo es vielen österreichischen Partnern um den Schutz des technischen Know-how geht. Schließlich gibt es bei der Kalkulation des Produktes für den chinesischen Markt immer wieder Verständigungsprobleme zwischen den Partnern.

Bei den Problemen mit den Mitarbeitern kann zwischen Problemen mit den General Managern und dem Managementteam einerseits und den Problemen mit den restlichen Mitarbeitern andererseits unterschieden werden. Einige Joint Ventures haben Schwierigkeiten mit der Loyalität des General Managers. Korruption ist nach wie vor ein in China weit verbreitetes Phänomen. In weiterer Folge bereitet auch die chinesische Beziehungsorientierung immer wieder Probleme, indem Verwandten und Bekannten aus Wirtschaft und Politik Arbeitsplätze im Unternehmen zugeteilt werden oder bestimmte Lieferanten und Kunden bevorzugt behandelt werden. Was die Mitarbeiter abseits des Managementteams angeht, so gibt es viele Diskussionen bezüglich der Selbstständigkeit und des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter. Die pünktliche Einhaltung und Umsetzung von Terminen und Fristen ist ein weiteres Problem, dem Joint Ventures gegenüber stehen.

Die dritte Kategorie der Probleme betrifft die Joint Venture Partner. Mangelndes Vertrauen zwischen den beiden Partnern führt unmittelbar zu einer schlechten Zusammenarbeit im gemeinsamen Unternehmen. Einige österreichische Partner

klagen über counterfeiting und die Beziehungen des chinesischen Partners, die die Mitarbeitersuche erschweren und, wie bereits erwähnt, bestimmte Lieferanten und Kunden bevorzugt behandeln. Die Kontakte einiger chinesischer Partner stellten sich nach der Gründung in manchen Fällen als nicht existent heraus. Weiters kam es zu gegenseitigen Störungen im operativen Geschäft, zu Problemen der Umsetzung und Einhaltung von Terminen oder auch Wachstumswünsche ohne Kapitalgrundlage.

Der General Manager selbst ist ebenfalls mit einigen Problemen konfrontiert. Dadurch, dass er oft zwischen den Joint Venture Partnern vermitteln muss, steht er immer zwischen den Fronten. Viele Manager berichten, dass es nicht immer leicht sei, die eigene Position der jeweils anderen Seite verständlich zu machen. Damit im direkten Zusammenhang steht die Führungsweise des Joint Ventures, vor allem vor dem Hintergrund der chinesischen autoritären Führungsweise und der österreichischen partizipativen und mitarbeiterorientierten Führungsweise. Auch hier muss ein Mittelweg gefunden werden. Schließlich ist für viele österreichische Manager der Motivationsfaktor nach längerer Zeit in China ein großes Problem. Die Aufrechterhaltung des gewohnten Lebensstandards, die Familie und chinesische Sprachkenntnisse spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Bei einem Vergleich mit den in der Theorie vorgestellten Problemen und Nachteilen des Joint Ventures, wird ersichtlich, dass die in der Praxis genannten Probleme sich um einen gewissen Kreis an theoretisch genannten Problemen drehen. Die Interessenskonflikte zwischen den Partnern wirken sich auf Produktebene bei der Qualität, dem technischen Knowhow und der Preiskalkulation aus. Auf Partnerebene zählen die Störungen im täglichen Geschäft, die Umsetzung und Einhaltung von Terminen sowie die Expansionswünsche ohne Kapital zu den Interessenskonflikten. Die strukturelle und kulturelle Integration bereitet Probleme auf Mitarbeiterebene bei den Beziehungen und auf Partnerebene auch bei den Beziehungen sowie bei der Umsetzung und Einhaltung von Terminen. Auf Managerebene schlägt sich die strukturelle und kulturelle Organisation vor allem in der Führungsweise und der persönlichen Motivation nieder. Ein weiteres in der Theorie erwähntes Problem ist der Know how Abfluss, der sich als praktisches Problem in Form von Counterfeiting auf Mitarbeiter- und Partnerebene manifestiert. Schließlich findet sich die in der Theorie erwähnte Qualität des Personals als praktisches Problem in Form von geringer Loyalität, wenig Vertrauen, Korruption, mangelnder Selbstständigkeit, geringem Verantwortungsbewusstsein und wenig Disziplin bei der Umsetzung und Einhaltung von Terminen wieder.

Um vermutete Zusammenhänge zwischen Problemen und den Joint Venture Variablen herauszufinden, wurden die Zitate in Bezug auf die Probleme nach Joint Venture Variablen gruppiert. Alle Gruppen, in denen Probleme in mehr als 50%

aller Joint Ventures vorkommen, wurden dementsprechend markiert. (siehe Tabelle 46). Probleme werden überdurchschnittlich oft zugegeben bzw. thematisiert, wenn es sich um Joint Ventures handelt, die eine chinesische Mehrheit besitzen, mit Gründung in den 1980er und 1990er Jahren vor, sowie bei Joint Ventures in der Hybridisierungsphase, bei komplementärer Kooperation, bei Joint Ventures mit zwei Partnern, mit einem chinesischen Staatsunternehmen als Joint Venture Partner, in Standorten wie Hongkong und der Ostküste sowie Zentralchina.

Ein interessanter Aspekt ergibt sich, wenn man die thematisierten Probleme mit dem Gründungsdatum der Joint Ventures in Relation setzt. Es fällt auf, dass in älteren Joint Ventures über Probleme ein bisschen häufiger gesprochen wird als in jenen Joint Ventures, die erst ab dem Jahr 2000 gegründet wurden. Dies lässt zwei Interpretationen zu. Einerseits wäre es möglich, dass Manager über abgeschlossene und gelöste Probleme der Vergangenheit lieber sprechen als über aktuelle und ungelöste Probleme. Andererseits wäre es auch möglich, dass man in jüngeren Joint Ventures aus den Fehlern der Vorgänger gelernt hat und es tatsächlich zu weniger Problemen kommt.

Joint Venture Merkmale	JVs	Probleme
Gleiche Anteile	14	6 42,86%
Chinesische Mehrheit	7	5 71,43 %
Österreichische Mehrheit	25	11 44,00%
Gründung ab 2000	27	13 48,15%
Gründung 1990-1999	15	8 53,33 %
Gründung 1980-1989	4	2 50,00 %
Startphase	5	2 40,00%
Hybridisierungsphase	17	9 52,94 %
Reifephase	24	11 45,83%
Kooperation horizontal	17	8 47,06%
Kooperation komplementär	5	4 80,00 %
Kooperation vertikal	24	10 41,67%
2 Partner	39	27 69,23 %
3 Partner	7	3 42,86%
Chinesischer Partner Privat	26	11 42,31%
Chinesischer Partner Staat	20	11 55,00 %
Standort Hongkong	2	1 50,00 %
Standort Ostküste	22	12 54,55 %
Standort Peking	5	1 20,00%
Standort Shanghai	7	3 42,86%
Standort Südchina	7	3 42,86%
Standort Zentralchina	3	2 66,67 %

Tabelle 46: Vermutete Zusammenhänge Probleme und Joint Venture Variablen

5.5 Managementaufgaben

Nach der Vorstellung der wichtigsten theoretischen Modelle in Bezug auf die Definition und den Umfang sowie Inhalt des Begriffs Management kam die Autorin nach ausführlicher Diskussion im theoretischen Teil zur Schlussfolgerung, dass die wichtigsten Funktionen des Managements folgende Komponenten sind: Planung, Organisation, Kommunikation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Demnach wird der Ansatz von Koontz/O'Donnell herangezogen und die Aufgaben um die in China so wichtige Kommunikation erweitert.

Um zu überprüfen, welche Funktionen Manager in sino-österreichischen Joint Ventures im Rahmen ihrer Tätigkeit erfüllen, wurden diese Manager zu ihrem Arbeitsalltag und ihren Aufgaben befragt. Die Antworten waren sehr unterschiedlich und vielschichtig. Es zeichnete sich ab, dass zwar alle Manager die in der Theorie definierten Managementaufgaben erfüllen, doch ergaben sich hinsichtlich der Häufigkeit der Nennung und somit der Wichtigkeit einzelner Funktionen Unterschiede.

Außerdem erzählten viele Manager über operative Managementaufgaben, sodass die Managementaufgaben nun einerseits nach den strategischen und andererseits nach den operativen Managementaufgaben untergliedert und getrennt analysiert werden.

5.5.1 Strategische Managementaufgaben

Wie bereits erwähnt, üben alle Manager die in der Theorie definierten Managementaufgaben aus. Ein bemerkenswerter Unterschied ergab sich in der Häufigkeit der Nennungen, die auf den Grad der Wichtigkeit einzelner Managementaufgaben schließen lässt. Die Managementaufgaben und die Anzahl der Nennungen ist in Tabelle 47 abgebildet.

Strategische Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures		
Management- aufgaben	Häufigkeit der Nennung	Grad der Wichtigkeit
Kommunikation	33	Sehr wichtig
Kontrolle	31	Sehr wichtig
Führung	19	Wichtig
Organisation	9	Weniger wichtig
Planung	9	Weniger wichtig

Tabelle 47: Strategische Managementaufgaben in sino-österr. JVs

Managementaufgabe Kommunikation

Die Kommunikation ist mit 33 Zitaten die am häufigsten genannte und somit wichtigste Managementaufgabe in sino-österreichischen Joint Ventures. Diese Schlussfolgerung erscheint auch deswegen logisch, weil gerade in einem Joint Venture mit Partnerunternehmen aus zwei sehr unterschiedlichen Kulturen wie der österreichischen und der chinesischen Kultur, sehr viel Bedarf an Vermittlung von Interessen durch Kommunikation besteht.

Die Kommunikation im Unternehmen wird mit unterschiedlichen Personen, zu unterschiedlichen Zwecken, in unterschiedlicher Häufigkeit und durch unterschiedliche Medien durchgeführt. (siehe Tabelle 48)

Kommunikationspartner in sino-österreichischen Joint Ventures	
Intern	Extern
Partner in China	Kunden, Großkunden, Key Accounts
Partner in Österreich	Lieferanten
Management im Joint Venture	Händler
Mitarbeiter im Joint Venture	Behörden

Tabelle 48: Kommunikationspartner in sino-österreichischen Joint Ventures

Die interne Kommunikation ist eine der wesentlichen Aufgaben von Managern in sino-österreichischen Joint Ventures, die täglich erfüllt werden muss.

*Of course my daily job most of the working time I've done in the factory, I need to have internal communication with the production, laboratory and the engineering staff and supervise the product quality and in case of any problem I need to talk to everybody and try to find a solution.*⁶⁷⁴

Dabei gibt es innerhalb der internen Kommunikation vier Ausprägungsformen. Der Joint Venture Manager kommuniziert einerseits mit den beiden Partnern des Joint Ventures in Österreich und China und andererseits mit den Managern und Mitarbeitern innerhalb des Joint Venture Betriebes. Sehr oft nimmt der Joint Venture Manager dabei die Rolle des Vermittlers zwischen den Partnerunternehmen und Kulturen ein.

Fast täglich hab ich Kontakt mit unseren Geschäftsführern in Österreich. Wir haben eine vertraute freundschaftliche Beziehung. Meine Arbeit kann sich sehen lassen und die Ergebnisse sind zwar noch nicht so große Gewinne, aber der Profit, der gemacht wurde, wurde wieder investiert. So ist diese kleine Firma in unse-

*rem Bereich die größte und eine der bekanntesten in den ganzen asiatischen Ländern.*⁶⁷⁵

*Another important part of my work is to ensure the communication between xxx (Partner 1) and xxx (Partner 2). I am sent by xxx (Partner 1) to China so it's a very different culture between Chinese and Europeans, so I also need to try to create more understanding between the two different cultures because it's the basic skill of the cooperation.*⁶⁷⁶

Im Rahmen der internen Kommunikation hat der Joint Venture Manager sehr viel Kontakt zu den Mitarbeitern im Joint Venture Betrieb selbst. Dabei kommt es in regelmäßigen Abständen zur Kommunikation innerhalb des Managements um wichtige Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

*Ich mache regelmäßig oder täglich Meetings meistens mit den Abteilungsleitern. Es gibt im Idealfall einmal pro Monat ein Management-Meeting, wo das gesamte Management und die Key Agrees versammelt sind, das sind dann so 20 bis 25 Personen und da werden dann Sachen diskutiert, es gibt eine Agenda, die von mir verschickt wird und es werden auch die Punkte, die vom letzten Management-Meeting offen sind, nachbehandelt und weiterdiskutiert. Dass da ein bissl regelmäßiger Progress stattfindet.*⁶⁷⁷

*Der General Manager hat einen Haufen zu tun, normalerweise. Was er bei uns macht, ist eigentlich nicht sehr viel. Er hat noch in Taiwan ein Unternehmen, mit einem Vertrieb über ganz Taiwan. Er hat hier ein Unternehmen. Da sind ungefähr 70 Büros in ganz China. Er hat nicht soviel Zeit. Eigentlich ist er in erster Linie Präparation des Boardmeetings und kommt im Monat zweimal vorbei. Kurzes Frage- und Antwortspiel und das wars.*⁶⁷⁸

Der Joint Venture Manager hat jedoch, abgesehen vom Managementteam, auch zu den restlichen Mitarbeitern regelmäßig Kontakt. Der Kontakt dient hauptsächlich dazu um kurzfristig Probleme zu identifizieren und zu lösen und auch um Vertrauen zu den Mitarbeitern herzustellen.

*Vom Alltag direkt, ich beginne um 8.30, dann kommen von den verschiedensten Abteilungen völlig ohne Koordination die verschiedensten Leute und wollen das eine oder das andere behandelt wissen. Sofern es wichtig ist, kann man es gleich machen.*⁶⁷⁹

*...ich bin halt auch intern viel spaziert und hab mich unterhalten.*⁶⁸⁰

675 Interview 24:9

676 Interview 1:16

677 Interview 37:14

678 Interview 39:8

679 Interview 378

680 Interview 15:30

*Das ist im gewissen Sinn geregelt. Am Morgen muss ich meine Mails durchschauen und beantworten. Ich betreue ja auch noch andere Projekte in Europa von hier aus. Mit den Mitarbeitern ein Gespräch führen, was sie so gemacht haben, wo sie Probleme haben.*⁶⁸¹

*Die anderen 50% meiner Zeit in China Kommunikation mit Mitarbeitern, 40%, und aber auch in den verschiedenen Unternehmen mit meinem Joint Venture Partner. Reden, kommunizieren. Die Probleme, die eventuell im Untergrund entstehen, zu besprechen, offen zu kommunizieren.*⁶⁸²

Der zweite wichtige Bestandteil der Managementaufgabe Kommunikation betrifft die externe Kommunikation des Managers mit Kunden, Key Accounts, Lieferanten, Händlern und Behörden. Bei der Kommunikation mit Kunden geht es sehr oft darum, den persönlichen Kontakt aufzubauen bzw. zu intensivieren.

*Kundenkontakte, Händleraufbau, und Reporte schicken, was die Aktivitäten sind.*⁶⁸³

*Und das gesamte Saleswesen mit den Topkunden und Gesprächen, deren Wünsche aufnehmen, mit den Technikern reden.*⁶⁸⁴

*Repräsentation des Unternehmens beim Joint Venture Partner und bei den Top Großkunden.*⁶⁸⁵

*Und dann kümmert er sich natürlich um gewisse key accounts selbst, also um gewisse Großkunden, die er selbst in China betreut. Was den Export betrifft macht er eher weniger, dann macht er die ganzen Behördendinge und den Kontakt mit uns.*⁶⁸⁶

*Ich bin Leiter der Außenstelle für die xxx in China. Ich bin Regional Director, ja. Wir kaufen und verkaufen Stahl. Ich gehe ins Büro, schaue mir den Markt an, spreche mit den Lieferanten, spreche mit den Büros, was im Moment so los ist (Shanghai, Peking, Hongkong). Man muss natürlich sich immer wieder als Kunde beweisen. Es ist halt leider in der jetzigen Zeit so, dass der Lieferant König ist und nicht der Kunde. Muss Position einnehmen. Sie können sich das ähnlich vorstellen mit einem Finanzbroker, der geht auch ins Büro, schaut sich den Markt an, überlegt sich wohin die Preise hingehen können, und dann kauft er oder verkauft er dies und das. Und so ähnlich ist das bei uns.*⁶⁸⁷

681 Interview 22:9

682 Interview 27:24

683 Interview 7:13

684 Interview 9:17

685 Interview 9:23

686 Interview 20:14

687 Interview 41:7

Neben der Kommunikation mit Kunden ist auch der Kontakt zu den Behörden eine wichtige Aufgabe des Managers in sino-österreichischen Unternehmen, nachdem es üblich ist die politischen Beziehungen des chinesischen Partners für unternehmerische Zwecke zu nützen.

*Die Hauptarbeit ist jetzt eine vernünftige Strategie auf die Beine stellen, viel Kommunikation mit den Behörden vor Ort und mit der Projektleitung, wo nächste Schritte wie Maschinen einbauen und anliefern abgestimmt werden müssen.*⁶⁸⁸

*Sie können sagen ungefähr 50% meine Zeit wird mit Kommunikation, mit Behörden, Beamten, Bürgermeister, 50% verwende ich dafür, wenn ich in China bin.*⁶⁸⁹

Die Art, wie die Kommunikation erfolgt, ist je nach Kommunikationspartner und Kommunikationsinhalt unterschiedlich. Es zeigt sich, dass die Kommunikation mit den österreichischen und chinesischen Joint Venture Partnern persönlich und in regelmäßigen längeren Abständen erfolgt. Dies geschieht z.B. im Rahmen von gegenseitigen Besuchen oder board meetings im Joint Venture, wo strategische Entscheidungen getroffen werden.

*Da ich 3-4mal im Jahr in China bin, werden diese strategischen Punkte dann vor Ort endgültig geklärt.*⁶⁹⁰

*Da gibt's zweimal im Jahr ein meeting mit dem Board, wo alles, was auf der täglichen Agenda steht, besprochen wird.*⁶⁹¹

Die Kommunikation innerhalb des Managementteams im Joint Venture erfolgt in kürzeren Abständen als dies bei der Kommunikation mit den Joint Venture Partnern der Fall ist.

*Every two months I visit the companies. Because xxx China we also have 4 branches, Shanghai office, Canton office, Wuxi office and a Shjian office. In China we have a big network.*⁶⁹²

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern erfolgt oft formlos per Email oder auch persönlich. Dringende Angelegenheiten können dadurch sofort und flexibel gelöst werden.

688 Interview 23:13

689 Interview 27:22

690 Interview 4:4

691 Interview 7:14

692 Interview 12:8

Bei technischen Problemen werden wir umgehend per E-Mail informiert und geben die notwendigen Ratschläge.⁶⁹³

Arbeitsalltag ist hauptsächlich Problemlösung in der Produktion. Vor Ort sagen, was man machen sollte.⁶⁹⁴

Die externe Kommunikation mit den Kunden erfolgt sehr oft über Telefon, Fax und Email. Dabei geht es darum die Beziehung aufrecht zu erhalten und wichtige Informationen auszutauschen, Bestellungen vorzubereiten und Netzwerke aufzubauen.

*Naja er ist dort der Chef. Er macht z.B. so nebenbei 50% des Umsatzes von der ganzen Firma macht er am Telefon und mit Fax und mit Email. 50% vom Schreib-tisch aus. Wir haben 5 Vertreter draußen, die machen die zweiten 50%.⁶⁹⁵
In einem solchen, nicht technisch produktiven Joint Venture ist die zentrale Aufgabe die Netzwerke aufzubauen und zu unterhalten. Das beginnt damit, die einschlägigen Informationen über Bedarfsfälle zu bekommen. In unserer Branche gibt es viele Bedarfsfälle, die in Tenderform ausgeschrieben sind, das sind zum Teil öffentliche Ausschreibungen.⁶⁹⁶*

Zusammengefasst ist die Managementaufgabe Kommunikation in einem sino-österreichischen Joint Venture sehr vielschichtig, wie in Tabelle 49 dargestellt wird. Einerseits muss der Manager die interne Kommunikation mit den beiden Partnern in Österreich und China, sowie dem Managementteam und den Mitarbeitern im Joint Venture in China aufrechterhalten, andererseits muss der Manager auch nach außen hin mit den Kunden, Lieferanten, Händlern und Behörden kommunizieren.

Die Managementaufgabe Kommunikation in sino-österreichischen Joint Ventures			
	Partner	Inhalt	Art
Intern	Partner in China	Strategische Entscheidungen	persönlich
	Partner in Österreich	Strategische Entscheidungen	persönlich
	Management im JV	Operative Entscheidungen	persönlich
	Mitarbeiter im JV	Alltägliche Probleme, Vertrauen	persönlich, Email
Extern	Kunden	Bestellung, Beziehung, Information	Telefon, Fax, Email, persönlich
	Lieferanten	Bestellung, Beziehung, Information	Telefon, Fax, Email, persönlich
	Händler Behörden	Bestellung, Beziehung, Information Beziehung, Information	Telefon, Fax, Email, persönlich persönlich

Tabelle 49: Die Managementaufgabe Kommunikation in sino-österr. JVs

693 Interview 4:2

694 Interview 43:12

695 Interview 30:14

696 Interview 17:6

Managementaufgabe Kontrolle

Die zweitwichtigste Managementaufgabe ist die Kontrolle mit 31 Zitaten, die in der Phase des Managementprozesses an letzter Stelle steht und die Registrierung erreichter Ergebnisse und den Soll/Ist-Vergleich von geplanten und erreichten Daten beinhaltet. Kontrolliert wird aber auch deswegen, damit Fehler vermieden bzw. korrigiert werden können.

*Dass alles in Ordnung und auf der Spur bleibt und dass wir uns bewegen. Schnell, wenn es geht und in die richtige Richtung. Das ist mein notwendiger Einsatzbereich.*⁶⁹⁷

*Mehrheitlich muss ich hier die Projekte kontrollieren. Die Vorgespräche sind ja nur, dass man von den Programmierern weiß, welche Probleme da sind und später muss ich denen dann auch helfen. Das heißt, ich muss hier selbst ran an die Projekte, programmieren, testen oder Dinge klären, die nicht funktionieren.*⁶⁹⁸

Inhaltlich kontrolliert der Joint Venture Manager drei Bereiche am häufigsten. Dabei handelt es sich um die Finanzen, die Produktion und die Mitarbeiter. Am häufigsten werden Bilanzen und die damit verbundene Buchhaltung und Finanzkennzahlen überprüft. Dies dient vor allem dazu, den Gesamtüberblick über die Geschäftsentwicklung zu bewahren und positive bzw. negative Entwicklungen zu erkennen und dementsprechend zu reagieren.

*Ich sehe meine Aufgabe darin die uns monatlichen zu liefernden Bilanzen und damit die Geschäftsentwicklung zu überwachen und auf mögliche Fehlentwicklungen hinzuweisen.*⁶⁹⁹

*Monatliche Prüfung des Finanzreports.*⁷⁰⁰

Auch die Produktion, das Produkt und die Qualität des Produktes unterliegen der Kontrolle des Joint Venture Managers. Dabei kann es sich einerseits um die Kontrolle des gesamten Produktionsprozesses handeln oder auch nur um die Kontrolle des Endproduktes, der Qualität und des Vertriebs.

Dann kommt der Auftrag rein in den Verkaufssinnendienst. Der legt den Kundenauftrag an, der wird zum Prozessauftrag, dann geht's in die Produktionsplanung ein, die die Produktionsmaschinen beplant, und dann wird eine Bestellanforderungen für den Einkauf generiert, der Einkauf kauft die notwendigen Rohmaterialien ein. Zur Produktion dieser Produkte und dann letztendlich hat man hinten

697 Interview 6:19

698 Interview 22:10

699 Interview 4:1

700 Interview 13:7

*noch Frachtauslieferung, die gesamte Logistik bis das Produkt zum Kunden geht. Er überwacht die Tätigkeit all dieser chinesischen Manager.*⁷⁰¹

*Er schaut also darauf, dass im Produktionseinkauf soviel geordert wird, dass es nicht zu einem Produktionsstillstand kommt. Dazu braucht er rechtzeitig genügend Rohstoffe in der richtigen Qualität und Zusammensetzung. Er achtet also genauso darauf, dass nicht Überläger entstehen. In der Produktionsplanung hat er ein Auge darauf, dass da nichts schief läuft, damit die Bausteine bestmöglich zueinander passen.*⁷⁰²

*My main task is here taking care of the product quality.*⁷⁰³

*Das ist das erste Ziel, wo ich meine Zeit verbringe, mit Reviews, die wir dort machen, im Vertriebs- und Operationsbereichen.*⁷⁰⁴

Schließlich werden auch die Mitarbeiter und ihre Arbeit vom Manager des Joint Ventures regelmäßig kontrolliert. Sehr oft finden die Kontrollen im Rahmen von Management-Meetings statt, wo besprochen wird, was in den vergangenen Wochen und Monaten im Unternehmen passiert ist und weitere Strategien und Verbesserungen diskutiert werden.

*Normalerweise mache ich jede Woche einmal das Management-Meeting, was haben wir gemacht, was machen wir nächste Woche, welche Fehler haben wir gemacht. Was kann man besser machen?*⁷⁰⁵

*D.h. ich kontrolliere regelmäßig alle Abteilungen, ich mache regelmäßig oder täglich Meetings, meistens mit den Abteilungsleitern.*⁷⁰⁶

Neben den Management-Meetings besuchen die Manager auch sehr häufig unterschiedliche Produktionsstandorte und überprüfen dort die Arbeit in den Fabriken. Diese Art der Kontrolle ist für den Manager sehr oft mit Reisen verbunden.

*Von dem Setup bedingt bin ich natürlich sehr viel unterwegs, also mindestens 50% meiner Zeit nicht in Hongkong, verbringe die im Wesentlichen in China. Unsere 2 Fabriksstandorte im Norden und im Süden von China, das ist Guangzhou und Tianjin.*⁷⁰⁷

701 Interview 9:15

702 Interview 9:16

703 Interview 1:10

704 Interview 46:10

705 Interview 3:1

706 Interview 37:13

707 Interview 46:9

Every two months I visit the companies. Because xxx China we also have 4 branches, Shanghai office, Canton office, Wuxi office and a Shjian office.⁷⁰⁸ ...ansonsten überprüfe ich natürlich auch, was unsere Leute dort auch machen und mache Reviews.⁷⁰⁹

Schließlich gehen manche Manager persönlich in regelmäßigen Abständen durch ihre Fabrik und kontrollieren ihre Mitarbeiter bei der Arbeit. Häufig wird diese Form der Kontrolle als wirkungsvolles Mittel genannt, um Probleme im Unternehmen zu identifizieren.

Viel durch die Werkstatt gehen und schauen. Stehen irgendwo drei Leute, wo sie nicht stehen sollen, dann ist irgendwas los. Dann kriegt man was mit.⁷¹⁰

Zusammengefasst betrifft die Managementaufgabe Kontrolle in einem sino-österreichischen Joint Venture unterschiedliche Bereiche, wie in Tabelle 50 dargestellt wird. Der Manager kontrolliert die Finanzen, die Produktion und die Mitarbeiter in Form von persönlicher Kontrolle, Management-Meetings, Besuchen in der Fabrik im eigenen Joint Venture sowie an anderen Produktionsstandorten und im Büro.

Die Managementaufgabe Kontrolle in sino-österreichischen Joint Ventures	
Objekte der Kontrolle	Art der Kontrolle
Bilanzen, Finanzkennzahlen	Persönlich, Management-Meeting
Produktion, Produkte, Qualität, Vertrieb	Persönlich in der Fabrik, Reisen
Mitarbeiter	Persönliche in der Fabrik / im Büro, Reisen

Tabelle 50: Die Managementaufgabe Kontrolle in sino-österr. JVs

Managementaufgabe Führung

Die Managementaufgabe Führung wird von den Joint Venture Managern mit 19 Zitaten relativ häufig genannt, jedoch im Vergleich zu den beiden zuvor diskutierten Managementaufgaben Kommunikation und Kontrolle steht die Führung nur an dritter Stelle. In der Literatur wird die Führung als Veranlassung von Arbeitsdurchführung und ihre Steuerung definiert. Auch in der Praxis geht es für den Manager darum, Aufgaben und Arbeiten zu verteilen bzw. zu veranlassen und so wenig operative Arbeit wie möglich zu leisten.

Diese Funktion, wenn man sie heute die Struktur chinesische Unternehmen anschaut und auch die Qualifikation und Operation eines General Managers in ei-

⁷⁰⁸ Interview 12:8

⁷⁰⁹ Interview 46:15

⁷¹⁰ Interview 15:11

*nem chinesischen Unternehmen, dann bewegen wir uns weniger im Operativen sondern mehr im Leadership. Das ist etwas, was man als Europäer mühsam versucht zu lernen und Kurse besucht. Wie komme ich aus dem Operativen heraus und bin nicht eher managing sondern es zu führen. Und da ist, wenn man das rückblickend betrachtet, dann hat man hier wesentlich früher unter diesen politischen Strukturen Leadership gesehen als Managing. Diese Transmission von einem General Manager zum Leadership ist dann das, woran gute Manager scheitern, weil sie immer glauben, dass sie alles selber machen müssen. Das war für mich auch ein Aha Effekt, dass ein General Manager eigentlich überhaupt nicht operativ sein muss.*⁷¹¹

Inhaltlich geht es bei der Führung in sino-österreichischen Joint Ventures um Ratschläge und Anweisungen in Entscheidungssituationen oder problematischen Situationen, bzw. Problemlösung vor allem bei technischen Fragen und Produktqualität.

*Im Wesentlichen sehe ich meine Aufgabe derzeit als „Ratgeber“ für das noch junge Unternehmen in China und für Europa zusätzliche Absatzmöglichkeiten zu finden, wo wir derzeit doch sehr erfolgreich sind.*⁷¹²

*Bei technischen Problemen werden wir umgehend per E-Mail informiert und geben die notwendigen Ratschläge.*⁷¹³

*Dann hat er sicher das Thema sehr intensiv den chinesischen Managern oder Vorarbeitern ein bissl die westliche Mentalität näherzubringen, vor allem was die Qualität betrifft. Das war auch ursprünglich ein großes Thema und ist es nach wie vor. Dass die Chinesen grundsätzlich gute Arbeit leisten, nur wenn einmal ein Produkt am Boden liegt von zu vielen Fasern, dann kehren sie es halt einmal zusammen und wenn zufällig irgendjemand geraucht hat, dann ist halt so ein Zigarettensammel auch dabei, weil's halt eh wurscht ist. Das ist sicher auch einiges an Arbeit, das er investiert um die Leute soweit zu bringen, dass die dieses Qualitätsdenken übernehmen.*⁷¹⁴

*Er schaut also darauf, dass im Produktionseinkauf soviel geordert wird, dass es nicht zu einem Produktionsstillstand kommt. Dazu braucht er rechtzeitig genügend Rohstoffe in der richtigen Qualität und Zusammensetzung. Er achtet also genauso darauf, dass nicht Überläger entstehen. In der Produktionsplanung hat er ein Auge darauf, dass da nichts schief läuft, damit die Bausteine bestmöglich zueinander passen.*⁷¹⁵

711 Interview 27:9

712 Interview 4:5

713 Interview 4:3

714 Interview 20:13

715 Interview 9:16

*Da gibt's eine Reihe von Themen, die sehr häufig wiederkehren. Sei es jetzt Produkte aus Europa in China zu lokalisieren, Technology Transfer, das ist ein Thema, mit dem ich mich sehr viel und häufig beschäftige.*⁷¹⁶

Der General Manager führt alle Mitarbeiter im Joint Venture, dabei insbesondere die Manager, die ihm in der Hierarchie direkt unterstellt sind. Sehr oft kümmert sich der General Manager auch um die Vertriebsleitung, die Mitarbeiter im Außendienst und die Manager in der Produktion.

*Meine Aufgabe: Projektleiter von Seiten xxx. Führen des 15 Mann starken xxx Teams welches permanent hier vor Ort ist.*⁷¹⁷

*Das geht bei uns vorne los, dass er irgendwelche Leute im Außendienst hat. Das könne externe oder eigene Sales Reps sein, die gehen raus zum Kunden. Dann ist es nicht nur so die kaufen, sondern die müssen auch technisch beraten. Wie und in welchem Maße das geschieht, das obliegt ihm das zu steuern.*⁷¹⁸

*Dann kommt der Auftrag rein in den Verkaufsinendienst. Der legt den Kundenauftrag an, der wird zum Prozessauftrag, dann geht's in die Produktionsplanung ein, die die Produktionsmaschinen beplant, und dann wird eine Bestellanforderungen für den Einkauf generiert, der Einkauf kauft die notwendigen Rohmaterialien ein. Zur Produktion dieser Produkte und dann letztendlich hat man hinten noch Frachtauslieferung, die gesamte Logistik bis das Produkt zum Kunden geht. Er überwacht die Tätigkeit all dieser chinesischen Manager*⁷¹⁹

Zusammengefasst umfasst die Managementaufgabe Führung in einem sino-österreichischen Joint Venture hauptsächlich Ratschläge, Anweisungen, Problemlösungen vor allem in technischen Belangen und Qualitätsfragen. Von der Führung des Joint Venture Managers sind das gesamte Managementteam und alle sonstigen Mitarbeiter im Joint Venture betroffen. (siehe Tabelle 51)

Die Managementaufgabe Führung in sino-österreichischen Joint Ventures	
Inhalt der Führung	Objekte der Führung
Ratschläge, Anweisungen	Managementteam
Problemlösung (Technik, Qualität)	Mitarbeiter z.B. Vertriebsleitung, Außendienst etc.

Tabelle 51: Die Managementaufgabe Führung in sino-österr. JVs

716 Interview 46:11

717 Interview 10:7

718 Interview 9:14

719 Interview 9:15

Managementaufgabe Organisation

Die Managementaufgabe Organisation ist in der Literatur definiert als die Umsetzung der Pläne in ein realisierbares Handlungsgefüge. Dazu gehört die Teilung der Aufgaben in Einheiten mit Zuweisung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen und auch die horizontale und vertikale Verknüpfung der Stellen und Abteilungen.

In sino-österreichischen Joint Ventures wird die Managementaufgabe Organisation mit 9 Zitaten vor allem im Zusammenhang mit Aufteilung von Arbeit und im Rahmen des Einkaufs und Vertriebs erwähnt.

*Meine Aufgabe ist letztendlich Arbeitsorganisation.*⁷²⁰

*Die Organisation und die Unterstützung im Vertrieb wird das jetzt auch ausgebaut oder existiert schon als Einkauf.*⁷²¹

*Diese Einkaufsorganisation wird auch von unserem Joint Venture betrieben und organisiert und im Beschaffungssinn macht unsere Firma auch Qualitätssicherung, d.h. wir übernehmen die Waren von den chinesischen Lieferanten, erst wenn wir sie physisch gesehen haben.*⁷²²

Es fällt jedoch auf, dass Organisation als Managementaufgabe von den Managern nicht sehr häufig genannt wird. Daraus lässt sich einerseits ableiten, dass diese Funktion nicht zu den wichtigsten und dringendsten Aufgaben eines Joint Venture Managers gehört. Andererseits kann man darauf schließen, dass der Manager, der vor allem mit Kommunikation, Kontrolle und Führung beschäftigt ist, die Organisation nur zum Teil selbst übernimmt und in der Hierarchie untergeordneten Personen überlässt.

Managementaufgabe Planung

Die Managementaufgabe Planung steht in der Literatur immer am Anfang des Managementprozesses und umfasst die Überlegung darüber, was erreicht werden soll und wie das zu Erreichende angestrebt wird. Konkret geht es um die Festsetzung von Zielen, Richtlinien, Programmen und Verfahren zur Realisierung.

In sino-österreichischen Joint Ventures wird die Managementaufgabe Planung mit 9 Zitaten vor allem im Zusammenhang mit Rohstoffen, Ressourcen, Produkten,

720 Interview 21:7

721 Interview 17:7

722 Interview 17:8

Managementstrategie usw. erwähnt. Ganz besonders stark ist die Planung in der Anfangsphase des Joint Ventures ausgeprägt, wenn es darum geht, den Aufbau und den Geschäftsablauf zu strukturieren.

*Management-Meeting, was haben wir gemacht, was machen wir nächste Woche.*⁷²³

*Dann nebenbei ist es komplette Bedarfslisten erstellen, was braucht man drüben, Vorbereitungen treffen.*⁷²⁴

*Er plant die Strategie wie das Management aufgebaut wird, das Werk wird Anfang April gebaut, jetzt steht noch nichts da, seine primäre Aufgabe war das Verhandeln der Vertragsdetails, das Suchen des richtigen Partners, die Selektion, der Vergleich, die Bewertung. Das ist so wie bei der Partnersuche im richtigen Leben, die Chemie muss passen und ein bisschen Glück gehört auch dazu.*⁷²⁵

*Perhaps 3 major tasks I think. One is to know what our resources in China are. And out from our resources, technology, product development, our human resources and also the market conditions. What would be our best strategy for the future.*⁷²⁶

*Und wenn ich jetzt reinkomme, mich interessieren die Details nicht so, ich kümmer mich mehr um die Großwetterlage. In welche Richtung gehen wir in 3, 4 Jahren. Welche Manager brauchen wir, welche Fähigkeit haben die und welche Leadership Fähigkeit haben diese Manager. Wie sind wir organisiert, welche Produkte haben wir und welche Produkte brauchen wir für die Zukunft.*⁷²⁷

Insgesamt wird die Funktion Planung in den sino-österreichischen Joint Ventures, genauso wie die Funktion der Organisation, nicht sehr häufig genannt, was wiederum auf eine weniger wichtige Stellung der Planung innerhalb der Aufgabengebiete des Managers schließen lässt.

Eine Schlussfolgerung daraus wäre, dass die Joint Venture Partner gemeinsam die Strategie und die zukünftigen Ziele festlegen, während der Manager vor Ort die Pläne umsetzt und dabei führt, kontrolliert und kommuniziert.

5.5.2 Operative Managementaufgaben

Neben den bereits diskutierten strategischen Managementaufgaben wurden in fast allen Interviews von den Managern immer wieder inhaltliche Aufgabenschwer-

723 Interview 3:2

724 Interview 23:15

725 Interview 31:22

726 Interview 29:10

727 Interview 35:8

punkte gesetzt. Trotzdem muss der Joint Venture Manager über jeden operativen Bereich Bescheid wissen.

Da ich 100% chinesische Mitarbeiter habe, d.h. ich bin der einzige Europäer da, mach ich alles. Hab ich mir auch anders vorgestellt zuerst. Für einen Europäer ist es auf kurze oder mittlere Zeit machbar, aber auf lange Zeit nicht wirklich machbar. Weil man sich wirklich um alles kümmert, vom Produktionstechnischen, Planung, Rohstoffeinkauf, was so anfällt, Personal, Finanz, alles. Die Chinesen definieren das auch so, bei uns, Selbstständigkeit ist nicht vorhanden d.h. es wird alles gefragt, und wenn man nicht direkt irgendwas beauftragt, dann wird's auch nicht gemacht. Das ist schon eine sehr, sehr schwierige Situation. Ja prinzipiell von 8 bis 18, 19 Uhr, hauptsächlich auf troubleshooting und viel reagieren und weniger agieren und planerisch in Zukunft schauen, wie mans zuhause macht. Versuchen, die Vorgaben zu erfüllen. Ja, troubleshooting.⁷²⁸

Zu den am häufigsten genannten Aufgaben zählen Marketing und Sales sowie Finanzierung, gefolgt von Personal, Produktion und Technik, wie in Tabelle 52 ersichtlich sind. Im Vergleich zu den strategischen Managementaufgaben werden die operativen Managementaufgaben nicht so oft genannt, weswegen der Grad der Wichtigkeit in Abstimmung mit den strategischen Managementaufgaben nur wichtig bzw. weniger wichtig ausfällt.

Operative Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures		
Management- aufgaben	Häufigkeit der Nennung	Grad der Wichtigkeit
Marketing & Sales	16	Wichtig
Finanzierung	14	Wichtig
Personal	10	Weniger wichtig
Produktion	9	Weniger wichtig
Technik	7	Weniger wichtig

Tabelle 52: Operative Managementaufgaben in sino-österr. JVs

Managementaufgabe Marketing & Sales

Marketing ist mit 16 Zitaten die am häufigsten genannte und wichtigste operative Aufgabe der Manager sino-österreichischer Joint Ventures. Die Wichtigkeit der Marke und des Marketing in China speziell für Produkte, die ursprünglich aus Österreich kommen, zeigt sich sehr deutlich im folgenden Beispiel.

Because the Chinese market is quite different from what we are doing in Europe. Because xxx Europe is mainly regarded as a manufacturer and producer. And

also we do not have a very strong brand in the European market. We mainly supply to, 95% of our sales come from what we produce for other brands. In China it's quite different. Here we have to serve the retail market directly with our own brands. This is a huge difference. This is because Chinese people trust brands very much. In Europe laminated flooring is a commodity in one way or another, so the major competition lies in the price difference. So people think this is normal product. Products from different competitors or suppliers would be the same. So competition mainly focuses on price. That is what my observation is. But in China price is important. But it is not a key player. It's important. But it's not the most important one. ...My job is to find a strategy what kind of brand we have to market, out of this brand strategy what kind of product do we need. How do we market the brand. How do we promote our product to the inner market. In Europe we are cost leadership but here we are not. Because for sure we have higher cost than the Chinese manufacturers. So our strategy must be different. In Europe our production is one of the most efficient. But here in China we use the best machinery and we have the best people and we are downtown. That's makes it much more expensive than other companies. At least 10% more.⁷²⁹

Neben dem Marketing ist der Vertrieb ein weiteres wichtiges Aufgabengebiet des Managers. Es geht darum, das Produkt an die Kunden erfolgreich zu verkaufen. Dazu sind kontinuierliche Bemühungen, die Aufrechterhaltung einer guten Beziehung und regelmäßige Gespräche mit den Kunden notwendig.

Und das gesamte Saleswesen mit den Topkunden und Gesprächen, deren Wünsche aufnehmen, mit den Technikern reden.⁷³⁰

Der andere Punkt ist im Salesbereich. Da sind wir noch nicht so zufrieden. Da ist sicherlich eine kulturelle Problematik vorhanden. Sales so zu pushen, wie wir das im Westen gewöhnt sind, ist dort in der Zusammensetzung der Leute eher nicht so über die Massen. Das kommt erst mit der Zeit. Sales ist sicherlich ein Punkt, wo er verstärkt sich darum kümmern muss. Im Wesentlichen sind es die zwei Sachen, die zusätzlich zu den Aufgaben wichtig sind.⁷³¹

Das geht bei uns vorne los, dass er irgendwelche Leute im Außendienst hat. Das können externe oder eigene Sales Reps sein, die gehen raus zum Kunden. Dann ist es nicht nur so die kaufen, sondern die müssen auch technisch beraten. Wie und welchem Maße das geschieht, das obliegt ihm das zu steuern. Dann kommt der Auftrag rein in den Verkaufsdienst.⁷³²

Zusammengefasst ist die Funktion des Marketing und Sales sehr wichtig für einen Großteil der sino-österreichischen Joint Ventures. Vor allem für jene Joint Ventures, die für den chinesischen Markt produzieren, ist diese Aufgabe die wichtigste.

729 Interview 29:10

730 Interview 9:22

731 Interview 8:13

732 Interview 9:20

te. Joint Ventures, die ihre Produkte exportieren, besitzen meist ein internationales Netzwerk an potenziellen Abnehmern durch die Kontakte des österreichischen Partners.

Managementaufgabe Finanzierung

Finanzierung wird mit 14 Zitaten von den Managern sino-österreichischer Joint Ventures am zweithäufigsten genannt. Diese Aufgabe ist vor allem deswegen wichtig, weil die österreichischen Unternehmen aufgrund von Kosteneinsparungen in Joint Ventures investieren, die sie dann in Form von niedrigen Preisen an den chinesischen Markt oder die ausländischen Kunden weitergeben.

*Großes Thema bei uns: Margen, wie kann ich meine Rezepturen noch schlanker machen. Wenn die Produktionskosten sinken und gleichzeitig die Gespräche mit dem Kunden führen, um letztendlich die Marge zu halten und noch auszubauen. Bis hin zu dem gesamten Finanzpart über das Treasury und Controlling und über die interne und externe Buchhaltung wachsen muss.*⁷³³

*The first thing is pressure every day. Because you know every month you have turnover budget, you have a profit budget, you have to reach the turnover and profit budget. But very lucky every month or year we can reach it. We are very happy to do that now. We are under pressure and we are very happy to do the marketing work.*⁷³⁴

*Ich glaube, er kümmert sich primär, das Joint Venture hat ungefähr 90 Mitarbeiter, und er kümmert sich primär um die ganze Finanzierungsangelegenheit. Man muss den Rohstoff voraus Kassa bezahlen und die Kunden würden gerne 90 Tage nach Rechnungsdatum bezahlen. Das heißt, er hat natürlich immer ein Finanzierungsproblem, um das er sich kümmert.*⁷³⁵

Managementaufgabe Personal

Die Managementaufgabe Personal zählt mit 10 Zitaten inhaltlich zu den weniger wichtigen Aufgaben und umfasst vor allem, das geeignete Personal für das Joint Venture zu finden. Dabei geht es einerseits darum, Mitarbeiter aus Österreich und China für das Joint Venture zu rekrutieren und diese entsprechend zu trainieren. Eine wichtige Position innerhalb der Personalaufgaben kommt dem Training und der Weiterentwicklung der bestehenden Mitarbeiter zu.

733 Interview 9:18

734 Interview 12:7

735 Interview 20:12

*Die ganze abschließenden Entsendeverträge für die Mitarbeiter, die von Österreich nach China gehen würden.*⁷³⁶

*Das größte Thema für uns ist sicherlich das Personal und Training, Weiterentwicklung, da beschäftige ich mich am meisten damit. Gerade natürlich die Labor Force, die wir haben, wir sind insgesamt 700 Leute in Asien, 500 alleine im Operations Bereich, sprich in den 2 Fabriken in Guangzhou und Tianjin.*⁷³⁷

*Die anderen 50% meiner Zeit in China Kommunikation mit Mitarbeitern, 40%, und aber auch in den verschiedenen Unternehmen mit meinem Joint Venture Partner. Reden, kommunizieren. Die Probleme, die eventuell im Untergrund entstehen, zu besprechen, offen zu kommunizieren. In einer Situation des Wachstums kann man fast nichts falsch machen. Da sind alle happy. Da sind alle Ampeln auf grün gestellt, da ist eher die Problematik, die Dinge eher rechtzeitig abzuschließen.*⁷³⁸

*Der Vertrag ist dann nach zwei Jahren unterschrieben worden. Jetzt gerade bin ich beim Aufbau des Joint Ventures und versuche in einem Assessment Center meinen Nachfolger zu finden. Der wird dann 2008 das Joint Venture übernehmen.*⁷³⁹

Managementaufgabe Produktion

Die operative Managementaufgabe Produktion umfasst mit 9 Zitaten hauptsächlich die Produktionsplanung und die Organisation und Überwachung des Produktionsablaufs von der Besorgung der Rohmaterialien bis hin zum fertigen Endprodukt. Die Kontrolle, Frachtauslieferung und Logistik sind ebenfalls Bestandteil des Managementbereichs Produktion.

Der legt den Kundenauftrag an, der wird zum Prozessauftrag, dann geht's in die Produktionsplanung ein, die die Produktionsmaschinen beplant, und dann wird eine Bestellanforderungen für den Einkauf generiert, der Einkauf kauft die notwendigen Rohmaterialien ein. Zur Produktion dieser Produkte und dann letztendlich hat man hinten noch Frachtauslieferung, die gesamte Logistik bis das Produkt zum Kunden geht. Er überwacht die Tätigkeit all dieser chinesischen Manager. Er schaut also darauf, dass im Produktionseinkauf soviel geordert wird, dass es nicht zu einem Produktionsstillstand kommt. Dazu braucht er rechtzeitig genügend Rohstoffe in der richtigen Qualität und Zusammensetzung. Er achtet also genauso darauf, dass nicht Überläger entstehen. In der Produktionsplanung hat

736 Interview 23:14

737 Interview 46:12

738 Interview 27:24

739 Interview 31:17

*er ein Auge darauf, dass da nichts schief läuft, damit die Bausteine bestmöglich zueinander passen.*⁷⁴⁰

*Ich hab ihnen grobe Richtlinien vorgegeben, dass man die Aufträge matchen und solche supplier brauchen und selber ein bissl zuschauen.*⁷⁴¹

*Arbeitsalltag ist hauptsächlich Problemlösung in der Produktion. Vor Ort sagen, was man machen sollte.*⁷⁴²

Managementaufgabe Technik

Ein weiterer Bereich der Managementaufgaben ist die Technik mit 7 Zitaten. Ein Großteil der interviewten Manager hat eine technische Ausbildung und ist somit vor allem technisch mit dem erzeugten Produkt vertraut. Im Vergleich zu anderen operativen Schwerpunkten wurde die technische Leistung des Managers in sino-österreichischen Joint Ventures jedoch eher selten erwähnt.

*Mein Hauptpart ist die ganze Technik bzw. Abwicklung sämtlicher Komponenten, auch Versicherung nach Europa. Es sind alle wesentlichen Komponenten, die man benötigt, um ein qualitativ hochwertiges Feuerwehrfahrzeug zu bauen, die kommen nach wie vor aus Österreich oder aus dem europäischen Raum. Die werden importiert. Das erfordert natürlich auch einen entsprechenden Logistikaufwand, das ganze Import und Export Prozedere. Das kommt größtenteils mit dem Schiff bzw. wenn es wichtige Lieferungen sind mit dem Flugzeug.*⁷⁴³

*Und dann kümmert er sich auch teilweise um neue Rohstoffe, neue Produkte, die wir haben, welche neuen Produkte könnten wir einführen. Neue Technologie zum Beispiel wir haben da eine kleine Probeanlage hingestellt mit einer neuen Technologie, die geht in Richtung schmelzen. Das hilft uns natürlich, dass er als Montanabsolvent relativ viel Know-how hat und ja, das macht er so.*⁷⁴⁴

5.5.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst sind die Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures klar definiert. Im strategischen Bereich kommen alle in der Literatur diskutierten Managementaufgaben auch in sino-österreichischen Joint Ventures vor. Damit sind die Thesen 1a und 1b bestätigt.

740 Interview 9:21

741 Interview 15:10

742 Interview 43:12

743 Interview 34:11

744 Interview 20:15

These 1a: Die Managementaufgaben in einem sino-österreichischen Joint Venture umfassen Planung, Organisation, Kommunikation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.

These 1b: Die grundsätzlichen Aufgaben des Managements sind sowohl in Österreich als auch in einem sino-österreichischen Joint Venture in China gleich.

Eine interessante Erkenntnis ergibt sich bei der unterschiedlichen Häufigkeit der Nennungen, die auf eine unterschiedliche Wichtigkeit der Managementaufgaben und eine Rangreihenfolge schließen lässt. (siehe Abbildung 62)

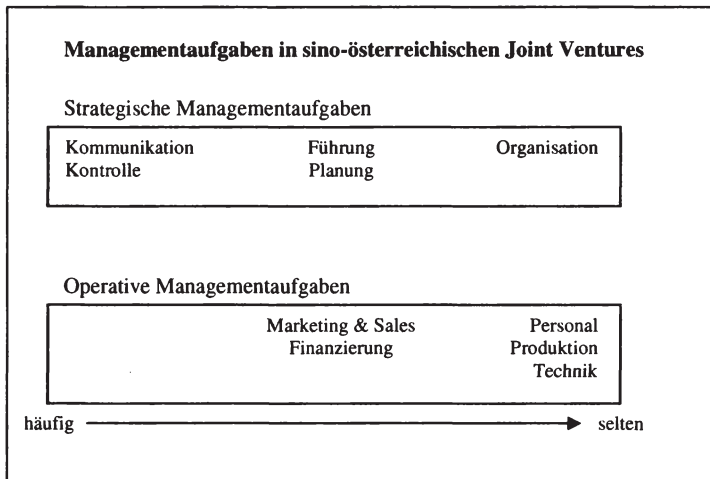


Abbildung 62: Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures

Die am häufigsten genannten und diskutierten Aufgaben sind die Kommunikation und die Kontrolle. Der Joint Venture Manager kommuniziert intern mit den Joint Venture Partnern, dem Managementteam und den Mitarbeitern im Joint Venture. Weiters muss auch extern kommuniziert werden z.B. mit Kunden, Lieferanten, Händlern und politischen Behörden. Diese Aussagen bestätigen die Richtigkeit der These 1c.

These 1c: Der Managementaufgabe Aufgabe Kommunikation bzw. Networking kommt in einem sino-österreichischen Joint Venture in China aufgrund der Wichtigkeit der sozialen Beziehungen ein viel höherer Stellenwert zu als dies in Österreich der Fall ist.

Die Kontrolle ist die am zweithäufigsten genannte Managementaufgabe und umfasst vor allem die Kontrolle von Bilanzen, Finanzkennzahlen, Produktion, Pro-

dukten, Qualität, Vertrieb und Mitarbeiter. Meist wird persönlich und in Management-Meetings kontrolliert.

Die Führung steht im Ranking der strategischen Managementaufgaben an dritter Stelle und wird durchaus als wichtig bezeichnet. Inhalte dieser Managementaufgabe sind vor allem Ratschläge und Anweisungen für die Mitarbeiter, vor allem bei Problemen und deren Lösung.

Die Managementaufgaben Organisation und Planung werden nicht mehr sehr häufig genannt. Daraus lässt sich ableiten, dass diese Funktionen zu den weniger wichtigen Aufgaben des Joint Venture Managers gehören. In weiterer Folge kann darauf geschlossen werden, dass der Manager diese Aufgaben nur zum Teil selbst übernimmt und anderen Personen im Unternehmen oder in den Joint Venture Partnerunternehmen überlässt.

Die operativen Managementaufgaben werden im Vergleich zu den strategischen Managementaufgaben nicht so häufig genannt. Das ist auch der Grund dafür, dass sie im Häufigkeits- und Wichtigkeitsranking schlechter positioniert sind. Wichtige operative Managementaufgaben betreffen vor allem Marketing & Sales sowie Finanzierung. Die Bereiche Personal, Produktion und Technik werden von den Joint Venture Managern nicht sehr häufig diskutiert, was wiederum darauf schließen lässt, dass sich in der Hierarchie untergeordnete Personen, die eventuell auf ein Gebiet spezialisiert sind, darum kümmern und der Joint Venture Manager nur die Kontrolle durchführt.

Beim weiteren Vergleich mit den diskutierten theoretischen Konzepten zeigt sich, dass jene Managementaufgaben, die in den westlichen Managementansätzen diskutiert wurden, sich zur Gänze auch in den Managementaufgaben sino-österreichischer Joint Ventures wieder finden. Im krassen Gegensatz dazu stehen die chinesischen Managementansätze. Boisot/Liang sprechen generelle Informationen, Angelegenheiten der Produktion, Buchhaltung, Finanzierung, Personalmanagements, interne Angelegenheiten, Gemeinwohl der Angestellten und ideologische Fragen an, die sich in sino-österreichischen Joint Ventures nicht zeigen oder nur von geringer Wichtigkeit sind. Auch die Aufgaben von Stewart/Him, die als persönliche Entwicklung, geplante und ungeplante Treffen, Schreibtischarbeit, lokaler Transport und Geschäftsreisen bezeichnet werden, eigenen sich nur wenig um die Managementaufgaben in sino-österreichischen Joint Ventures zu beschreiben. Diese Aufgaben werden ebenfalls nur sehr selten bis überhaupt nicht erwähnt. Weitere Konzepte wie die Kriegsstrategie nach Sun Tzu, der chinesische Familienbetrieb und der chinesische Staatsbetrieb liefern hauptsächlich kulturtypische Merkmale, die nicht geeignet sind um Managementaufgaben zu analysieren. Im Managementsystem unter Mao Zedong finden sich einige der erwähnten

strategischen und operativen Managementaufgaben wie z.B. Planung, Organisation, Personal, Kontrolle; Finanzen, Produktion wieder. Andere Bestandteile wie Kommissionen, Sozialwesen, Administration werden von Managern sino-österreichischer Joint Ventures nicht erfüllt.

5.6 Kulturtypische Merkmale des Managementstils

Im theoretischen Teil wurden weiters die bekanntesten Konzepte und Forschungsarbeiten zur österreichischen und chinesischen Kultur vorgestellt. Durch die Gegenüberstellung und den Vergleich kam die Autorin zu einer Vielzahl an kulturtypischen Eigenheiten der chinesischen und der österreichischen Kultur, die in Tabelle 53 und Tabelle 54 dargestellt sind. Diese kulturtypischen Eigenheiten umfassen Kulturstandards (KS), Werthaltungen und Verhaltensweisen (W/V) sowie Persönlichkeitsmerkmale (P).

Kulturtypische Merkmale des chinesischen Managementstils	
Harmonie (KS)	Zentralisierung (W/V)
Gesicht geben/Gesicht nehmen (KS)	Personalisierung (W/V)
Kollektivismus (KS)	Paternalismus (W/V)
Beziehungsorientierung (KS)	Nepotismus (W/V)
Reziprozität (KS)	Autoritäre Führung (W/V)
Hierarchiebewusstsein (KS)	Moralische Führung (W/V)
In-Group/Out-Group (KS)	Mildtätige Führung (W/V)
Bescheidenheit/Zurückhaltung (KS)	Respekt für Alter und Tradition (W/V)
	Langfristige Orientierung (P)

Tabelle 53: Kulturtypische Merkmale des chinesischen Managementstils⁷⁴⁵

Kulturtypische Merkmale des österreichischen Managementstils	
Individualismus (KS)	Demokratisch (W/V)
Rechtsbewusstsein (KS)	Partizipativ (W/V)
Regelorientiertheit (KS)	Kollegialität (P)
Sachorientiertheit (KS)	Flexibilität (P)
Hilfsbereitschaft (KS)	Mitarbeiterorientierung (W/V)
Trennung zwischen Berufs- und Privatsphäre (KS)	Teamfähigkeit (P)
Gemütlichkeit und Direktheit (KS)	Disziplin (P)
	Innovationsfreudigkeit (P)

Tabelle 54: Kulturtypische Merkmale des österreichischen Managementstils⁷⁴⁶

Diese Kategorien wurden zu Beginn der Analyse des Interviewmaterials als Hilfestellung für mögliche Kategorien verwendet, jedoch wurden auch Kategorien aus dem Text entwickelt. Durch die Zuweisung von Codes für bestimmte Textstellen

⁷⁴⁵ Die Merkmale beinhalten Kulturstandards, Werthaltungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale.

⁷⁴⁶ Die Merkmale beinhalten Kulturstandards, Werthaltungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale.

und das Vergleichen in Paaren und verschiedenen Gruppen wurden so die wichtigsten Kategorien für kulturtypische Merkmale erarbeitet. Diese Merkmale für die chinesische und die österreichische Kultur werden nun im Folgenden erläutert.

5.6.1 Chinesische kulturtypische Merkmale

Die chinesischen kulturtypischen Merkmale sind zentrale Merkmale des hybriden Managements in China. Diese spielen vor allem im Joint Venture Management eine wichtige Rolle. Jene chinesischen Merkmale, die aus dem Textmaterial der 50 Interviews generiert wurden, sind in Tabelle 55 ersichtlich. Daneben stehen die ursprünglich aus der Theorie generierten Codes, die teilweise mit den tatsächlichen Codes übereinstimmen oder Teilaspekte des Codes abdecken. Drei Codes wurden aus dem Textmaterial generiert und haben keine theoretische Grundlage. Es handelt sich dabei um die Codes „Vertrauen“, „Fleiß“ und „Flexibilität“.

Chinesische kulturtypische Merkmale	Häufigkeit der Nennung	Aus der Theorie generierte Codes
Beziehungsorientierung (KS)	78	Beziehungsorientierung, Nepotismus
Gesicht (KS)	40	Gesicht geben/Gesicht nehmen, Bescheidenheit/Zurückhaltung
Autoritäre Führung (W/V)	23	Autoritäre Führung, Personalisierung
Vertrauen (P)	19	
Hierarchie (KS)	18	Hierarchiebewusstsein
Fleiß (P)	17	
Respekt (P)	16	Respekt für Alter und Tradition
Flexibilität (P)	11	
Sozial (P)	9	Moralische Führung, Mildtätige Führung, Paternalismus
Reziprozität (KS)	8	Reziprozität
		Harmonie
		Kollektivismus
		In-Group/Out-Group
		Langfristige Orientierung
		Zentralisierung

Tabelle 55: Chinesische kulturtypische Merkmale in sino-östrerr. JVs

Im Folgenden werden nun alle chinesischen kulturtypischen Merkmale vorgestellt sowie deren Bedeutung für das hybride Management in sino-österreichischen Joint Ventures diskutiert.

Kulturtypisches Merkmal Beziehungsorientierung

Die Beziehungsorientierung ist mit 78 Zitaten das am häufigsten genannte chinesische kulturtypische Merkmal in sino-österreichischen Joint Ventures. Die chinesische Gesellschaft basiert auf persönlichen Kontakten, Beziehungen und Netzwerken. Diese so wichtigen Kontakte werden in China als „guanxi“ bezeichnet

und sind vor allem im Geschäftsleben das Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg.

*If you want to do good business in China you have to have a very good relation in China.*⁷⁴⁷

*Auch heute ist es noch so, diese Kontakte muss man pflegen und ich pflege sie gern. Wir haben ohnedies support von dem Joint Venture Partner, der den Eingang schaffen muss, aber legen müssen Sie sich's selbst. Diese Bruderschaft müssen Sie sich selber erarbeiten und erhalten. Das spielt sich bei uns so nicht ab. Auch nicht in der Führung des Unternehmens. Das lobbying ist in der Konsequenz und in der Intensität nicht gefragt und nicht möglich.*⁷⁴⁸

*Unser Joint Venture war ja, wir hatten ja Glück, der Partner war ein sehr offener Mensch, der alles zugelassen hat. Den haben wir seit über 10 Jahren, den dritten Joint Venture Partner. Der uns auch in der politischen Struktur richtig unterstützt und eingeführt hat. Der Zeitaufwand, um sich ein Netzwerk aufzubauen, das ist das Wesentlichste, guanxi.*⁷⁴⁹

Wie wichtig Beziehungen sind lässt sich auch sehr gut daran zeigen, was passiert, wenn jemand seine Kontakte verliert, was z.B. aufgrund des Alters und Pension-santritten geschehen kann.

*Laut dem Joint Venture Vertrag hätte unser chinesischer Minderheitseigentümer, er ist mitbeteiligt zu 49%, hätte er die Akquisition machen sollen hier und das hat er aber nie wirklich gemacht. Die Gründe sind meiner Ansicht nach a) das Geschäftsmodell, das sich er vorgestellt hat, funktioniert hier nicht. Das zweite ist, er ist schon relativ alt und hat seine Kontakte verloren. Seine Studienkollegen, er ist jetzt 59, die sind alle in Pension geschickt worden. Das dritte ist, dass die Stahlbranche hier stark verändert worden ist mit einem großen Austausch von Managern. Und von daher ist das Geschäft einfach nicht so gelaufen. Er wollte immer, dass wir so riesengroße MES Projekte betreiben, wo sie dann 10, 20 Ingenieure brauchen. Das ist um eine Nummer zu groß für uns. Wir bieten das jetzt an zusammen mit der xxx und der xxx.*⁷⁵⁰

Im Rahmen eines Joint Ventures sind Beziehungen und Kontakte zu verschiedenen Personen und Institutionen wichtig. Schon bei der Partnersuche für das Joint Venture spielen die persönlichen Beziehungen eine wichtige Rolle. Kontakte resultieren einerseits aus familiären oder freundschaftlichen Beziehungen oder andererseits auch über Empfehlungen von Familienangehörigen, Freunden und Geschäftspartnern.

747 Interview 18:3

748 Interview 27:23

749 Interview 27:30

750 Interview 22:8

Der chinesische Partner hat sich damals zufällig ergeben. Ich war ja damals schon tätig für die damals noch verstaatlichte Industrie in China und ich hab dann einen Haufen Leute kennengelernt. Das hat sich dann ergeben durch meine persönlichen Kontakte.⁷⁵¹

Der Partner, der chinesische Partner, ist mein Verwandter. So ist das. Das ist viel einfacher.⁷⁵²

Das ist die Firma xxx, das ist ein Nischenhersteller für Werkzeuge. Und so wurde auch uns die Gebrüder xxx als guter Partner weiterempfohlen. Und darauf haben wir, die in China keine Erfahrung gehabt haben, das Angebot auch angenommen. So kam es zum Joint Venture.⁷⁵³

Der Partner wurde uns empfohlen über unseren jetzigen Joint Venture Manager. Der wurde uns empfohlen von Mr. xxx xxx, das ist ein Hongkong Chinese der schon seit über 20 Jahren gemeinsam mit xxx vor allem verkauft, ist ein langjähriger Partner, den man auch ein gewisses Vertrauen entgegenbringen kann und das auch tut. Es hat gewisse Geschäftskontakte gegeben vom jetzigen Joint Venture Partner und von dieser Seite ist dann die Empfehlung gekommen und nach ausführlicher Evaluierung hat sich dann ergeben, dass sowohl der Partner eine gute Perspektive geben kann, als auch der Standort sehr gut geeignet ist.⁷⁵⁴

Der beste Kunde, den kenne ich schon seit 20 Jahren und wie wir beide gesehen haben, das könnte nicht so in unsere Richtung laufen mit der Übernahme des 1. Joint Ventures. Dann haben wir so spaßhalber beim Abendessen gesagt, na dann machen wir's gemeinsam. Und ein paar Wochen später, hab ich ihn dann gefragt. Ah ja richtig, haben wir gesagt. Na da muss ich mal darüber nachdenken. Und er sagt: Ich habe aber keine Ahnung davon. Und ich sage: Naja brauchst ja nicht, du verkaufst und wir produzieren. Und das hat ein paar Wochen gedauert. Dann ist er mit seinen Leuten zu uns gekommen und dann kam ein Konzept heraus, das beiden gefallen hat. Handshake und das wars eigentlich. Und dann haben wir Monate gebraucht, bis wir einen gescheiten Vertrag gehabt haben. Mit einem chinesischen und österreichischen Rechtsanwalt. Das sind dann die Dinge, der Dschungel, durch den man durch muss. Von 30 Seiten haben wir reduziert auf 10 Seiten. Dann haben wir telefoniert und noch mal getroffen und das wars dann.⁷⁵⁵

Nach der Gründung des Joint Ventures ist es wichtig die Beziehung zum Partner zu pflegen, denn eine gute persönliche Beziehung ist Grundlage für den geschäftlichen Erfolg. Schließlich sind vor allem die Beziehungen des chinesischen Partners in die Wirtschaft und Politik maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

751 Interview 5:5

752 Interview 3:4

753 Interview 39:6

754 Interview 34:6

755 Interview 11:31

*Die Zusammenarbeit hat von Beginn an in freundschaftlicher Weise und im Zeichen gegenseitigem Vertrauen funktioniert. Da ich meinen Partner schon zu einem Zeitpunkt kennen lernen durfte, wo noch keine Rede von einem gemeinsamen Unternehmen war und die „Chemie“ zwischen uns beiden in Ordnung war, ist diese vertrauensvolle Zusammenarbeit daher kein Zufall.*⁷⁵⁶

*Wichtiger als das Produkt ist der chinesische Partner, mit dem sich auf persönlicher Ebene nicht nur gut, sondern bestens verstehen muss. Da in China junge Unternehmen in Personal und Umsatz wesentlich schneller wachsen als in Europa und Investitionen umgehend und risikofreudiger umgesetzt werden, ist ein ehrliches, freundschaftliches gegenseitiges Verhältnis immens wichtig. Bei gegenseitigem Misstrauen und wo Joint Venture Manager nur mit dem Gesellschaftsvertrag argumentieren, wird man in China nicht erfolgreich sein.*⁷⁵⁷

*Wir haben einen Weg gefunden, den ich heute in 100%iger Weise nachführe, eine starke persönliche Achse mit den Personen aufzubauen, mit denen wir dort zusammenarbeiten.*⁷⁵⁸

*Fast täglich hab ich Kontakt mit unseren Geschäftsführern in Österreich. Wir haben eine vertraute, freundschaftliche Beziehung.*⁷⁵⁹

Die Beziehung zum Joint Venture Partner wird auf unterschiedliche Weise gepflegt. Üblich sind persönliche Besuche, ein gemeinsames Freizeitprogramm und viel Unterhaltung. Sehr oft entsteht aus der anfänglichen Partnerschaft eine persönliche Freundschaft.

*Aber ich persönlich mag meinen Hauptansprechpartner den xxx xxx sehr und behaupte fast das beruht auch auf Gegenseitigkeit, und wenn er demnächst mal in Österreich auftaucht, werde ich mit ihm Gleitschirmfliegen gehen. Und das wird er wohl mit mir machen. Das passt schon soweit. Die heutige Situation ist durchaus eine gut gepflegte. Sowohl vorstandsseitig, als auch auf der Geschäftsführerseite.*⁷⁶⁰

Und dann kommt die große Frage warum funktioniert unser Joint Venture, wenn drei Viertel aller Joint Ventures schiefgehen. Jetzt kann man natürlich überheblich sein, ja, die haben so viele Fehler gemacht, die kommen sich zu überheblich vor, das schätzen die Chinesen überhaupt nicht. Wir sind die guten und ihr arbeitet oder so ähnlich. Das funktioniert sicherlich nicht. Auf einer herablassenden Ebene kann man mit Asiaten nicht kommunizieren. Nicht auf die Dauer. So lange sie einen brauchen, werden sie das machen, aber sobald sie können, werden sie abspringen. Wenn nicht in dieser Zeit eine sehr starke persönliche Bindung ent-

756 Interview 4:7

757 Interview 4:10

758 Interview 11:5

759 Interview 24:9

760 Interview 9:30

steht. Und das praktiziere ich mindestens dreimal jährlich, ich nehme mir Zeit für einen persönlichen Besuch für mindestens 1 Woche. Ich nehme mich auch per Mail allen Themen an, die es in den Joint Ventures gibt. Wenn es notwendig, gebe ich meinen Senf dazu. Nie im Sinne des overruling, sondern gemeinsam mit unseren eigenen Leuten, wie machen wir das. Und ich gebe dann meine Meinung dorthin, damit der sieht, ich beschäftige mich mit diesem Thema. Und genauso ist dort der Geschäftsführer in diese Themen eingebunden, die anstehen und schickt die wieder mir. Wir verstehen uns gut, inzwischen wir sind wirklich gute Freunde geworden. Wir freuen uns, wenn wir uns sehen. Wir freuen uns, wenn er zu uns kommt und machen ein privates Programm drumherum und das ist etwas, das die Chinesen uns wirklich voraus haben, wenn sie Gäste empfangen und die auch entsprechen hofieren wollen, dann reißen sie sich an Haxn aus. Da kommt wirklich der CEO auf den Flughafen und holt mich ab. Der hat was Besseres zu tun, das ist eine Ehrerbietung, ein Zeigen des Respekts und der Würde. Natürlich tue ich das in Wien genauso, wobei wir es ja bis zum Flughafen nur einen Katzensprung haben. Das sind keine 10 Minuten. Das bringt einen immer näher. Dann kommt es, wenn man mal was gut gemacht hat, zu einer Umarmung und dann fühlt man sich am Anfang ein bisschen komisch, aber der meint das dann auch ehrlich, ohne das berühmte Messer hinterm Rücken. Nur darf man ihn dann ja nie enttäuschen, auch nicht mit Kleinigkeiten. Da sind die Chinesen sehr sehr empfindlich.⁷⁶¹

Neben der guten Beziehung zum Joint Venture Partner ist in China ein gutes Verhältnis zur Regierung und den Behörden von großer Wichtigkeit für den Erfolg eines Unternehmens. Diese guten Kontakte zur Regierung sind meist die wichtigste Eigenschaft, die ein chinesischer Joint Venture Partner besitzen muss.

Das Partnerunternehmen sind private Entrepreneure. Es ist ein Brüderpaar, insbesondere der xxx xxx hat exzellente Kontakte in den politischen Staatskreisen, das soll nun mal helfen in ex-kommunistischen Systemen, ein solches Reich auf die Beine zu stellen. Die beiden schieben ein durchaus größeres Rad, die sind nicht nur in diesem Geschäft involviert, sondern besitzen auch Versicherungsgeschäfte, ein Konglomerat von Service- und Dienstleistungs- und Industrieunternehmen. Deren politische Kontakte, die waren höchstens für uns ne gute Basis anzunehmen, dass deren Geschäft von Erfolg gekrönt sein wird.⁷⁶²

Die Kontakte zur Regierung und zu den Behörden werden durch häufige gegenseitige Besuche und gemeinsame Essen gepflegt. Dabei kommt dem Freizeitprogramm eine besonders wichtige Bedeutung zu.

Ein Unternehmen aus der alten Struktur, das Staatsunternehmen, sprich in der Stadt, Provinzen usw. ein offizielles Unternehmen. Für uns war es also wichtig, dass wir mit der Entwicklung dieses Joint Ventures die ständigen Kontakte zur Provinzführung und zur Stadtführung hatten. Für mich war das ganz klar, wenn

761 Interview 11:12

762 Interview 9:9

ich nach China komme, jedes Mal die Audienz beim Gouverneur oder beim Parteisekretär der Provinz und dem Parteisekretär der Stadt und beim Bürgermeister. Das heißt also diese vier. Das musste jedes Mal mit einem Bankett begleitet sein, hat sehr viel Geld gekostet. ... Jaja, die waren auch in Österreich, wir haben z.B. auch die Sitzungen im Board in der Anfangsphase natürlich fast ausschließlich in China und dann später einmal im Jahr in Österreich waren die Chinesen, wo man die Leute dann herumgeführt hat. Der Tagesplan war dann sehr kurz gehalten, sehr klein, damit man ihnen einfach ein bisschen was von unserer Welt auch zeigt. Und das haben sie gerne aufgenommen.⁷⁶³

Essen mit Politikern und Kunden geht er auch. Oder wenn irgendein hohes Viech kommt. Das ist klar. Aber er hat das eigentlich sehr gut im Griff.⁷⁶⁴

In China muss man so sagen, man muss relativ gute Beziehungen mit der lokalen Regierung, aber nicht unbedingt jeden Tag oder Abend mit solchen Leuten essen. Kann man machen, wenn man wirklich keine Zeit hat, muss man nicht unbedingt.⁷⁶⁵

Die Joint Venture Manager, die sich aktiv an der Provinz- oder Regierungspolitik beteiligen oder vom Staat als Joint Venture Manager eingesetzt wurden, werden sehr oft innerhalb der politischen Kreise befördert, wenn sie im Joint Venture Erfolg erzielen können.

Der erste Effekt war nachdem der Vertrag unterschrieben war und das Joint Venture gegründet war, wurde uns der Direktor des Unternehmens aufgrund seines Erfolges, wurde er politisch promotet. Der zweijährige Ansprechpartner wurde in der politischen Karriere nach oben gestupst und es kam ein neuer Partner. Und zum damaligen Zeitpunkt, ich hab mich damals bei anderen Firmen umgehört, ist das jetzt regelmäßig oder ist das eine Ausnahme. Dann hat es geheißt, dann ist es so, wenn jemand mit Ausländern zusammenarbeitet und Erfolge nachweisen kann, dann wird er ganz gern nach oben gelobt.⁷⁶⁶

Der General Manager ist ein sehr ehrgeizig. Er hat da alles dahinter gesetzt. Er will scheinbar in die Politik ein bissl rein. Er ist jetzt zu den 10 besten Managern von Ningxia gewählt worden. Ein sehr ehrgeiziger Typ.⁷⁶⁷

Das Joint Venture Unternehmen profitiert von den politischen Kontakten der Partner und des Joint Venture Managers auf unterschiedliche Weise. Je nach Branche und Art der gewünschten Unterstützung können z.B. die Beschaffung von Grundstücken, der Bau von Fabrikhallen, Importe von Maschinen usw. er-

763 Interview 44:18

764 Interview 30:20

765 Interview 3:26

766 Interview 27:8

767 Interview 43:10

leichtert werden. Subventionierungen von staatlicher Seite sorgen dafür, dass bestimmte Produkte im Land verkauft werden.

Die Partner sind, eine davon ist eine special development zone, wo wir das Joint Venture haben, die haben uns geholfen das Grundstück und die Werkshalle zur Verfügung zu stellen, aber die haben auch ein Naheverhältnis zum Wasserbaumministerium. Dann haben wir auch eine Firma dabei, die ist direkt unter dem Wasserbaumministerium angesiedelt. In Peking und dann ist noch eine Firma dabei, die ist angesiedelt unter dem Wasserbaubüro der Provinz Shandong. Das Joint Venture ist in Jinan.⁷⁶⁸

Die Partner waren damals Hongkong Chinesen, die damals ein ausländisches Joint Venture in China gegründet haben. Es war damals Ende der 80er Jahre notwendig auch einen chinesischen Partner zu haben. Und das war damals die municipality of the City of Guangzhou, der mussten wir 25% der Anteile schenken. Das war so ein Staatsunternehmen mit guten politischen Kontakten. Die haben sehr rasch dafür gesorgt, dass wir ein Grundstück bekommen und zu bauen beginnen konnten. Das war alles vom Tisch. Die organisatorischen und bürokratischen Wege waren gelegt. Das ist aber nicht das Hindernis meistens. Das Hindernis ist meistens, einen Partner zu finden, der am gleichen Strang zieht wie wir, der das Gleiche möchte wie wir.⁷⁶⁹

It has been very smooth. Because mainly the xxx as our minor shareholder has not interfered or got involved in the daily management. And the senior members of the board of both Joint Ventures enjoy a quite good relationship between them. And also xxx supported us a lot. As xxx is very strong with the local government, they supported us a lot in such ways. For example they helped import machineries, get some tax reduction and also helped to solve some problems which is connected with the government relations. I think it is very good.⁷⁷⁰ They have the right connections. As far as I know we have no major disputes.

Die Gründung war alles überhaupt kein Problem. Die größte Herausforderung ist die, dass die Produkte, die man produziert, dass man die auch absetzt, dass wir genügend Aufträge bekommen. In dieser Branche, in der Beregnungsbranche, ohne Subventionierung von staatlicher Seite kann man keine einzige Maschine verkaufen.⁷⁷¹

Neben den Beziehungen zur Regierung und zu den Behörden, spielen die Kontakte auch auf anderen Ebenen des Unternehmens eine große Rolle. Wenn das Joint Venture in China einkaufen muss, um das fertige Produkt herstellen zu können, wird bei der Wahl der Lieferanten sehr oft darauf geachtet, ob zu dem Lieferanten eine Beziehung besteht bzw. überhaupt nur jener Lieferant ausgewählt, der eine

768 Interview 8:9

769 Interview 11:7

770 Interview 29:15

771 Interview 8:14

gute Verbindung zu den Partnern, dem General Manager oder anderen wichtigen Funktionsträgern im Joint Venture hat.

*Der Geschäftsführer wollte nur von Bekannten von ihm kaufen.*⁷⁷²

*Zusammenarbeit funktioniert schlecht. Ja, sehr schlecht. Also wir haben ein Problem, dass wir bei allen operativen Entscheidungen beeinflusst werden und das geht ganz einfach. ... D.h. es werden Zahlungen behindert, es werden Zahlungen nicht getätigt, obwohl Unterschriften gemacht werden. Es wird einfach Wunschlieferanten werden hineingedrückt und ja es gibt halt ständig Zores.*⁷⁷³

Auch bei der Auswahl der Mitarbeiter im Joint Venture spielen die Beziehungen eine wichtige Rolle. Die Auswahl der Mitarbeiter kann auf allen Ebenen durch Kontakte beeinflusst werden, vom Management bis zur untersten Hierarchiestufe.

*Das Management an sich hat sich einmal dadurch unterschieden, dass wir das Gefühl gehabt haben, dass die Leute, die was zu sagen gehabt haben, sich nicht durch Qualifikation ausgezeichnet haben, sondern durch irgendwelche Parteibeziehungen. Und sie haben halt dann jene Leute eingesetzt, die ihrer Gesinnung am nahesten waren und dementsprechend unqualifiziert waren dann auch die Leute, mit denen man zu tun gehabt hat.*⁷⁷⁴

*Jeder in der Bevölkerung möchte dort arbeiten, weil damals war es sehr schwer Arbeit zu finden. Dann sagt der eine Direktor, ja, ich habe da meine Verwandten, dann sagt der andere Direktor, ich habe da auch meine Verwandten. Und diese Kämpfe, wir sind Ausländer, kann man sich nicht vorstellen.*⁷⁷⁵

*Man merkt auch sehr stark, dass versucht wird, neues Personal über Empfehlungen der Mitarbeiter oder des Joint Venture Partners zu suchen. Es existiert da schon auch ein gewisses Familiennetzwerk unter den Mitarbeitern und auf das muss man auch Rücksicht nehmen. Das ist auch in dem Joint Venture. Was mir persönlich nicht so gut gefällt aber naja. Das wäre sicher anders ein bisschen einfacher. Das ist so eine Art Kompromiss, den man eingehen muss.*⁷⁷⁶

*They always wanted to keep positions for some people. Like who is going to be the commercial manager, the controller, the HR manager? Because they see that these are very crucial functions.*⁷⁷⁷

Oft ist die Suche nach Mitarbeitern durch den chinesischen Partner vom österreichischen Partner sogar erwünscht. Das trifft vor allem dann zu, wenn es in be-

772 Interview 19:15

773 Interview 32:10

774 Interview 25:12

775 Interview 19:11

776 Interview 34:18

777 Interview 36:7

stimmten Provinzen schwierig ist, qualifiziertes Personal, das z.B. eine Spezialausbildung haben soll, zu finden.

Es ist gar nicht so einfach in unserer Branche gute Vertriebsleute mit guter kaufmännischer und guter technischer kommerzieller Ausbildung zu haben und da war unser Joint Venture Partner ausgesprochen hilfreich, das seh ich auch immer wieder, wenn hier später amerikanische oder europäische Unternehmen hier Fuß fassen wollen, die Leute zu finden, auch insbesondere dieses Vertrauen vor Ort aufzubauen, das ist immer eine relativ große Challenge. Wir hatten da einen großen Vorteil, wir kannten die Leute, wir haben mit ihnen zusammengearbeitet, dann haben wir uns für ein Joint Venture entschieden und dann ging alles wesentlich schneller.⁷⁷⁸

Schließlich beeinflussen die persönlichen Beziehungen auch den Kundenstock des Joint Venture Unternehmens. Sehr oft sind Joint Venture Partner gleichzeitig Kunden des Unternehmens oder kennen alle potenziellen Kunden.

Von unserem Joint Venture vielleicht, es ist ein Joint Venture mit zwei anderen Partnern. Einer davon ist ein Tabakkonzern, xxx Tabak, und der zweite ist grundsätzlich der Investmentarm des gesamten Monopols, das sind unsere Ansprechpartner. Die Partner sind natürlich sehr sehr mächtig und sind im Boot für uns aus strategischen Gründen und zwar weil die natürlich beeinflussen können wann wir was verkaufen. Die können uns teilweise Türen öffnen zu anderen Kunden, die wir noch nicht haben, können aber auch sicherstellen, dass die jetzigen Kunden auch bei uns bleiben. ...Die Joint Venture Partner sind sehr groß und mächtig und könnten wenn eine schlechte Beziehung, da ist uns sehr große Probleme bereiten. Auf jeden Fall die Zentrale, weniger xxx Tobacco. Wenn wir mit denen einen schlechten Kontakt hätten und wir nichts für eine gute Beziehung tun, dann könnten die uns in verschiedensten Provinzen schlecht machen und auch die Tabakmonopole sicher auch dazu zwingen, dass sie nicht bei uns kaufen, deshalb ist es uns sehr wichtig, dass wir mit denen eine gute Verbindung haben und wir versuchen auch regelmäßig diese zu informieren und diese zu treffen. Es gibt dann noch die notwendigen Besuche zu Chinesisch Neujahr und bei den Oktoberfeiertagen und man versucht eben eine möglichst gute Verbindung aufzubauen. Und zurzeit besteht eine sehr gute Verbindung und man sieht auch, dass die willig sind uns weiterzuhelfen in unserer weiteren Entwicklung. ...Die Herausforderung jetzt ist sicher, dass man sehr stark abwägen muss, wer auf welcher Seite steht, wer jetzt persönliche Interessen verfügt, weil es immer bei den Gehaltsstrukturen immer Leute geben wird, die ihre Position ausnützen z.B. andere Lieferanten, und mit Lieferanten schlechte Preise ausverhandeln und selbst einen Teil mit kassieren, die grundsätzlich in China überhaupt sehr weit verbreitet sind.⁷⁷⁹

Zusammengefasst lässt sich das Merkmal Beziehungsorientierung sehr vielen Ebenen im Unternehmen wiederfinden. Als besonders wichtig stellten sich Bezie-

778 Interview 46:20

779 Interview 37:6

hungen extern zur Regierung und den Behörden, zu Lieferanten, Kunden, und intern zwischen den Partnern, zum Management, den Arbeitern und Angestellten heraus. (siehe Tabelle 56)

Kulturtypisches Merkmal Beziehungsorientierung	
Externe Beziehungen	Resultat der Beziehung
Beziehung zur Regierung, zu Behörden	Erleichterung bei Grundstückskäufen, Importen, Zöllen
Beziehung zu Lieferanten	Bevorzugung bestimmter Lieferanten
Beziehung zu Kunden	Bevorzugung bestimmter Kunden, Stammkundschaft
Interne Beziehungen	Resultat der Beziehung
Beziehung zwischen den Partnern	Gutes Verhältnis, Ausnützen der Beziehungen des Partners
Beziehung zu Management	Bevorzugte Einstellung bestimmter Personen
Beziehung zu Angestellten und Arbeitern	Bevorzugte Einstellung bestimmter Personen

Tabelle 56: Kulturtypisches Merkmal Beziehungsorientierung

Kulturtypisches Merkmal Gesicht

Das Merkmal Gesicht wird mit 40 Zitaten am zweithäufigsten in sino-österreichischen Joint Ventures genannt. Es geht dabei um die Aufrechterhaltung der Ehre, vor allem nach außen. Um das Gesicht zu wahren ist es nötig, wenig Emotionen zu zeigen. Dies gilt besonders für Geschäftssituationen, in denen es um z.B. Vertragsverhandlungen, Unternehmensgründungen oder strategische Entscheidungen geht. Gleichzeitig ist es auch wichtig das Gesicht des Gegenübers zu wahren und Situationen des Gesichtsverlustes zu vermeiden.

*Chinese people in general in our management team. They do not show any emotion and it will be our responsibility to involve them in decisions as good as we can and send papers or waiting for instructions from the shareholders and together with our president of the Joint Venture company Mr. xxx xxx, who is a very international oriented person, I think we have a good opportunity to improve the management style.*⁷⁸⁰

*Wir müssen dafür sorgen, dass ihr Gesicht gewahrt wird.*⁷⁸¹

*Wie es halt häufig ist bei Joint Ventures ist der Chairman ein Chinese, damit er einen schönen Titel und einen schönen Job hat und sich damit schmücken kann.*⁷⁸²

Um das Gesicht zu wahren, ist es in der chinesischen Kultur sehr wichtig sich immer höflich und diplomatisch zu verhalten. Indirekte Anweisungen an Kollegen

780 Interview 1:40

781 Interview 6:34

782 Interview 35:6

und Untergebene sind wichtig, vor allem wenn es um die Ausbesserung von Fehlern geht.

*Ein möglicher Nachfolger soll die chinesische Mentalität stets berücksichtigen. Als Beispiel sollte man nie sagen „Du musst das machen“ sondern „um das zu erreichen würde ich diese oder jene Maßnahme setzen“.*⁷⁸³

*Während man hier sicherlich etwas direkter ist, bei verschiedensten Dingen, ist man das in China mehr zwischen den Zeilen.*⁷⁸⁴

*For example in this ways we have many disputes with European managers. I myself sometimes had a personal dispute or argument with our export manager because our export manager is from Germany. When we discuss about something he is very direct or straightforward. But sometimes we Chinese think this is too extreme, not always straightforward. We thought he went to extremes, sometimes he shouted at our managers in the production. This is quite normal in European factories. In China you never say, you did this wrong but you say I think it would be better to do it in another way. I also discussed that with our European managers here. Most of them are straightforward. Chinese people are not too direct. The Chinese people cannot separate personal feelings with job disputes. They always regard this as personal insult. They will not tell you. This is a big problem. Being straightforward is good but many times this will not solve the problems.*⁷⁸⁵

*Zum anderen man muss sehr aufpassen und man muss sehr diplomatisch sein d.h. auch wenn irgendwas nicht stimmen sollte oder man irgendwas will, muss man warten, dass die auf einen zugehen. Man kann Sachen vielleicht andeuten, aber man darf nichts einfordern, dadurch, dass die in einer sehr starken Position sind, muss man da ein bisschen aufpassen.*⁷⁸⁶

*Sometimes I like say things directly but in China its not very polite. If you have ideas and suggestions or want to criticize somebody directly that's very impolite and that's loss of face something like that.*⁷⁸⁷

Um das Gesicht zu wahren verschweigen viele chinesische Mitarbeiter in sino-österreichischen Unternehmen ihre Probleme oder erzählen nur dann davon, wenn keine andere Lösung mehr zur Verfügung steht.

*Erzählen tun sie einem immer nur, wenn der Hut brennt. Das ist anders jetzt mit den Jungen. Sie haben dann auch gewusst, was hätte ich gern und wie. Das ist eine Lernphase.*⁷⁸⁸

783 Interview 4:11

784 Interview 5:7

785 Interview 29:18

786 Interview 37:19

787 Interview 1:37

788 Interview 15:13

*Sometimes this Chinese people, they don't report to you. If they have something they just hide it. You have to find out. Even you ask, oh no no... So I just hear something happened you know but when I ask them, they just ah ... no... small things. They don't tell you. Something for them is very small, but for me its not small. It can influence a lot of things. I just hear when I walk around and chat with the people and we have a canteen so I hear when the people talk. I just find out and then when we have the meeting we just ask them.*⁷⁸⁹

Auf Managementebene wird vor Entscheidungen häufig ein Gespräch unter vier Augen geführt, sodass nach außen das Gesicht gewahrt und Einigkeit demonstriert werden kann.

*Wenn es um heikle Themen geht, tauschen wir vorher die Meinung, auf einem informellen Weg und halten das gemeinsam fest, und in der Sitzung ist nur mehr das Board anwesend und wir stimmen das ab und fertig.*⁷⁹⁰

Das Merkmal kommt speziell dann zum Tragen, wenn das Gesicht einer in der Hierarchie übergeordneten Person gewahrt werden muss. Gerade Autoritätspersonen wie der General Manager dürfen nach außen hin, z.B. in der bei Reden in der Öffentlichkeit oder vor allen Mitarbeitern, auf keinen Fall das Gesicht verlieren, weil sie auch gleichzeitig ihre Autorität einbüßen.

*And I understood very well in the beginning I thought I should learn Chinese and this is a nightmare for an old guy like me. But I was really trying hard and after 6 months we had the first time in the company a profit and then I want to make a family celebration to bring the family members because in a way I thought I have to improve but I have to make the employees proud of their workplace. And the way to do that to tie to the family because family is very crucial in China. So I was rehearsing to deliver a speech to the family members in this family day. It was only a five minute speech in Chinese. Very baby talk Chinese. I am very happy today. For the first time in the xxx company... profit. That was a very simple speech in Chinese. And I was rehearsing with the colleagues. I was at that time to deliver a message to every employee what they can improve the company. At the end after one week of rehearsing, they were coming to me and told me: Look Mr. xxx in the factory we have many farmers, they do not speak Mandarin, they will not be able to understand you. That's why we suggest when you are speaking, we will put some subtitles so that they can read. Because you know they are farmers. When I was hearing that I understood immediately that this was the Chinese way to say that my Mandarin is very poor. But you know this is the Chinese way. They will never come and deliver a message directly.*⁷⁹¹

789 Interview 18:14

790 Interview 16:15

791 Interview 36:19

Diese Wahrung des Gesichts kann sogar soweit gehen, dass nicht nur kleine Unsicherheiten und Fehler, sondern auch große Vergehen von Managern oder Mitarbeitern verschwiegen werden.

Das einzige Problem, das wir hatten, der Geschäftsführer hat so ein bisschen in seine eigene Tasche gearbeitet. Und die Erfahrung, die wir daraus gemacht haben, ist einfach so, dass wenn solche Dinge in China passieren, dass die Mitarbeiter dem Geschäftsführer gegenüber so loyal sind. Da würde nichts nach außen dringen. Das ist sehr uneuropäisch, sagen wir mal so. Es wäre bei uns sicher viel früher aufgekommen, nur da haben sie von uns aus überhaupt keine Möglichkeit, das festzustellen.⁷⁹²

Auch xxx darf sein Gesicht nicht verlieren. Das heißt, wenn irgendjemand einen Fehler macht, er hat z.B. eine Abteilung aufgelöst und zusammengelegt, und das hat uns in Österreich nicht gefallen und da hat er uns nicht informiert. Und es war nahezu unmöglich das zurückzunehmen, ohne dass er sein Gesicht verliert.⁷⁹³

Wenn das Gesicht nicht gewahrt werden kann, dann erleidet die Person einen Gesichtsverlust. Dies darf vor allem bei Vorgesetzten, wie dem General Manager im Joint Venture, auf keinen Fall passieren, weil gleichzeitig mit dem Gesicht auch der Respekt und die Autorität verloren gehen und die Qualifikation in Frage gestellt wird.

Es ist teilweise so, dass gewisse Konsequenzen, die es oft geben muss aufgrund von Fehlern, die passieren, dass man das in China dem jeweiligen Mitarbeiter oft nicht so direkt spüren lassen kann und natürlich nicht vor versammelter ganzer Mannschaft spüren lassen kann, und sehr viel Feingefühl oft notwendig ist. Auch Personalentscheidungen. In Europa sind Personalentscheidungen, die können nicht unbedingt richtig gewesen sein. Dann muss man halt gewisse Maßnahmen treffen und dann endet das halt im schlimmsten Fall mit einer Kündigung oder mit einer Auflösung des Dienstverhältnisses. Würde man das aber in China so machen, würde derjenige, der den Herrn oder die Dame eingestellt hat, würde er das Gesicht verlieren, weil er eine Fehlentscheidung getroffen hat. Da sucht man dann oft irgendwelche Kompromisse oder Auswege, das ist dann sehr schwierig, so jemanden loszuwerden. Es ist auch so, Sie werden es von einem Chinesen nie hören, dass er offen zugibt, eine Fehlentscheidung getroffen zu haben. Da wird herumgedrückt und geschoben und gedreht und gewendet. Das ist schon eine Sache, die man anscheinend akzeptieren muss. Man kann nicht mit der Faust auf den Tisch schlagen und da finde ich ist es schon sehr gut, wenn man einen chinesischen Partner hat, der seinem Partner gegenüber sehr offen ist.⁷⁹⁴

Unser erster Konflikt war damals, als wir damals den großen Masterplan gemacht haben über die Ausrichtung der Firma. Die Chinesen haben geglaubt wir

792 Interview 7:16

793 Interview 33:13

794 Interview 34:17

*sind im Oktober fertig und ich habe gesagt, im Oktober schaffen wir das nicht. Allein wenn ich die Phasen logisch aneinander hänge, kann das nicht gehen, weil ich kann ja keinen Ofen auf tun bevor ich einen Kran hab. Ich habe gesagt, wir werden frühestens im Februar fertig. Wir sind es dann im März gewesen. War nicht so schlecht, aber Oktober war einfach nicht machbar. Da wurde mir erklärt, ich habe keine Ahnung, wie man in China plant und was die Chinesen alles können und der Plan der ist so und das wird nicht revidiert. Für mich war klar wir schaffen's nicht. Sagen wir mal so, es war geplant im Oktober fertig zu werden, aber auch im September wurde der Plan nicht geändert. Im Oktober kommt man drauf, wir schaffen es nicht und macht einen neuen Plan. Da habe ich meine Probleme mit der Arbeitsweise. Dem Kunden zu sagen, ich bin ein Monat zu spät, was kein Problem ist in dieser Branche, das schaffen sie nicht. Sie können nicht sagen, wir haben was verbockt. Das fällt wahrscheinlich unter Gesichtsverlust.*⁷⁹⁵

*Controlling, das braucht er nicht. Wenn nicht mal Soll und Haben in der Bilanz gleich sind. Das sind Basics, unterschrieben vom Generaldirektor! Weist man ihn auf so einen Fehler hin, hat er das Gesicht verloren. Wir haben wirklich im ersten Ansatz die Monatsbilanz waren vielleicht eine oder zwei richtig. Wenn wir es gekriegt haben, wenn wir nachgefragt haben. Das ist mühsam. Und wir haben ja zusätzlich verlangt eine IFS Bilanz, das ist noch mühsamer. Was die Chinesen da alles reininterpretieren, da stellt es unseren Steuerprüfern die Haare auf.*⁷⁹⁶

Auf der chinesischen Seite sieht man die Direktheit der österreichischen Manager oft mit Unverständnis. Oft werden direkte sachliche Hinweise auf Probleme und Fehler als Kritik an der eigenen Fähigkeit und Qualifikation oder als persönliche Beleidigung aufgefasst. Umgekehrt fehlt einigen österreichischen Managern das Werkzeug, um chinesische Mitarbeiter auf die kulturtypische Art und Weise auf ihre Fehler aufmerksam zu machen.

I1: Let me give you an example. When there is some quality problem. A European manager would come forward and say you are quite stupid. This should not happen. This is totally unacceptable. For Chinese people. When they hear this they will think it is a personal insult. It is a loss of face. But if you really point out a mistake to a European maybe you will not say HE is stupid but THIS is stupid. Maybe he will accept. ...I2: We will talk to European people. If there is something wrong, Europeans would say, I am sorry, I made a mistake. But for Chinese, they will not be like this, they will seldom say I made a mistake, they will say, ok I'll check it and if its wrong they will change it. But I think the result is the same. They change the mistake and it will not happen again. ...Another example of European management. Many times if they say there is a mistake, they will say, this is very stupid. This is not personal. They say this shouldn't have happened. For them its not an insult. They don't mean that. This design is stupid, they will not say you are stupid, they will say this is stupid. But Chinese people will never

795 Interview 43:14

796 Interview 43:21

*do it. I would say maybe there is something wrong, you just do it better. And we will talk about this again. But we will never tell a manager: this is stupid.*⁷⁹⁷

*Ich habe auch einmal vor einem Jahr, da haben wir Leute aus Linz dagehabt und da haben sie mir so eine Liste gemacht, was schlecht läuft, was geändert werden muss, wo das Management was tun muss, da hat das Management zum Teil auch falsch entschieden. Dann war halt ich das Sprachrohr für die. Das habe ich unglücklicherweise in einer Besprechung vorgebracht, wo ein paar Chinesen da waren, der Generaldirektor, ein paar Chinesen und ich. Ich habe halt dann meinem Gegenüber vorgeworfen, da habt ihr einen Blödsinn gemacht und da habt ihr einen Blödsinn gemacht und da habt ihr einen Blödsinn gemacht. Und das war Krieg. Dann ist es losgegangen. Das hat sich jetzt wieder eingeschlichen, Gott sei Dank. Wir mögen uns wieder. Das war der Grund, wo es ein Riesenmissverständnis gegeben hat und einen offenen Konflikt. Man kann ihnen alles sagen unter vier Augen, aber nicht wenn andere dabei sind. Wir haben jetzt regelmäßig Besprechungen, wo wir die Meinungen austauschen, wenn was ansteht. Das kann man machen in einem kleinen Kreis. Wir haben so eine Hierarchie. Wir haben drei Assistants to the General Manager, das ist der engste Führungskreis. In dem Kreis können wir über alles reden. Aber darüber hinaus, dann muss alles wunderbar sein und läuft super. Aber da kann man noch so viele Seminare machen, da wird man einfach da reinplumpsen. Wir haben in Österreich ja auch ein offenes Klima. Wenn mir ein Mitarbeiter vorhält, du hast einen Blödsinn gemacht, dann ja ist es so und ändern wir es halt. Da haben die Chinesen ein Problem.*⁷⁹⁸

Durch diese Missverständnisse und die fehlende Information über die jeweils andere Kultur im Joint Venture kommt es durch die Art der Kommunikation, vor allem in Stresssituationen, zu Problemen.

*Dann habe ich ihm gesagt, wenn ich im Krankenhaus so operieren würde, wie er das macht, dann wäre er schon längst tot. Dann hat er gar nix gesagt. Da war es dann immer ganz still. Da hättest du einen Bleistift fallen hören können. Manchmal ist es halt mit mir durchgegangen.*⁷⁹⁹

*Der eine Kollege hat das Gesicht verloren, weil er einfach die Nerven weggeschmissen hat vor versammelter Mannschaft. Er war auch für die Chinesen war er der Abteilungsleiter, Leiter des Qualitätswesens. Aber inoffiziell war eigentlich immer wer anderer der Leiter. Die Mitarbeiter haben ihm dann auch gesagt, dass inoffiziell immer Besprechungen stattgefunden haben, wo Entscheidungen getroffen werden, wo er gar nicht dabei ist. Das ist vorgekommen.*⁸⁰⁰

Gesichtsverlust wird nicht nur durch Kommunikation erzeugt, sondern auch durch verschiedene Handlungen wie z.B. eine Degradierung oder Kündigung eines Mit-

797 Interview 29:19

798 Interview 43:27

799 Interview 22:27

800 Interview 43:26

arbeiters. In diesem Fall kann der Mitarbeiter nicht mehr ins Unternehmen zurück, weil der Gesichtsverlust öffentlich und die Schande zu groß sind.

Einmal haben sie einen Abteilungsleiter zum normalen Mitarbeiter degradiert. Jetzt hat er das Gesicht verloren und dann ist er nicht mehr gekommen und wurde deswegen gekündigt. Dann musste er Strafe zahlen für die Ausbildung, die er in Österreich gekriegt hat. Er ist ja nicht mehr gekommen. Er hat eh einen Job gehabt. Vorher war er ein großer Boss, dann war er ein kleiner Mitarbeiter. Dass er das nicht so angenehmen findet, kann ich auch verstehen. Dass er dann nicht mehr kommt, ist klar, und das wissen die Chinesen auch.⁸⁰¹

Wir haben da auch mal so ein Problem gehabt mit einem gestandenen Mitarbeiter aus Linz. Der hat irgendsowas gemacht. Der Leiter der Forschung und Entwicklung, der ist Chineser, der hat ihnen was angeschafft, was sie tun sollen. Und der aus Linz hat gesagt, das geht doch gar nicht, spinnst, tut's das nicht. Nein, der hat es gesagt. Dann ist er selber hingegangen und hat das rausgerissen und in hohem Bogen weggeschmissen. Der war natürlich nicht sehr erfreut.⁸⁰²

Als Lösung für schwierige Probleme bietet sich das von vielen Managern erwähnte Gespräch unter vier Augen oder wenigen Vertrauenspersonen an. Auf jeden Fall muss öffentliche Kritik und Demütigung vermieden werden. Aber auch das Merkmal Gesicht unterliegt natürlich dem Wandel. Die jüngere Generation der Manager wird direkter und kann Probleme offen ansprechen, aber immer noch im kleinen Kreis und nicht vor der gesamten Belegschaft.

Es ist inzwischen auch so, das war vor einigen Jahren vielleicht auch anders, mit den neuen Führungskräften, in den meisten Abteilungen, sollte da der Geschäftsführer eine falsche Entscheidung treffen, sind die auch schon mutig genug, es einem zu sagen, nicht wenn wer anderer dabei ist, aber immer zu zweit. Wenn man mit denen unter vier Augen spricht, dann sagen einem die auch die Meinung, aber niemals wenn auch andere Leute dabei sind. Ich glaube das hat sich geändert im Gegensatz zu früher.⁸⁰³

Insgesamt lässt sich das Merkmal Gesicht als einer der großen Verursacher von Problemen beschreiben. Durch die unterschiedliche Art der Kommunikation, kommt Gesichtsverlust für die österreichische Partei im Joint Venture oft unbewusst zustande, für die chinesische Partei jedoch gehen Respekt und Autorität verloren. Um das Gesicht des chinesischen Partners zu wahren sollte der direkte Hinweis auf Fehler vermieden werden. (siehe Tabelle 57)

801 Interview 43:23

802 Interview 43:30

803 Interview 37:28

Kulturtypisches Merkmal Gesicht		
	Gesichtsverlust	Gesicht wahren
Definition	Respekt und Autorität gehen verloren Qualifikation wird in Frage gestellt	Respekt und Autorität bleiben erhalten
Ursachen	Direktes Aufmerksammachen auf Fehler Hinweise auf Fehler werden persönlich genommen Degradierung, Kündigung von Mitarbeitern	Gespräche unter vier Augen Höfliche, indirekte Kommunikation

Tabelle 57: Kulturtypisches Merkmal Gesicht

Kulturtypisches Merkmal Autoritäre Führung

Das chinesische kulturtypische Merkmal Autorität ist einer der wesentlichsten Grundbegriffe der chinesischen Managementlehre. Die autoritäre Führung von Unternehmen ist in China gängig und charakterisiert durch eine dominante Art der Führung, die von den Untergebenen nicht in Frage gestellt, sondern akzeptiert wird. 23 Zitate der Interviewpartner bestätigen die Wichtigkeit dieses Merkmals auch innerhalb der sino-österreichischen Joint Ventures.

*Gegenüber den Chinesen ist es mehr informierend, autoritär, da es anders nicht möglich wäre unsere Zeitpläne umzusetzen.*⁸⁰⁴

*Was ich mitgekriegt hab, war der Geschäftsführer, den wir hatten. Der hatte einen sehr dominanten Führungsstil. Das ist soweit gegangen, dass seine Assistentin, die ja mehr als loyal war und Tag und Nacht gearbeitet hat...*⁸⁰⁵

*Es gibt nur einen General Manager und der entscheidet alles. Ich bin zwar Vice General Manager, aber entscheiden darf ich nix.*⁸⁰⁶

Die autoritäre Führung umfasst direkte Anweisungen und deren bedingungslose Akzeptanz. Ein Widerspruch oder die Teilnahme am Entscheidungsprozess durch andere Arbeitnehmer außer dem General Manager wird weder erwartet noch erwünscht.

*If I correct Mr. xxx, he is around 53 or 54, not very young and so he is a typical traditional. It's like also other Chinese managers his management style is like a parent. The instructions are given as taken without any dispute.*⁸⁰⁷

Wenn man die Geschichte dieser Beziehung und Kulturgeschichte etwas näher ansieht. Dann kann ich vielleicht zwei Dinge sagen. Der Chinaverantwortliche,

804 Interview 10:12

805 Interview 7:16

806 Interview 43:32

807 Interview 1:26

der als junger Mensch nach China gegangen ist, 15 Jahre dort an der Front alleine gelassen erfolgreich sein musste und war, der ist extrem schwer rückintegrierbar. Der tut sich sehr schwer. Die Hauptmerkmale sind die, dass er jetzt wieder in eine Führungsperson sich schwer tut, österreichische Mitarbeiter zu führen, indem er es aus China gewohnt ist sehr direkte Anordnungen zu geben und eine Akzeptanz erwartet und das akzeptieren die Österreicher nicht.⁸⁰⁸

Unten musst du befehlen. Das tut er auch.⁸⁰⁹

Neben der bedingungslosen Akzeptanz aller Entscheidungen des General Managers bedingt das Merkmal Autorität auch das allumfassende Wissen des General Managers über die Vorgänge im Unternehmen.

The General Manager Mr. xxx, he is from the partner xxx. Of course he is the biggest boss of the company. His main task is, he should know everything in the factory.⁸¹⁰

Nachdem der General Manager über alles im Unternehmen informiert ist, trifft er auch viele oder manchmal sogar alle wichtigen Entscheidungen selbst. Viele General Manager vergleichen sich mehr mit einem Führer als mit einem Manager. Wichtig ist, dass der Führer Stärke, Entscheidungs- und Durchsetzungsvermögen ausdrückt.

Die müssen ihn alles zum Unterschreiben geben, es kann keiner selbstständig irgendwas entscheiden. Er muss das bewilligen. Er passt halt auf. Der xxx macht Angebote für die Firmen, die er betreut.⁸¹¹

Diese Funktionen hat man unten alle in einer Hand. Man ist ja auch als Geschäftsführer in einer solchen kleineren Einheit noch sehr operativ mit an der Front. Repräsentation des Unternehmens beim Joint Venture Partner und bei den Top Großkunden.⁸¹²

Die Entscheidungsfindungen sind ganz anders als bei uns. Natürlich gibt es da ganz andere Führungsstrukturen als bei uns. Ein General Manager oder Direktor ist eigentlich etwas, mehr ein Führer, unter Anführungszeichen, als ein Manager.⁸¹³

Sie wollen aber immer auch ganz klare Entscheidungen haben. D.h. sie kommen und wollen von mir die Entscheidung haben, d.h. wenn man entscheidungs-schwach ist, dann hat man ein relativ großes Problem. ... Es ist sicher so, dass

808 Interview 17:15

809 Interview 20:23

810 Interview 1:6

811 Interview 30:19

812 Interview 9:19

813 Interview 27:28

*Entscheidungen getroffen werden müssen und dass der Geschäftsführer immer Entscheidungen treffen muss. Man kann eigentlich auch sagen, man überlegt sich das Ganze und kommt dann später auf einen zurück, aber es wird erwartet, dass man die starke Hand ist und die Mitarbeiter wollen auch jemanden haben, der auch Stärke ausdrückt und der Durchsetzungsvermögen hat.*⁸¹⁴

Sehr wichtig ist, dass die Autorität und das Durchsetzungsvermögen nach außen hin durch den General Manager kommuniziert werden kann.

*Die Chinesen, denen muss man irgendwie Autorität zeigen. Das ist überhaupt meine Lebensphilosophie, nicht nur, weil man hier am richtigen Sessel sitzt, sondern Kraft seiner Fähigkeiten, und das glaube ich, zieht hier grade in dem Bereich auch sehr stark.*⁸¹⁵

*Wenn man das jetzt vergleicht mit der Werkstätte in xxx, das sind mehr oder weniger Prozessteams, die zu fast 100% selbstständig arbeiten und hier in der Werkstätte, da gibt's die Vorarbeiter, die Werkstoffleiter oder Produktionsleiter. Da gibt es schon den morgendlichen Rapport, wo alle Mitarbeiter zusammengetrommelt werden und da gibt's die Anweisungen. Da braucht man auch die entsprechenden Autoritätspersonen, denen wird dann auch gefolgt. Wenn der Produktionsleiter nicht das notwendige Machtwort spricht, dann passiert gar nichts. Oder wenn man die entsprechende Akzeptanz und Autorität nicht hat, dann kann man sagen und tun was man will, dann passiert gar nichts.*⁸¹⁶

Zusammengefasst ist das Merkmal Autorität Basis für eine sehr dominante Führung der Mitarbeiter, die durch direkte Anweisungen, allumfassendes Wissen und Kontrolle und Entscheidungsfindung durch die Führungsperson allein charakterisiert ist. (siehe Tabelle 58)

Kulturtypisches Merkmal Autorität	
Eigenschaften der Autoritätsperson	Eigenschaften der Untergebenen
Direkte Anweisungen	Bedingungslose Akzeptanz der Anweisungen
Allumfassendes Wissen, Kontrolle	Teilnahme am Entscheidungsprozess nicht erwünscht
Entscheidungen werden allein getroffen	
Rolle des Führers	
Stärke, Entscheidungs-, Durchsetzungsvermögen	

Tabelle 58: Kulturtypisches Merkmal Autorität

814 Interview 37:11

815 Interview 22:33

816 Interview 34:19

Kulturtypisches Merkmal Vertrauen

Das chinesische kulturtypische Merkmal Vertrauen ist in der chinesischen Kultur grundlegend, um die so wichtigen Netzwerke und Beziehungen aufbauen zu können. Nur zu jenen Personen, denen man vertraut, kann man gute Beziehungen und folglich auch Geschäftskontakte haben, wie 19 Zitate belegen. Wie wichtig Vertrauen in der chinesischen Geschäftswelt für die Gründung und Führung eines Joint Ventures tatsächlich ist, beschreiben einige Manager wie folgt.

*Es ist fast das Wichtigste, wenn Sie nach China kommen, das Vertrauen, wenn man nicht irgendwo ein paar Leute hat.*⁸¹⁷

*Das ichtige ist das Vertrauen des Joint Venture Partners am Anfang. Wenn das Ganze einmal läuft, dann gibt's keine Probleme mehr.*⁸¹⁸

*Ursprünglich wollten wir eine Kooperation, kein Kapital, also keine Finanzierung. Nach dieser Ehrlichkeit und dieser freundschaftlichen Beziehung haben wir doch angefangen, mit 25% mit Maschinen, Know-how und einem kleinen Betrag Cash.*⁸¹⁹

Vertrauen entsteht in China, genauso wie Beziehungen, vor allem mit der Zeit. Eine Beziehung bedarf der kontinuierlichen Pflege, sodass Vertrauen entstehen und wachsen kann.

*Yes he has been working for the xxx group for over 10 years. He is the president of the group, the chairman and big boss is Mr xxx(1). Mr xxx(2) used to work together with Mr xxx(1) for a very long time so they have both trust each other so that's why Mr. xxx(2) was sent by Mr xxx(1) to this factory as the plant manager. So they can have very good communications.*⁸²⁰

Einer der wichtigsten Grundsätze ist, dass wenn das Vertrauen zwischen zwei oder mehr Personen vorhanden ist, dann darf es nie enttäuscht oder missbraucht werden. Zwischen Geschäftspartnern auf gleicher Ebene, äußert sich Vertrauen sehr oft in freundschaftlichen Gesten.

Dann kommt es, wenn man mal was gut gemacht hat, zu einer Umarmung und dann fühlt man sich am Anfang ein bisschen komisch, aber der meint das dann auch ehrlich, ohne das berühmte Messer hinterm Rücken. Nur darf man ihn dann

817 Interview 22:30

818 Interview 31:14

819 Interview 24:12

820 Interview 1:18

*ja nie enttäuschen, auch nicht mit Kleinigkeiten. Da sind die Chinesen sehr sehr empfindlich.*⁸²¹

Als Vorgesetzter muss der General Manager den Angestellten neben vielen anderen Werten auch das Gefühl des Vertrauens vermitteln. Für die Unternehmenskultur in China ist es wichtig, vor allem für die chinesischen Mitarbeiter, dass der Vorgesetzte nicht nur Respektperson und Befehlsgewalt repräsentiert, sondern auch einen Menschen, an den man sich mit Problemen wenden kann und dem man Vertrauen schenken kann.

*Das ist, glaube ich, sehr gut, dass der General Manager ein Chinese ist, den man auch Vertrauen schenken kann. Man merkt das bei sämtlichen Firmenaktivitäten und bei anderem Verhalten in der Firma, dass das einfach zwei Paar Schuhe sind. Ein österreichischer Mitarbeiter und ein chinesischer Mitarbeiter, wobei es uns ja nicht immer möglich ist mit jedem Mitarbeiter direkt zu kommunizieren aufgrund der Sprache. Es sprechen wenige Leute englisch, wir kommen auf 6, 7 Personen, mit denen vernünftig englisch sprechen kann, da kann man auch etwas Technisches oder Kaufmännisches diskutieren. Das sind gerade 5% von allen Mitarbeitern.*⁸²²

Als Vertreter des österreichischen Partners ist es wichtig, Vertrauen so schnell und gut wie möglich zu bilden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten das Vertrauen des chinesischen Partners zu gewinnen. Das kann durch direkte Äußerungen geschehen, aber auch durch Handlungen wie z.B. Überlassung von Verantwortung an den anderen Partner, Übernahme des gesamten österreichischen Know-hows ohne Angst vor Technologietransfers, Kontinuität und keine oder nur seltene Wechsel im österreichischen Personal für das Joint Venture und Geduld.

*Und ich habe zu xxx gesagt, ich vertrau dir, du weißt am besten, was hier zu tun ist. Du hast 40% deines Geldes da drinnen. Du willst es ja auch nicht verlieren. Gut, wenn eine größere Entscheidung ansteht, dann rufst du mich an. So einfach ist das. Es ist ganz wichtig diese persönliche Beziehung zu haben. Und dieses Muster habe ich auch in den anderen Ländern genauso versucht zu übertragen.*⁸²³

Das technische Know-how haben wir. Wir haben einen großen Maschinenpark dort, der 1:1 dort abgebildet ist. Das war ein Grundprinzip von uns, keine Experimente, sondern nur das, was bei uns erprobt ist, was gut funktioniert, dort rausnehmen und in die Fabrik reinstellen. Auch der Fabriksablauf, die ganze Logistik und Organisation ist 1:1 kopiert. Nur bewährte Dinge, keine Ausnahmen. Das ist auf sehr fruchtbaren Boden bei unseren Partnern gefallen. Die sind natürlich auch zu uns gekommen und haben sich das angeschaut. Wir sind Marktführer in dem Bereich Elektroinstallationssysteme und -rohre und vor allem in dem Bereich

821 Interview 11:17

822 Interview 34:16

823 Interview 11:26

*halogenfreie Rohren. Und das hat den Leuten imponiert und darum haben sie Interesse gehabt, mit uns eine Partnerschaft einzugehen.*⁸²⁴

*Es ist auch ganz wichtig, dass die Person aus dem Verhandlungsteam noch eine Zeit lang bleibt bis das Joint Venture anläuft. Derzeit sind wir 35 Leute, Ende des Jahres sind ca. 500 Mitarbeiter geplant. Eigentlich ist ja mein Job schon zu Ende, weil der Joint Venture Vertrag ausgehandelt worden ist, aber ich bleibe jetzt noch bis 2008, bis das Joint Venture läuft und alles funktioniert und dann kommt mein Nachfolger. Vor allem in China ist das sehr wichtig, damit man ein gewisses Vertrauen zu den Leuten aufbaut. Wenn das Verhandlungsteam nach dem Abschluss des Joint Venture Vertrags gleich wieder weg ist, dann verliert man das Vertrauen und der neue Joint Venture Manager, der dann in das Joint Venture kommt und niemand kennt, hat es natürlich schwer Vertrauen zu gewinnen und dass ihn die Leute akzeptieren.*⁸²⁵

*Ein spezielles Problem ist in China nach wie vor die Korruption. Das gibt's eine weitergehende Ausprägung, dass..., fast alle Länder sind korrupt, es geht aber um unterschiedliche Größen. Während das in Mitteleuropa eher Kleinigkeiten sind, wie Jagdeinladungen, steigert sich das in China zu wirklich anderen Größenordnungen. Und das Spezifische in China sind zwei Dinge. Das Geschäft in China bekommen zu haben, ist noch nicht das Ende des Problems. Sondern wenn es die Geschäfte der Natur sind, dass sie während der Abwicklung weitere Freigaben brauchen, das ist in vielen Geschäftsfällen der Fall, dann stellt sich die Frage neuerlich. Und der Trick läuft so, dass der westliche Partner stets versucht qualifizierte Finanzierungsgarantien, insbesondere Akkreditive, zu kriegen. Die sind aber zeitlich beschränkt in der Gültigkeit. Wenn man dieses Projekt jetzt in der Abwicklung beliebig verzögert, dann werden die Akkreditive ungültig, d.h. es wird zum Problem des westlichen Partners, sodass sie dann gezwungen sind Mittel zur Beschleunigung einzusetzen. Und die intimste Information, die man Chinakennern mitgeben muss, ist das Reden. Es gibt geschäftliche Unregelmäßigkeiten, die an der Tagesordnung sind, die gleichzeitig mit der Todesstrafe bestraft sind. Korruption ist in China mit der Todesstrafe bestraft. Es werden jährlich auch ein paar Fälle demonstrativ durchgezogen. Gleichzeitig ist Korruption weit verbreitet. Und das Koexistieren dieser zwei Phänomene ist natürlich hoch delikant. Dass jemand, der einkauft einen westlichen Partner ein extremes Vertrauensproblem hat. Weil die dümmste Konsequenz die Todesstrafe ist. Also wenn Sie jetzt von der westlichen Seite einem Chinesen kein stabiles Bild anbieten, das heißt Sie verhandeln in mehreren Stufen mit wechselnden Persönlichkeiten, sprich Sie bringen jedes Mal eine neuere Übersetzerin mit, dann ist das Geschäft so gut wie tot. Aus verständlichen Gründen, weil ich kann nie eine stabile im Risiko kalkulierbare Relation entstehen lassen.*⁸²⁶

824 Interview 11:9

825 Interview 31:18

826 Interview 17:22

Wenn das Vertrauen zwischen den beiden Joint Venture Partnern nicht vorhanden ist, dann führt das zwangsläufig dazu, dass die Geschäfte des Joint Ventures schlecht laufen, weil jeder Partner dem Gegenüber misstraut und nicht sein volles Wissen in das Gemeinschaftsunternehmen einbringt.

*Die Vertragsverhandlungen sind zuerst gut gelaufen, jedoch war es dann so dass kurz vorher ein neues Team auf der chinesischen Seite aufgestellt wurde, das komplett andere Ansätze gebracht hat und es war dann nicht mehr in Einklang mit xxx und deswegen ist das Ganze abgebrochen worden, es ist kein Joint Venture zustande gekommen.*⁸²⁷

*Es ist eigentlich so, dass beide Parteien nicht zuviel reingebracht haben. Jeder hat irgendwie Angst was reinzubringen, was der andere absehen könnte, kopieren könnte. In Form von Know-how. Wie mache ich was? Das Ganze habe eigentlich ich aufgebaut. Das Tool Management, die Produktion, die Fertigungsabläufe, die Prozesse, das Quality Management, eigentlich alles. Es war gedacht, dass xxx (Ö) ist für die Technik verantwortlich, für das Tool Management und die Gebrüder xxx (CH) sind für den finanziellen Ablauf verantwortlich, auch gegenüber der Steuer und dem Staat, weil die da die größere Erfahrung haben. Die Taiwanesen können ja chinesisch sprechen, lesen und schreiben. Auch Verträge gegenüber dem Kunden. Das ist immer in zwei Sprachen, in chinesisch und in englisch. Aber englisch ist nur als Information und manchmal gibt es schon Unterschiede, so kleine Nuancen. Wenn man das englisch durchliest, dann klingt das einfach anders, als was chinesisch der Fakt ist. Dann muss ich jetzt den Chinesen glauben, was er mir sagt und damit ist er verantwortlich und muss unterschreiben. Juristisch gilt nur das chinesische Wort.*⁸²⁸

Zusammengefasst wird das chinesische kulturtypische Merkmal Vertrauen vor allem dadurch definiert, dass er erst mit der Zeit wachsen kann und erarbeitet werden muss. Vertrauen ist grundlegend für den geschäftlichen Erfolg in einem Joint Venture und kann durch verschiedene Maßnahme gebildet werden, die beispielhaft in Tabelle 59 abgebildet sind.

Kulturtypisches Merkmal Vertrauen	
Eigenschaften	Maßnahmen der Vertrauensbildung
Entsteht mit der Zeit	Abgabe der Verantwortung an den anderen Partner
Muss erarbeitet werden	Übernahme des gesamten österreichischen Know-hows
Soll nie enttäuscht/missbraucht werden	Kontinuität
Wird durch freundschaftliche Gesten gezeigt	Keine/seltene Wechsel im Personal für das Joint Venture
Grundlegend für den geschäftlichen Erfolg	Geduld

Tabelle 59: Kulturtypisches Merkmal Vertrauen

827 Interview 38:2

828 Interview 39:10

Kulturtypisches Merkmal Hierarchie

Das chinesische kulturtypische Merkmal Hierarchie ist mit 18 Zitaten in der chinesischen Kultur und auch in sino-österreichischen Joint Ventures tief verankert und definiert den Abstand zwischen den einzelnen Positionen im Unternehmen. Die Abstände zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen variieren und sind gepaart mit einem jeweils adäquaten Maß an Respekt.

*Hierarchie ist auf jeden Fall sehr wichtig. In China auf jeden Fall.*⁸²⁹

*Ich weiß es nicht genau, aber ich bin sicher, dass er unten sehr chinesisch, d.h. sehr wenig freundschaftlich, sondern eher hierarchisch organisiert ist.*⁸³⁰

Die Hierarchie ist vor allem dann wichtig, wenn es darum geht, die Struktur für das Joint Venture Unternehmen festzulegen. An die Struktur und Hierarchie sowie die dementsprechenden Befehlswege halten sich alle im Unternehmen.

*Grundsätzlich wurde im Vertrag festgelegt die Hierarchie. Der General Manager hat das Sagen im Werk am Papier, dann gibt's ein Board drüber, der Boardpräsident kommt vom Partner. Da war das so, das muss ein Lokaler sein, weil der muss unterschreiben und so. Und die Mehrheit war halt so, dass die österreichische Seite auch eine Stimme gehabt hat.*⁸³¹

*Die Personalstruktur ist relativ klar. Unter dem Manager gibt's den Financer, dann den Accountant und den Assistant und jemand für den Logistikbereich. Im Produktionsbereich wird es einen Produktionsleiter geben, der eindeutig für die Produktion Verantwortung hat. Dann wird es drei Schichtführer geben, Entsendete von unserem Mutterunternehmen in xxx, die dann auch hier als Schichtführer parallel Chinesen einarbeiten soll. Da drunter sind die chinesischen Mitarbeiter. Da gibt es dann noch unabhängig davon die QS, die Qualitätssicherung. Was ein Musskriterium im Rahmen des Joint Venture ist, Produktionsleiter ist einer aus unserem Haus. Das ist ein Punkt, den ich nicht willig bin zu diskutieren. Financer wäre eventuell eine Position, wo ich willig wäre die herzugeben, wobei ich den eigentlich auch lieber bei mir behalten würde.*⁸³²

Die General Manager und alle weiteren Führungspersonen haben in der Hierarchie eine Sonderstellung. Innerhalb des engsten Führungskreises besteht kein oder nur ein geringer Hierarchieabstand und es kann über alle Dinge offen diskutiert werden.

829 Interview 7:21

830 Interview 20:21

831 Interview 15:20

832 Interview 23:29

*Wir haben so eine Hierarchie. Wir haben drei Assistants to the General Manager, das ist der engste Führungskreis. In dem Kreis können wir über alles reden. Aber darüber hinaus, dann muss alles wunderbar sein und läuft super.*⁸³³

Das Merkmal Hierarchie zeigt auch immer wieder Verflechtungen mit dem Merkmal Autoritär, der im chinesischen Management eine große Rolle spielt. So wird vom General Manager erwartet, alle Entscheidungen zu treffen, diese zu kommunizieren und die Verantwortung dafür zu übernehmen.

*Im hierarchischen Denken ist das immer noch so, der Manager schafft an und das wars.*⁸³⁴

*Und jetzt ist es mit Chinesen deswegen schwierig, weil sie handwerklich durchaus gut sind, aber durch das hierarchische Denken befehlsorientiert. Das heißt, es ist oft vorgekommen, dass ein Team an einem Fahrzeug gearbeitet hat und weil sie dann nicht genau gewusst haben, wie sie weitermachen sollen, haben sie einfach aufgehört.*⁸³⁵

*Wenn man die Geschichte dieser Beziehung und Kulturgeschichte etwas näher ansieht. Dann kann ich vielleicht zwei Dinge sagen. Der Chinaverantwortliche, der als junger Mensch nach China gegangen ist, 15 Jahre dort an der Front alleingelassen erfolgreich sein musste und war, der ist extrem schwer rückintegrierbar. Der tut sich sehr schwer. Die Hauptmerkmale sind die, dass er jetzt wieder in eine Führungsperson sich schwer tut österreichische Mitarbeiter zu führen, indem er es aus China gewohnt ist sehr direkte Anordnungen zu geben und eine Akzeptanz erwartet und das akzeptieren die Österreicher nicht. Auf der umgekehrten Seite stellt man fest, dass dann die Beziehungen von ihm in Richtung Hierarchie aufwärts zu höflich sind. Die sind nach oben extrem sensibel, nach unten treten sie - schwarz weiß.*⁸³⁶

Die hierarchische Ordnung zeigt sich sehr deutlich bei offiziellen Anlässen wie z.B. Firmenfeiern oder bei Kundenbesuchen. Die Reihenfolge innerhalb der Hierarchie muss strikt eingehalten werden, sodass entweder nur der Ranghöchste spricht oder der Ranghöchste zuerst gefolgt von den rangniedrigeren Personen.

In seinem Führungsstil, da hat er eine Mischung aus diesem Vater sein und dann nach dem Chinese New Year war ich zufällig genau dort, da sind dann alle zusammen gekommen, noch dazu das Jahr des Schweines ist ja was ganz Besonderes, und da hat der xxx eine Ansprache gehalten vor allen seinen Leuten und hat Witze gemacht und jeder Abteilungsleiter genau der Reihenfolge nach streng hie-

833 Interview 43:48

834 Interview 15:34

835 Interview 33:14

836 Interview 17:15

*rarchisch durfte jeder ein paar Worte sagen. Und dann haben sie die Pläne für das neue Jahr präsentiert.*⁸³⁷

*Wenn man Gespräche hat, wenn man intern die Leute trifft, wenn man zu Kunden geht, da ist es von vorn herein ungesagt klar, dass immer der Ranghöchste auch das Wort hat. Und das ist sehr interessant, man ist da immer unter Zugzwang und man hat das Privileg dann auch zu sprechen. Das ist schon etwas anders und für mich interessant gewesen weil sehr sehr gut ausgebildete Leute, die wir natürlich auch in China haben, die auch im Ausland studiert haben, die sind aber genau gleich, wie alle anderen in China. Die respektieren die Hierarchie, die Rangordnung, die erwarten sich natürlich auch, dass der Top Mann oder die Top Frau den Lead übernimmt. Ich denke, da ist schon eher eine stärkere Nuance für einen direktiven Führungsstil.*⁸³⁸

Zur Hierarchie gehört ebenfalls, sich von den in der Hierarchie niedriger gereihten Personen entsprechend behandeln zu lassen.

*Alle Klischees erfüllen sich tatsächlich. Sicher. Und generell von der ganzen Kultur, da von einem gewöhnlichen Arbeiter, der verdient eh nichts, 100 oder 200 Dollar im Monat, aber die beim Partner im Topmanagement sind, die sind für mich richtige Kapitalisten, denen gehört es vielleicht nicht persönlich, wie sich die hofieren und chauffieren lassen, da kenn ich bei uns nicht viele, die das so auskosten. Da sieht man schon, das ist eine andere Kultur, eine andere Welt. Es hilft nix.*⁸³⁹

Die rangniedrigeren Personen halten sich an die Anordnungen der Ranghöheren und führen Befehle aus.

*Es ist alles sehr hierarchisch aufgebaut. Sie werden auch hier nicht sehen, dass hier ein Mitarbeiter einen Handgriff mehr tut, als ihm befohlen wird. Da gibt's nur ganz wenige Mitarbeiter. Das ist gerade bei dem Produkt, das wir haben, nicht immer ganz einfach. Wenn das irgendeine Serienfertigung ist, dann gibt's einen eingelernten Ablauf, den hat der Mitarbeiter zu erledigen, das macht er halt dann 8, 10, 12 Stunden am Tag. Bei uns ist es aber so, dass eine gewisse Eigeninitiative vom Mitarbeiter gewünscht ist bzw. gewünscht wäre. Der sagt, da sehe ich jetzt da ein Problem und ich versuche das zu lösen, das funktioniert leider bei weitem nicht so gut. Das hat zwei Hintergründe, die persönliche Einstellung bzw. wie das System hier funktioniert. Man merkt halt doch, es ist noch sehr kommunistisch.*⁸⁴⁰

Der hat immer gewartet, dass man ihm genau sagt, was man zu tun hat. Wo er sich nicht ausgekannt hat, da hat er nicht gefragt, sondern, wie die Chinesen eben

837 Interview 33:10

838 Interview 46:28

839 Interview 28:17

840 Interview 34:20

sind, das hat er dann sein lassen und man musste bei ihm jede Stunde das kontrollieren ob's funktioniert.⁸⁴¹

Was in China auch interessant ist, wenn der Chauffeur immer mitgeht zum Essen. Sie kennen ja diese großen runden Tische. Dann hat der Chauffeur immer die schlechteste Position, traut sich aber nichts zu essen, während des Essen, aber das was übrig bleibt, kriegt er dann immer eingepackt mit nachhause. Er dürfte ja essen, aber er traut sich einfach nicht. Das ist halt einfach die Höflichkeit, dafür kriegt er nachher mehr. Das habe ich einige Male erlebt, das habe ich sehr amüsanant gefunden.⁸⁴²

Zusammengefasst besteht das chinesische kulturtypische Merkmal Hierarchie aus Verhaltensregeln für zwei Parteien. Die ranghöhere Person, meist in Form des General Managers oder eines Vorgesetzten im Joint Venture, verfügt über Macht und Entscheidungsgewalt für ein bestimmtes Maß an Vorgängen im Joint Venture. Vom Rangniedrigeren erwartet der Ranghöhere bedingungslosen Gehorsam, die Befehlsausführung und die Wahrung des Respektsabstandes. (siehe Tabelle 60)

Kulturtypisches Merkmal Hierarchie	
Ranghöhere Person	Rangniedrigere Person
Hat Entscheidungsgewalt und Macht	Führt Befehle aus
Gibt Befehle	Wahrt den Respektsabstand
Erwartet Gehorsam	

Tabelle 60: Kulturtypisches Merkmal Hierarchie

Kulturtypisches Merkmal Fleiß

Ein weiteres kulturtypisches chinesisches Merkmal ist Fleiß, belegt durch 17 Zitate, das sich in hohem Arbeitseinsatz, sowohl auf der Managementebene, als auch auf unteren Hierarchieebenen bemerkbar macht.

*Ich habe sehr viele Ausstellungen gemacht. Was mich beeindruckt, ist die Herzlichkeit und der Fleiß.*⁸⁴³

*Überwiegend hohe Identifikation mit dem Unternehmen und ebenfalls hoher Arbeitseinsatz.*⁸⁴⁴

841 Interview 22:20

842 Interview 7:20

843 Interview 45:6

844 Interview 13:13

Da von allen Angestellten im Unternehmen hoher Arbeitsaufwand und großer Fleiß verlangt wird, leben viele chinesische Joint Venture Manager den hohen Arbeitseinsatz vor, um als gutes Beispiel zu dienen.

*Lebe hohen Arbeitseinsatz vor.*⁸⁴⁵

*Ich kann selber sehr fleißig sein. Normalerweise kurz nach 7 bin ich in der Firma. Normal am Wochenende bleibe ich auch meistens hier und überlege mir Gesellschaften zu treffen. Die Zentrale in Österreich kann sich 100% auf mich verlassen.*⁸⁴⁶

Wenig Fleiß stößt bei manchen chinesischen Managern auf Unverständnis. Schließlich ist dieses Merkmal in der chinesischen Kultur tief verwurzelt und Grundlage des unternehmerischen Erfolges und persönlichen Wohlstandes.

*Manch chinesische Freunde fragen mich, warum gehst du wieder Urlaub machen. Und ich frage dann, „warum nicht?“ Und die sagen dann, „Ja, du musst auch viel Geld verdienen und auch hart arbeiten.“*⁸⁴⁷

Von den Untergebenen wird ebenfalls hoher Arbeitseinsatz für das Unternehmen gefordert. Da Fleiß in China als eine sehr positive Eigenschaft gilt, versuchen alle Arbeitnehmer, so viel und so gut wie möglich für das Unternehmen zu arbeiten.

*Our employees are really hard working, also the management team, they even live in the factory. Sometimes 6 or 7 days do not leave the factory. It doesn't mean that they are working all day long but their working days are long and they are really focused on.*⁸⁴⁸

*Das ist soweit gegangen, dass seine Assistentin, die ja mehr als loyal war und Tag und Nacht gearbeitet hat... In der Hinsicht, wenn die Chinesen arbeiten, es gibt ja solche und solche, er war nicht unbedingt so, er hat sich da in sonstige Geschäfte hineinziehen lassen. Sie hat ja wirklich bis zum Umfallen für ihn und die Firma gearbeitet. ... Es war so lustig, da war sie einmal in Graz. Da war sie richtig nervös. Da wollte sie noch ins Hotel gehen und ein paar Emails schreiben, weil morgen kommt wieder der Mister xxx und der wird dann das und das und das wissen wollen. Und ich sage dann: Naja, du arbeitest ja eh den ganzen Tag, was willst du denn noch machen? Und sie sagt dann: Na da kommt dann der Mister xxx und dann wird der schon das und das und das wissen wollen. Und das macht sie schon etwas nervös.*⁸⁴⁹

845 Interview 13:12

846 Interview 24:8

847 Interview 3:23

848 Interview 1:39

849 Interview 7:18

Du wirst es nicht glauben, in unserem Werk in Lioyang, wo wir das Glück hatten aus einem Unternehmen, das zunächst unser Partner war und wo wir uns dann getrennt haben, die ausgelagerten angesteuerten Mitarbeiter, weil die einfach die Leute entlassen haben, die aufgefangen haben, waren ältere Leute, also zwischen 560 und 600, die mussten wir am Sonntag nachhause schicken weil sie arbeiten wollten, damit sie wenigstens einen Tag eine Ruhe geben. Die wären sieben Tage der Woche im Unternehmen gestanden.

Sehr oft sind chinesische Arbeitnehmer dankbar für einen Arbeitsplatz in einem Joint Venture und arbeiten aus diesem Grund sehr hart.⁸⁵⁰

Umgekehrt die chinesische Dame, die ist permanent sehr dankbar mit uns arbeiten zu dürfen, obwohl sie einen schwierigen und hoch belasteten Job hat. Das sind so zwei erste Charakteristika an der Oberfläche.⁸⁵¹

Nicht zuletzt gibt es in vielen Unternehmen Auszeichnungen für den besten und fleißigsten Angestellten des Jahres. Durch diese Auszeichnung stehen viele Angestellte in einem Konkurrenzverhältnis zueinander und arbeiten auch deswegen sehr viel, um ihre Kollegen zu übertreffen und die Auszeichnung verdienen zu können.

Zu Chinese New Year hatten wir so eine Veranstaltung, wo die besten des Jahres ausgezeichnet wurden. Die Chinesen sind gedrillt, sie wollen alle immer die Besten sein. Meine Übersetzerin und Assistentin war total demotiviert, weil sie nicht die Beste war, wo sie doch immer alles getan hat. Es dann eine geworden, die dafür zuständig ist, dass das Gehalt jedes Monat pünktlich am 16. ausgezahlt wird. Und das haben wir in einem Jahr genau einmal geschafft. Und die ist als Beste der Abteilung ausgezeichnet worden. Das ist eben die Frage. Wie kommen die Bewertungen zustande dann. Und dann ist die Bewertung nichts wert. Die kriegen auch Geld, 1.800 RMB, fast ein Monatsgehalt. Aber die war wirklich dann total demotiviert. Sie hat wirklich ihr Bestes gegeben und sie kann noch mehr. Warum soll sie jetzt mehr arbeiten? Also diese einzelnen herauspicken ist auch nicht immer das Wahre. Die Chinesen haben von der Schule her, von den Eltern, einen Riesendruck, von Anfang an. Immer die Besten zu sein in der Klasse. Und wenn nicht, dann gibt's Bestrafung.⁸⁵²

Zusammengefasst steht das Merkmal Fleiß für eine in China sehr positiv gewertete Eigenschaft, die hohen Arbeitsaufwand auf allen Hierarchieebenen bedeutet. Fleiß kann unterschiedliche Ursachen neben persönlicher Motivation haben, z.B. Dankbarkeit für den Arbeitsplatz, aber auch Pflichtbewusstsein und durch Auszeichnungen und Rankings bedingte Konkurrenzverhältnisse zwischen den Arbeitnehmern. (siehe Tabelle 61)

850 Interview 44:12

851 Interview 17:16

852 Interview 43:35

Kulturtypisches Merkmal Fleiß	
Beschreibung von Fleiß	Ursachen für Fleiß
hoher Arbeitsaufwand auf allen Hierarchieebenen positive besetzte Eigenschaft	Dankbarkeit für den Arbeitsplatz Pflichtbewusstsein Konkurrenzverhältnis zwischen den Arbeitnehmern

Tabelle 61: Kulturtypisches Merkmal Fleiß

Kulturtypisches Merkmal Respekt

Das chinesische kulturtypische Merkmal Respekt wurde von den Managern sino-österreichischer Joint Ventures 16 mal genannt und demnach als wichtig empfunden. Vor allem der Respekt gegenüber dem Partner, aber auch gegenüber den Mitarbeitern im Joint Venture wird als wichtig für eine gute Zusammenarbeit empfunden.

*Der persönliche Respekt gegenüber den Mitarbeitern, unabhängig von der Stellung im Unternehmen und Herkunftsland.*⁸⁵³

*Respekt für die anderen und nicht voreingenommen zu sein. Das ist ganz wichtig weil ich habe mich selber dabei erwisch, dass der Verhandlungspartner, den habe ich damals vollkommen falsch eingeschätzt. Der war in einer grünen Militärjacke mit einer grünen Mützen angezogen und mit der Zigarette im Mund und nicht sehr smart ausgesehen und hat geraucht. Dabei war das ein wiffer Bursche, mit dem er gut verhandelt hat und den er überzeugt hat und ich habe daraus gelernt, dass wenn man aus einem Industrieland kommt, dass man selber besser und überlegen ist. Sondern man soll mit Respekt den anderen Leuten begegnen und vorsichtig sein.*⁸⁵⁴

*For the management, I respect all employees. ...All my employees in the joint venture, everybody have their own target. This is the main way, respect them and give them pressure.*⁸⁵⁵

Respekt vor dem Gegenüber zu haben, bedeutet in der chinesischen Kultur immer sehr höflich und vorsichtig mit dem Gesprächspartner umzugehen. Diplomatie und Geduld sind wesentliche Bestandteile des Respekts in China.

*Der Nachfolger sollte immer höflich sein und nicht den Partner mit Worten vor unabdingbaren Tatsachen stellen.*⁸⁵⁶

853 Interview 4:13

854 Interview 31:5

855 Interview 12:16

856 Interview 4:12

Alle die Dinge, wo es kulturell einen Unterschied gibt. Es geht sicherlich etwas höflicher zu im Joint Venture in Nuancen.⁸⁵⁷

Zum anderen man muss sehr aufpassen und man muss sehr diplomatisch sein, das heißt auch wenn irgendwas nicht stimmen sollte oder man irgendwas will, muss man warten, dass die auf einen zugehen. Man kann Sachen vielleicht andeuten, aber man darf nichts einfordern, dadurch, dass die in einer sehr starken Position sind, muss man da ein bisschen aufpassen.⁸⁵⁸

Neben der Umgangsform mit den Mitarbeitern im Unternehmen kann Respekt auch von anderen Faktoren beeinflusst sein. Ein wichtiger Faktor in China ist z.B. das Alter des General Managers. Oft ist es für junge Manager schwieriger den nötigen Respekt einzufordern als ältere Mitarbeiter.

Bei den chinesischen Kollegen im Management Bereich hatte ich zu Beginn etwas Probleme aufgrund meines Alters.⁸⁵⁹

Respekt kann den Partnern und Mitarbeitern auf unterschiedliche Weise gezeigt werden. So sind persönliche Gesten sehr wichtig für das Verhältnis zwischen den Joint Venture Partnern. Aber auch von öffentlicher Seite gibt es häufig Respektsbezeugungen durch Regierungs- und Parteivertretungen.

Wir verstehen uns gu, inzwischen, wir sind wirklich gute Freunde geworden. Wir freuen uns wenn wir uns sehen. Wir freuen uns, wenn er zu uns kommt und machen ein privates Programm Drumherum und das ist etwas, das die Chinesen uns wirklich voraus haben, wenn sie Gäste empfangen und die auch entsprechen hoffen wollen, dann reißen sie sich an Haxn aus. Da kommt wirklich der CEO auf den Flughafen und holt mich ab. Der hat was Besseres zu tun, das ist eine Ehrerbietung, ein Zeigen des Respekts und der Würde. Natürlich tue ich das in Wien genauso, wobei wir es ja bis zum Flughafen nur einen Katzensprung haben. Das sind keine 10 Minuten. Das bringt einen immer näher.⁸⁶⁰

Die Eröffnungsfeier war alles planmäßig, wie ein Uhrwerk. Je näher es zur Eröffnungsfeier kam und die noch zu erledigende Arbeit, die offensichtlich war, wurde insofern kompensiert, dass man über Nacht noch einfach 150 Mitarbeiter in dieses Projekt hineingepumpt hat um den Fertigstellungstermin, der ja natürlich auch auf Feng Shui Basis berechnet wurde, einzuhalten. Die Eröffnung ging dann planmäßig am 6. Mai über die Bühne. Die verschiedensten Bürgermeister und Vorstände waren dann dabei.⁸⁶¹

857 Interview 5:8

858 Interview 37:19

859 Interview 10:16

860 Interview 11:16

861 Interview 27:7

Zusammengefasst ist das chinesische kulturtypische Merkmal Respekt gekennzeichnet von höflichen und diplomatischen Umgangsformen mit dem Gegenüber. Hierarchisch höher gestellten Personen und älteren Personen wird mehr Respekt entgegengebracht als gleichgestellten Personen. Respektsbezeugungen fallen in China immer persönlich aus. (siehe Tabelle 62)

Kulturtypisches Merkmal Respekt	
Beschreibung von Respekt	Respektsbezeugung
Behandlung des Gegenübers mit Höflichkeit	Persönliche Gesten z.B.
Diplomatie und Geduld	Persönliche Gespräche
Älteren Leuten verdienen mehr Respekt	Persönliche Besuche
	Persönliche Anwesenheit bei Firmenfeiern

Tabelle 62: Kulturtypisches Merkmal Respekt

Kulturtypisches Merkmal Flexibilität

Flexibilität ist ein weiteres wichtiges Merkmal, das in sino-österreichischen Joint Ventures zu finden war. Bei Flexibilität geht es darum die zwischen den Partnern fixierten Pläne und Vereinbarungen abzuwandeln, Probleme anders als geplant zu lösen, wenn es die Situation erfordert.

*I am very flexible. If you have something today and its very urgent ok. But what you haven't done today you have to finish tomorrow. You cannot come today and not come tomorrow and leave the work to another tomorrow. This I don't like.*⁸⁶²

*Vielleicht vorweg nochmals ein kurzer Versuch, was ich als chinesisch empfinde und wie ich dagegen abgrenzen könnte. Die Chinesen habe ich festgestellt, die schauen sich aus, die reden miteinander, die wissen, dass es Probleme geben wird, aber die wissen, dass zu dem Zeitpunkt, wo die Probleme auftauchen, man sich mit seinem Partner zusammensetzt um das Ding dann zu lösen. Wenn wir sagen, passt auf, wir machen jetzt ne Planung, dann schauen die groß. Geschäftsplanung und weitblickende Strategie, das ist nicht ihr Ding. Sie haben einen sehr sehr guten Businessinstinkt und dem folgen sie. Sie haben ebenfalls einen Instinkt für die Personen, mit denen sie Erfolg haben können und die lösen ihre Probleme ad hoc.*⁸⁶³

Dieser Punkt ist auch einer der Hauptkritikpunkte des österreichischen Partners, für den fixierte Pläne, unterschriebene Verträge und Vereinbarungen den Ausgangspunkt für weitere strategische Planungen bedeuten. Auf der Seite des chine-

862 Interview 18:12

863 Interview 9:24

sischen Partners sieht man dasselbe Problem ein bisschen anders, denn wenn sich die Situation im Vergleich zum Vertragsabschluss oder der Vereinbarung ändert und somit eine andere, abgewandelte Lösung erfordert, reagiert man flexibel.

*The Chinese people are very flexible. And then I have to explain to them the foreign company is very straight, so if we have signed something and agreed to it, then we have to follow it. So we cannot change it any more. So they have to understand these kind of things. And on the other side I have to explain to the foreigners sometimes you have to be a little bit flexible. Maybe you can do it according to the situation. So this is what I have to explain to the foreign people. Just make them understand each other.*⁸⁶⁴

*Wie das chinesische Leben funktioniert, wenn man den Straßenverkehr anschaut. Es ist egal wie die Ampeln sind, rot, grün, egal. Den Führerschein hab ich mir gekauft, der hat ein Mittagessen gekostet. Man fährt in China Auto indem man ständig verhandelt. Man fährt auf die Kreuzung zu und es gibt Augen und Blickkontakt und bei dieser kurzen Verhandlung wird entschieden, wer fährt und wer nicht. So ist das. Nicht in den großen Städten. Letztens ist mir auf einer sechsspurigen Autobahn sind mir sechsspurig Autos entgegengekommen. Da hab ich müssen von der Straße weg auf die Wiesen fahren müssen. Und was zählt, ist natürlich das, Nummer 1 ist die Straßenwalze, Nummer 2 ist die Raupe, Nummer 3 ist der große LKW. Die Frauen und die kleinen Kinder werden zusammengeführt. Ich sehe jeden Tag schwere Unfälle.*⁸⁶⁵

Besonders drastisch zeigt sich der Kulturunterschied am Paradebeispiel „Vertrag“. Was für die eine Partei die Bestätigung der Vereinbarung durch beide Parteien ist, ist für die andere Partei Ausgangspunkt für Verhandlungen, Diskussion und Anpassungen.

*Mein Eindruck ist der folgende. Die Chinesen haben möglicherweise ein grundsätzlich anderes Verständnis, was ein Vertrag sei. Mein Eindruck ist der folgende. Für uns steht ein Vertrag über der Zeit. Wenn man einen Vertrag in China ein Jahr nach dem Abschluss herausnimmt und sagt, wir haben doch vereinbart, dann sagt der Chinese ganz überrascht, das war doch vor einem Jahr. Und möglicherweise ob das jetzt eher in den Blickbereich gehört, oder ob das tatsächlich ein Kulturunterschied ist, das weiß ich nicht. Auf jeden Fall bringen die Chinesen zum Ausdruck, dass es sich eher um ein Protokoll vom letzten Jahr handelt, wo wir unter damaligen Bedingungen Übereinstimmung hatten. Dass das jetzt noch gilt, ist nicht naheliegend. Und wenn das das Vertragsgrundverständnis wäre, dann haben wir natürlich elementare Probleme.*⁸⁶⁶

If you have anything written in a piece of paper and the customer is not pleased with you it will be impossible to enforce the terms of a contract. In terms of pay-

864 Interview 18:10

865 Interview 32:21

866 Interview 17:17

*ment and acceptance of a unit. You have to work very hard to please the customer. So contracts, this is a piece of paper, things change, and then we revise everything.*⁸⁶⁷

Zusammengefasst ist das chinesische kulturtypische Merkmal Flexibilität gekennzeichnet von einer kontinuierlichen Anpassung von Verhaltensweisen an die sich verändernde Situation. Die Diskussion, Verhandlung und Anpassung bereits fixierter Tatbestände ist Kern dieses Merkmals. (siehe Tabelle 63)

Kulturtypisches Merkmal Flexibilität	
Beschreibung von Flexibilität	Problem
Verwendung abgewandelter Lösungen Verhandlung, Diskussion und Anpassung fixierter Tatbestände an die Situation	Österreichischer Partner sieht fixierte Tatbestände als gegeben und Grundlage für weitere Planung an

Tabelle 63: Kulturtypisches Merkmal Flexibilität

Kulturtypisches Merkmal Sozial

Das chinesische kulturtypische Merkmal Sozial beschreibt mit 9 Zitaten die soziale Komponente in chinesischen Unternehmen, die in der Theorie als paternalistische oder väterliche Führungsweise des Unternehmens diskutiert wird. So ist auch der Manager in einem sino-österreichischen Joint Venture Autorität und Respektperson einerseits, jedoch auch Vaterfigur und Beschützer andererseits.

*If I correct Mr. xxx, he is around 53 or 54, not very young, and so he is a typical traditional. It's like also other Chinese managers his management styles is like a parent. The instructions are given as taken without any dispute.*⁸⁶⁸

*xxx xxx ist schon eine Vaterfigur, er ist so eine Mischung aus europäischem Manager und Chinesen. Er ist ein sehr wendiger Mensch und schaut von seiner Optik nicht sehr chinesisch aus. Er ist total westlich und locker angezogen und wirkt so gar nicht wie ein Chineser. Er ist sehr westlich. In seinem Führungsstil, da hat er eine Mischung aus diesem Vater sein und dann nach dem Chinese New Year war ich zufällig genau dort, da sind dann alle zusammen gekommen, noch dazu das Jahr des Schweines ist ja was ganz Besonderes, und da hat der Paul eine Ansprache gehalten vor allen seinen Leuten und hat Witze gemacht und jeden Abteilungsleiter genau der Reihenfolge nach streng hierarchisch durfte jeder ein paar Worte sagen.*⁸⁶⁹

867 Interview 36:8

868 Interview 1:26

869 Interview 33:9

Es geht schließlich darum, dass chinesische Manager und auch Manager in sino-österreichischen Joint Ventures neben der wirtschaftlichen Führung des Unternehmens auch das persönliche Wohlergehen der Mitarbeiter beachten und sich somit um das Wohl eines jedes einzelnen Mitarbeiter sorgen.

*Chinesisch ist vielleicht ein bisschen wie wir die Menschen behandeln. Ein bisschen, wir behandeln die Menschen gut. Die Firma besteht 10 Jahre und die Leute sind alle noch bei uns. Wobei ich versuche, auf die Menschen einzugehen. Es soll jeder Freude haben bei der Arbeit. Es soll jeder gerne arbeiten.*⁸⁷⁰

*Ein paar soziale Sachen habe ich auch mitbekommen. Ich habe die Tür immer offen gehabt. Ein paar Leute sind immer gekommen, ich hätte da was, ich bräuchte da was. Ein paar Leute sind nie gekommen. Zum Schluss haben wir schon immer 500 Leute, da habe ich schon die Geschichten gewusst.*⁸⁷¹

Wie wichtig diese soziale Komponente speziell für die chinesischen Mitarbeiter im Joint Venture ist, drückt dieser chinesische Manager sehr gut aus:

*Actually for me as a Chinese working for an Austrian company prefer that the mother company really understands me, understands the market and shows some emotion inside. Not only business, not only business. I hope the company, the management in the mother company showed some emotion some attention or care even to my life, this is what I want. I don't want the management only focus on the business, the turnover and the sales. This is not my, this is what I don't like. I show my care to the turnover but I also show my care to their private life. This is what I can say from my management.*⁸⁷²

Neben dem persönlichen Wohlergehen, nimmt man auch in sino-österreichischen Joint Ventures in China Rücksicht auf das Privatleben der Mitarbeiter und hilft bei Problemen, die den Mitarbeiter selbst oder auch dessen Familie betreffen.

*Und auf der anderen Seite in China nimmt man mehr Rücksicht wo man mehr Familienschwierigkeiten hat und wo jemand krank ist, also das geht in China besser, da nimmt man mehr Rücksicht.*⁸⁷³

Der größte Unterschied in Europa oder in Österreich ist jeder sich selbst doch am nächsten und es geht schon ein bissl sozialer zu in China. Obwohl die Konkurrenz immer stärker wird und die Leute unter einem gewaltigen Druck stehen in jeder Hinsicht (Erziehung, Job finden). Es ist mehr gegenseitiges Vertrauen und vor allem, dass man das, was man verspricht eigentlich auch hält. Das gilt nach au-

870 Interview 6:32

871 Interview 15:33

872 Interview 12:14

873 Interview 5:11

*ßen und auch nach innen. Da glaub ich aus diesem Grundprinzip heraus ergeben sich einfach die Unterschiede.*⁸⁷⁴

Diese soziale Komponente ging früher in chinesischen Staatsunternehmen und auch in den ersten sino-österreichischen Joint Ventures so weit, dass ein Kündigungsverbot für die Mitarbeiter bestand sowie ein Nachfolgerecht für die folgenden Generationen auf einen Arbeitsplatz.

*Gott sei dank war es staatlich, aber staatlich ist auch ein Nachteil, weil ein staatlicher Betrieb, diese Jobs heißen goldene Jobs, niemand darf gekündigt werden. Die Leute bleiben so lange, sogar weitere Generationen. Meine Tochter, mein Sohn, alle Verwandte können mir nachfolgen. Das ist das System.*⁸⁷⁵

Zusammengefasst ist das chinesische kulturtypische Merkmal Sozial gekennzeichnet von einer paternalistischen Führungsweise des Managers, der gleichzeitig auch Vaterfigur und Beschützer für die Mitarbeiter im Joint Venture darstellt. Das persönliche Wohlergehen der Mitarbeiter und die Rücksichtnahme auf deren Privatleben ist weiters Kernelement des Merkmals Sozial. (siehe Tabelle 64)

Kulturtypisches Merkmal Sozial	
Beschreibung von Sozial	Inhalt von Sozial
Paternalistische Führungsweise Vaterfigur und Beschützer	Persönliches Wohlergehen der Mitarbeiter Rücksicht auf das Privatleben der Mitarbeiter Hilfe bei Problemen der Mitarbeiter Kündigungsverbot und Nachfolgerecht

Tabelle 64: Kulturtypisches Merkmal Sozial

Kulturtypisches Merkmal Reziprozität

Das am wenigsten häufig genannte chinesische kulturtypische Merkmal ist Reziprozität mit acht Zitaten und wird ebenfalls bereits in der theoretischen Literatur abgehandelt. Der Inhalt des Merkmals betrifft das Geben und Nehmen, jemandem einen Gefallen tun und dafür in der Zukunft einen Gefallen zurückerwarten.

Die Reziprozität ist sehr stark mit dem Merkmal Beziehungsorientierung verbunden, denn auch Beziehungen können aufgrund von Reziprozität entstehen. Sehr wichtig ist, dass erwiesene Leistungen auch über lange Zeit nicht vergessen werden und dass derjenige, der für den anderen eine Leistung erbracht hat, diese Leistung in anderer Form später zurückfordern kann.

874 Interview 5:13

875 Interview 19:10

*In der Regel ist es immer ein give and take und was ich sehr gut finde ist, dass..., die Leute vergessen dann auch nicht. Wenn man was gibt, das kommt irgendwann mal tatsächlich wieder zurück. Das ist schon sehr ausgeprägt und die erwarten natürlich auch, dass wenn man was gibt, dass man was bekommt.*⁸⁷⁶

*Wir sind Exklusivpartner für xxx in Europa und umgekehrt hat unser Partner uns die Gelegenheit gegeben, dort in das Apfelparadies einzusteigen.*⁸⁷⁷

*Ja das Einzige, was man tun kann, wenn der Chinese sagt, er will das haben, dafür man muss selber was Anderes dafür einfordern. Es gibt keine Forderung ohne Gegenforderung. ... Der Führungsstil gegenüber den Mitarbeitern hat sich absolut nicht geändert, die Kommunikation zum Joint Venture Partner ist naja. Information ist Macht, ist Geld, man gibt sie einfach nicht her. In China am Land, wenn man fragt, wo ist das Postamt, dann kommt die erste Gegenfrage. Von wo kommen Sie? Was tun Sie? Wie viel verdienen Sie? Dem Chinesen ist vollkommen wurscht, dass er Ihnen sagt, wo die Post ist. Er weiß es eh. Er will einfach eine Gegenleistung haben. Wenn das erreicht ist, die Gegenleistung, dann kriegen Sie die Antwort.*⁸⁷⁸

Reziprozität kann sich auf allen Ebenen des Alltags und des Geschäftslebens abspielen. Dieses Merkmal kann kleine Gefallen unter Kollegen oder Freunden betreffen, bis hin zu Gefallen oder Leistungen zwischen den Joint Venture Partnern oder auch zwischen einem Unternehmen und dem Staat.

*Ganz weit weg von Peking läuft es im Allgemeinen immer besser, weil je weiter weg von Peking, desto mehr Freiheiten. Freiheiten haben wir schon gehabt. Auf der anderen Seite, wenn der Partner sagt, ich hab Ende Dezember Bilanzstichtag, ich bräuchte ein besseres Ergebnis. Das sind so die Kleinigkeiten. Man muss nicht zuerst 1, 2, 3, 4 man kann ja auch hier und da mal 1, 2, 5, 6, 7 machen. Ein unterschriebener Zettel, den kann ich gleich irgendwo ablegen und brauch ihn nie wieder anschauen. Wenns Verträge gibt, dann setzt man sich zusammen und redet drüber. Wir haben auch Lieferverzögerungen gehabt und im Vertrag steht drin Pönale etc. Man ist ein bissl wie im Zoo. Dann rufst du an, morgen kommen die. Dann muss man wieder mal da oder dorthin fahren und mit denen ein bissl essen gehen, dann geht das schon.*⁸⁷⁹

Dieses Joint Venture, den xxx, gibt's seit 2001. Also wir gehen jetzt in das sechste Jahr. Und das Joint Venture war eigentlich eine Notwendigkeit, die sich daraus ergeben hat, dass wir sehr viel Geschäfte mit dem chinesischen Wasserbauministerium gemacht haben, also direkte Exportgeschäfte und irgendwann einmal das chinesische Wasserbauministerium gesagt hat wir wollen nicht immer von euch in Österreich kaufen sondern ihr sollt auch was in China machen. Jetzt sind wir vor

876 Interview 46:38

877 Interview 1:43

878 Interview 32:18

879 Interview 15:40

der Wahl gestanden, machen wir halt irgendwas, oder versuchen wir das halt so zu machen, dass wir nicht nur Geld versenken, sondern um Geld zu verdienen. Der Grund, warum wir es gemacht haben, war weil wir sehr gut im Geschäft sind mit dem Wasserbauministerium. Die kaufen sehr viel von der Firma xxx. Die wollten also, dass wir lokal auch etwas produzieren. Wir waren mehr oder weniger gezwungen, wenn wir weiter exportieren wollten. Wenn wirs schon machen, dann versuchen wir halt auch damit Kleingeld zu verdienen. Warum mit den chinesischen Firmen gemeinsam? Weil die ein Naheverhältnis zum chinesischen Wasserbauministerium haben und weil wir diese Firmen als zusätzlichen Vertriebskanal benützen können. Man muss wissen, diese Beregnungsanlagen sind Anlagen, die sich ein normaler Bauer in China nicht leisten kann. Deswegen wird das subventioniert von der chinesischen Regierung. Deswegen brauchen wir auch den chinesischen Partner in dem Fall. Selbst wenn wir uns entschlossen hätten ein Joint Venture zu gründen, hätten wir auf jeden Fall es mit einem solchen Partner gemacht, weil wir einen Vertriebspartner brauchen. Es gibt keinen Markt für diese Geräte, sondern es entsteht aus der Notwendigkeit heraus, dass man in Nordchina bewässern muss und auf der anderen Seite, dass China eine enorme Wasserknappheit hat und man mit diesen Geräten sehr viel Wasser sparen kann.⁸⁸⁰

Zusammengefasst beschreibt das chinesische kulturtypische Merkmal Reziprozität das Phänomen des Gebens und Nehmens. Sobald eine Person einer anderen Person einen Gefallen tut, kann diese den Gefallen, auch innerhalb einer Geschäftsbeziehung, jederzeit zurückfordern. Die Reziprozität ist maßgeblich für die Gestaltung der in China so wichtigen Beziehungen und kommt auf allen Ebenen des Geschäftslebens vor. (siehe Tabelle 65)

Kulturtypisches Merkmal Reziprozität
Beschreibung von Reziprozität
Geben und Nehmen
Jemandem einen Gefallen tun und einen Gefallen zurückerwarten
Schuld kann über lange Zeit aufrecht bleiben
Leistung kann zurückgefordert werden
Auf allen Ebenen des Alltags und Geschäftslebens
(Joint Venture Partner, Joint Venture und Staat, zwischen Mitarbeitern)

Tabelle 65: Kulturtypisches Merkmal Reziprozität

5.6.2 Österreichische kulturtypische Merkmale

Neben den chinesischen kulturtypischen Eigenheiten sind auch die österreichischen kulturtypische Merkmale als kennzeichnende Besonderheiten für das hybride Management in sino-österreichischen Joint Ventures relevant. Jene österreichischen Merkmale, die ebenfalls aus dem Textmaterial der 50 Interviews generiert wurden, sind in Tabelle 66 ersichtlich. Daneben stehen die ursprünglich aus der

Theorie generierten Codes, die teilweise mit den tatsächlichen Codes übereinstimmen oder Teilaspekte des Codes abdecken.

Insgesamt fällt auf, dass in dem Textmaterial der Interviews weniger österreichische als chinesische Merkmale gefunden werden konnten. Dies mag einerseits daran liegen, dass der größere Teil der Interviewpartner österreichische Nationalität besitzt und deswegen vor allem über die Kultur des chinesischen Partners redet. Andererseits haben jene Manager, die chinesische Nationalität besitzen und das Joint Venture managen, alle im westlichen Ausland studiert oder gelebt, so dass sie gelernt haben beide Kulturen zu verstehen und deren Vereinbarung im Joint Venture nicht so große Bedeutung beimessen.

Österreichische kulturtypische Merkmale	Häufigkeit Nennung	Aus der Theorie generierte Codes
Kooperationsbereitschaft (P)	30	Demokratisch, Verhandlungsfähigkeit, Konsensbereitschaft, Kooperatives Arbeitsklima, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität
Direktheit (KS)	9	Direktheit
Individualismus (KS)	7	Individualismus
Sachorientiertheit	7	Klarer Verantwortungsbereich, Sachorientiertheit
Mitarbeiterorientierung (W/V)	6	Partizipativ, Kollegialität, Mitspracherecht der Arbeitnehmer, Mitarbeiterorientierung
Recht & Regeln (KS)	6	Rechtsbewusstsein, Regelorientiertheit
		Teamintegrator
		Hilfsbereitschaft
		Trennung von Berufs- und Privatsphäre
		Gemütlichkeit
		Wertschätzung funktionaler Expertise
		Disziplin
		Risikoaverse Einstellung
		Innovationsfreudigkeit
		Mittelmäßig traditionell bzw. konservativ
		Toleranz für internationale Diversität
		Bei staatlicher Beteiligung Bürokratie und Hierarchie

Tabelle 66: Österreichische kulturtypische Merkmale in sino-österreichischen JVs

Im Folgenden werden nun alle österreichischen kulturtypischen Merkmale vorgestellt sowie deren Bedeutung für das hybride Management in sino-österreichischen Joint Ventures diskutiert.

Kulturtypisches Merkmal Kooperationsbereitschaft

Das am häufigsten genannte österreichische kulturtypische Merkmal mit 31 Ziten ist die Kooperationsbereitschaft bzw. die Konsensorientiertheit. Es geht darum, zusammen mit dem Partner die beste Lösung für das vorliegende Problem zu finden. Zu dieser Kooperationsbereitschaft gehört ein gewisses Maß an Flexibili-

tät, das erlaubt, von dem ursprünglichen Plan abzuweichen, sodass ein Konsens, der für beide Parteien akzeptabel ist, erreicht werden kann. Diese Flexibilität und die Kooperationsbereitschaft sich an Gegebenheiten zum Teil anzupassen, sind nur einer der vielen Beweise dafür, dass ein hybrider Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures existieren muss.

Ich würde meinen Führungsstil als informierend und kooperativ sehen gegenüber den österreichischen Mitarbeitern. Für mich ist es ein „Geben und Nehmen“, gibt der Mitarbeiter durch seine Leistung der Firma etwas, so soll dies auch belohnt werden. Dabei ist Gerechtigkeit das Wichtigste für mich.⁸⁸¹
I also need to try to create more understanding between the two different cultures because it's the basic skill of the cooperation.⁸⁸²

Ich glaube das hat sich nicht großartig verändert. Beschreiben würde ich ihn als kooperativ und teamorientiert. Das gilt auch ersten ... so. Das sind alles sehr sehr gut ausgebildete Manager, die entweder in Hongkong oder im Ausland studiert haben. Und das funktioniert von der Seite auch recht gut mit den ganzen Ansätzen und Werten, die man so in Europa mitbekommt oder auch in Amerika, hier anzuwenden...Und China steht da schon etwas hervor, wo man sich etwas anpassen muss, was den Führungsstil angeht. Man muss zum Teil den Leuten etwas mehr Zeit geben. Die Leute suchen auch mehr die Direktive von oben als in Hongkong, wo man einen eher kooperativen Führungsstil begrüßen würde als in China.⁸⁸³

Kooperationsbereitschaft als Fähigkeit ist in Joint Ventures eine Notwendigkeit um zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen zu verstehen, zu vermitteln und Lösungen zu finden, die für beide Parteien akzeptabel sind.

Bei unternehmerischen Fragen (z.B. Investitionen, Produktionserweiterung) werden wir von unserem Partner ebenfalls umgehend kontaktiert und versuchen, gemeinsam die Vorgehensweise festzulegen.⁸⁸⁴

Wir zwei haben uns zusammengerauft und uns eine Arbeitsaufteilung auferlegt, wo wir uns gegenseitig respektieren und gut zusammenarbeiten.⁸⁸⁵

Sollte es sich um ganz wichtige Sachen handeln, die mehr als die kurz/mittelfristige Strategie oder Investitionen betreffen, werde ich natürlich zuerst mit dem Hauptquartier abklären. Bei größeren Sachen müssen natürlich auch laut Geschäftsordnung die Joint Venture Partner informiert werden.⁸⁸⁶

881 Interview 10:11

882 Interview 1:17

883 Interview 46:24; 46:27

884 Interview 4:20

885 Interview 39:12

886 Interview 37:12

*Aber man fragt sich dann, sind diese ganzen Schwierigkeiten mit der Entscheidungsfindung, sind es die wert, dass ich mir das aufbürde. Weil einfach ist es nicht. Die Kompromissuche steht im Vordergrund aber es ist halt teilweise ein ständiges Hin und Her.*⁸⁸⁷

Diese Kooperationsbereitschaft kann sich aber nicht nur auf die Partnerschaft mit dem Joint Venture Partner beziehen, sondern auch auf die Mitarbeiter im Joint Venture. Auch jenen Personen gegenüber verhalten sich Joint Venture Manager kooperativ.

*Ich habe ja gewusst, ich bleibe nicht ewig. Ich hab sie einfach machen lassen, was sie wollen, hab ihnen grobe Richtlinien vorgegeben, dass man die Aufträge matchen, und solche supplier brauchen und selber ein bissl zuschauen... Das ist ein Lernprozess. Am Anfang habe ich auch viel selber gemacht. Wenn die das halt ein bissl anders machen, dann machen sie's halt anders.*⁸⁸⁸

Neben der Flexibilität beinhaltet Kooperationsbereitschaft auch ein gewisses Maß an Toleranz, den Standpunkt des anderen zu akzeptieren und aus beiden Meinungen die beste Lösung für beide zu finden.

*Ein möglicher Nachfolger soll die chinesische Mentalität stets berücksichtigen. Als Beispiel sollte man nie sagen „Du musst das machen“ sondern „Um das zu erreichen würde ich diese oder jene Maßnahme setzen“. Der Nachfolger sollte immer höflich sein und nicht den Partner mit Worten vor unabdingbaren Tatsachen stellen.*⁸⁸⁹

Eine lustige Begebenheit... Zum Thema chinesische Denke. Wir haben eine mechanische Werkstätte, sind Werkzeugmaschinen drin und wir müssen mit diesen Werkzeugmaschinen, damit wir zu guten Ergebnissen kommen, bestimmte inserts verwenden in den Werkzeugen, die entsprechend hochqualitativ sind, damit wir ein gutes Bearbeitungsergebnis erzielen. In der Anfangszeit haben wir einen Österreicher gehabt, der die Werkstätte geleitet hat und der hat halt angeordnet, welches Werkzeug zu verwenden ist. Und dann ist natürlich, kostet ein so ein tip kostet 50 RMB ist also für chinesische Verhältnisse extrem teuer. Dann ist da mein Stellvertreter, der von xxx Delegierte. Und der hat das gesehen und ist dann zu den Leuten in die Werkstätte gegangen und hat gesagt, das ist ja viel zu teuer, das braucht ihr nicht zu verwenden, nehmt einfach wieder den alten „feidl“. Und das haben die dann tatsächlich gemacht. Und dann wars vom Ergebnis her nicht so gut. Und dann haben wir ihn halt geholt und gesagt Freund, schau her, das ist der Unterschied. Und dann hat er sich halt überzeugen lassen, dass unser Weg der richtige ist, weil er einfach technisch der richtige Weg war. Die chinesische Denke zu überkommen, der sag,t ich muss mir auch die kleinste Kleinigkeit einsparen zu versuchen. Es ist nicht mal Geiz, weil derjenige, der es getan hat, ist ein

887 Interview 44:20

888 Interview 15:9; 15:42

889 Interview 4:29

*großzügiger Mensch. Aber ihm hat es halt weh getan, dass der worker ein Gerät verwendet, das 50 RMB kostet, einfach weil rundherum niemand so ein Gerät verwendet hat. Und dann hat er gesagt, das brauchen wir nicht. Und wenn man eine Werkzeugmaschine betreiben will mit guter Qualität braucht man die entsprechenden Geräte. Das kostet halt leider ein bisschen Geld.*⁸⁹⁰

Zusammengefasst beschreibt das österreichische kulturtypische Merkmal Kooperationsbereitschaft eine konsensorientierte, flexible und tolerante sowie vermittelnde Haltung gegenüber dem Partner und den Angestellten im Joint Venture Unternehmen. (siehe Tabelle 67)

Kulturtypisches Merkmal Kooperationsbereitschaft	
Beschreibung von Kooperationsbereitschaft	Inhalt von Kooperationsbereitschaft
Konsensorientiert	Beste Lösung für ein Problem finden
Flexibel	Andere Meinungen zu tolerieren
Tolerant	Zwischen Partnern vermitteln
Vermittelnd	Auf die Angestellten eingehen

Tabelle 67: Kulturtypisches Merkmal Kooperationsbereitschaft

Kulturtypisches Merkmal Direktheit

Ein weiteres österreichisches kulturtypisches Merkmal, das in sino-österreichischen Joint Ventures durch 9 Zitate zu finden war, ist die Direktheit. Diese Eigenschaft wird von der chinesischen und der österreichischen Seite auf unterschiedliche Art und Weise gesehen.

Die österreichischen Mitarbeiter einerseits sehen Direktheit manchmal angebracht, eingesetzt mit Maß und Ziel, vor allem dann, wenn Dinge unklar sind oder wenn es Probleme im Unternehmen gibt.

*Es gibt natürlich auch Situationen, wo man mal ganz klar Sache sagen muss, so ist es und so ist es nicht, aber ich würde sagen, auch das gibt es in Hongkong und das gab's auch in London und das gab's auch an anderen Plätzen, an denen ich schon gearbeitet hab. Es ist wahrscheinlich nur eine Nuance anders als in China vielleicht oder auch halt anderswo.*⁸⁹¹

Dann gibt's halt so Dinge wie dass die Rohstoffpreise explodieren und die Marktpreise sich keinerlei bewegen, das heißt die Schere geht dann halt mal so, also in die andere Richtung. Dann sage ich halt immer, wir sind nicht da um jemanden zu subventionieren, das Ganze muss sich wieder umkehren. Denn so begeistert wir von unserem Team, unseren Mitarbeitern und unseren Produkten sind, am Ende

890 Interview 6:37

891 Interview 46:29

*des Tages will jeder von uns Geld verdienen. Für das Unternehmen und für jeden einzelnen Mitarbeiter.*⁸⁹²

*Das heißt, es bliebe in diesem Joint Venture nur mehr die Möglichkeit Teile zu bauen, die ausschließlich nach unseren Technologien hergestellt werden konnten. Das ist auch dann geschehen. Natürlich mit dem Nebeneffekt, dass der Partner, der noch seine eigene Fertigung hatte mit großen Augen auf diese Teile geschaut hat, und ja er dann zum Teil, es war dann schon lächerlich, bei den Modellen für die Deckel der Trockenzylinder ist außen immer der Firmenname ersichtlich, so dass der als erhabener Schriftzug zu sehen ist. Das waren also spezielle Konstruktionen für hohe Geschwindigkeiten und für breite Zylinder d.h. doppelwandig mit einer entsprechenden Entwässerungseinrichtung. Und was hat der dann gemacht, er hat für seine eigenen Maschinen den Schriftzug xxx herausgefräst und seinen eigenen hinein gegeben. Dann hat er noch die Blödsinnigkeit gehabt, dass er die fertigen abgegossenen Stücke bei uns im Joint Venture bearbeiten hat lassen. Wie das dann ruckbar geworden ist, mein das ist net so tragisch gewesen, aber es war allein die Idee. Wir haben gesagt bitte, ok, wenn du's gebrauchst, bitte dann musst du uns vorher das sagen, und uns fragen und du musst auch etwas dazu zahlen, weil wir haben das für das Joint Venture eingebracht, aber nicht für dich, weil du bist ja nur Partner im Joint Venture. Das musst du ja verstehen. Und da begann's bereits mental nicht mehr zu funktionieren. Er hat ja aus der Idee dass das Ganze eh eine chinesische Firma ist, hat er gesagt, das ist ganz egal, wo das gemacht wird, bei mir oder im Joint Venture, ich hab jetzt den Zugang dazu, nicht? Er hat das auch nicht so tragisch gesehen, obwohl es war ihm schon unangenehm. Beim 1. Mal wie ich gehört hab, da ist etwas passiert, hab ich mich recht kurzfristig ins Flugzeug gesetzt und ich hab ihm das gleich am Anfang gesagt und dann haben wir einen Werksrundgang gemacht und ich habe gesehen, wo diese Teile dort liegen und das hat man mir schon vorbereitet. Die haben das dort für mich ausgerechnet hingelegt und ich hab versucht ihn vorbeizuführen. Es war zum Schreien. Weil kaum, dass wir in die Nähe gekommen sind, hat er irgendeinen Anlass gefunden, damit wir wieder zurückgegangen sind. Ich hab's dann nach einer gewissen Zeit aufgegeben, weil er hat genau gewusst, worum es hier geht. Ich hab ihm dann letztlich sagen müssen das ist nicht die Vorgangsweise, wie wir uns in einem Joint Venture bewegen wollen. Das muss er schon auch akzeptieren, dass das einfach nicht geht. Wenn es im Joint Venture bleibt, ist es gut, aber hinaus hat es nicht zu gehen, denn wir haben hier ein eigenständiges Unternehmen, an dem er ja beteiligt ist, aber das ist nicht in seinen Kopf hineingegangen. Und darum sind auch viele dann nicht mehr weitergeführt worden.*⁸⁹³

Die chinesischen Mitarbeiter andererseits empfinden die Direktheit der österreichischen Mitarbeiter oft als zu direkt und manchmal sogar als persönliche Beleidigung, durch die Gesichtsverlust entstehen kann.

892 Interview 11:28

893 Interview 44:19

*Let me give you an example. When there is some quality problem. A European manager would come forward and say you are quite stupid. This should not happen. This is totally unacceptable. For Chinese people. When they hear this they will think it is a personal insult. It is a loss of face. But if you really point out a mistake to a European maybe you will not say HE is stupid but THIS is stupid. Maybe he will accept. We will talk to European people. If there is something wrong, Europeans would say, I am sorry, I made a mistake. But for Chinese, they will not be like this, they will seldom say I made a mistake, they will say, ok I'll check it and if its wrong they will change it. But I think the result is the same. They change the mistake and it will not happen again. Another example of European management. Many times if they say there is a mistake, they will say, this is very stupid. This is not personal. They say this shouldn't have happened. For them its not an insult. They don't mean that. This design is stupid, they will not say you are stupid, they will say this is stupid. But Chinese people will never do it. I would say maybe there is something wrong, you just do it better. And we will talk about this again. But we will never tell a manager: this is stupid.*⁸⁹⁴

*For example in this ways we have many disputes with European managers. I myself sometimes had a personal dispute or argument with our export manager. When we discuss about something he is very direct or straightforward. But sometimes we Chinese think this is too extreme, not always straightforward. We thought he went to extremes, sometimes he shouted at our managers in the production. This is quite normal in European factories. In China you never say, you did this wrong but you say I think it would be better to do it in another way. I also discussed that with our European managers here. Most of them are straightforward. Chinese people are not too direct. The Chinese people cannot separate personal feelings with job disputes. They always regard this as personal insult. They will not tell you. This is a big problem. Being straightforward is good but many times this will not solve the problems.*⁸⁹⁵

*Das was ich heute hatte heute Morgen im Gespräch. Eine schlechte Mitarbeiterin habe ich konfrontiert und habe gesagt, deinen Vertrag verlängere ich nicht, sondern ich mache das erst mal drei Monate und du sollst darüber nachdenken, wo deine Stärken und wo deine Schwächen sind, und dann kommst du wieder zu mir und dann denken wir darüber nach, wo wir dich am besten einsetzen können weil da wo du jetzt bist, da bist du ungeeignet. Und das ist eine normale Vorgehensweise, wenn man jemanden entwickeln und jemandem helfen möchte. Ich habe das mit der Personalleiterin gemacht. Die ist eine von dem alten Schlag. Und sie sagt mir dann ins Gesicht: „You do not understand Chinese Culture.“*⁸⁹⁶

Zusammengefasst kann das österreichische kulturtypische Merkmal Direktheit als Konfrontation mit Fehlern und Problemen, sowie deren klare und offene Ansprache beschrieben werden. Vor allem bei Entscheidungen und Problemen im Joint

894 Interview 29:19

895 Interview 29:18

896 Interview 35:9

Venture kommt dieses Merkmal bei österreichischen Mitarbeitern zum Tragen. (siehe Tabelle 68)

Kulturtypisches Merkmal Direktheit	
Beschreibung von Direktheit	Inhalt von Kooperationsbereitschaft
Klare offene Ansprache von Fehlern, Problemen Konfrontation	Entscheidungen Problemen

Tabelle 68: Kulturtypisches Merkmal Direktheit

Kulturtypisches Merkmal Individualismus

Das österreichische kulturtypische Merkmal Individualismus wird durch 7 Zitate in den Interviews belegt. Jeder Mensch wird als Individuum gesehen und seine Wünsche und Bedürfnisse dementsprechend berücksichtigt. Der Individualismus ist die Basis für den in Österreich vorherrschenden partizipativen Managementstil, bei dem die Meinungen der Mitarbeiter gehört und bei Entscheidungen berücksichtigt werden. So arbeiten viele österreichische Manager im Rahmen des partizipativen Managements im Team, tauschen Gedanken, Ideen und Meinungen aus bevor es zu einer Entscheidung kommt.

*Meinen Führungsstil bezeichne ich als teamorientiert und erwarte daher auch von meinen Mitarbeitern Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft innerhalb des Teams. Ich sehe mich nicht als Vorgesetzter, sondern als eine Person, die die Hauptverantwortung für das Unternehmen tragen muss.*⁸⁹⁷

Von meinem Managementstil her ist es auf jeden Fall partizipativ. Ich lasse jede Meinung gelten und muss auch alle Meinungen gelten lassen, weil ich in vielen Bereichen einfach nicht das Fachwissen habe. Es gibt da Experten in verschiedenen Bereichen und man muss immer schauen, was derjenige, der einem die Information gibt, was der will, ob der was will und ob er rein objektiv seine Informationen Preis gibt. Von mir wird jede Idee angehört, das ist, glaub ich, auch sehr wichtig. Gerade die neue Generation an hoch qualifizierten Mitarbeitern, die verlangen das auch, die haben gute Ausbildungen und die haben auch Wissen und die wollen gehört werden und auch wenn sie wissen, dass die letzte Entscheidung nicht ihre ist, dann wollen sie auf jeden Fall zu einer Entscheidungsfindung beitragen. Es ist inzwischen auch so, das war vor einigen Jahren vielleicht auch anders, mit den neuen Führungskräften, in den meisten Abteilungen, sollte da der Geschäftsführer eine falsche Entscheidung treffen, sind die auch schon mutig genug, es einem zu sagen, nicht wenn wer anderer dabei ist, aber immer zu zweit, Wenn man mit denen unter vier Augen spricht, dann sagen einem die auch die

*Meinung, aber niemals wenn auch andere Leute dabei sind. Ich glaube, das hat sich geändert im Gegensatz zu früher.*⁸⁹⁸

*I try to be more friendly to my subordinates to be more active, give them some ideas and to exprise their ideas. Sometimes they are not used to it. You have to sometimes combine.*⁸⁹⁹

Gleichzeitig bedingt der Individualismus auch eine gewisse Eigenverantwortung für sich selbst und seine eigene Arbeit. Freiraum und Eigenverantwortung sind besonders wichtige Kennzeichen des Individualismus.

*Freiraum für die Mitarbeiter ohne auf Kontrolle zu verzichten.*⁹⁰⁰

*Das ist die Branche. Da können Sie nicht reüssieren, wenn Sie jede Stunde einem Dodel sagen, was er zu tun hat. Deswegen brauchen Sie auch selbstbestimmte Leute, das geht nicht anders. Das muss man so machen. Das ist halt der Softwarebereich. Das ist aber auch meine persönliche Kultur. Ich bin kein Zuchtmeister. Wenn jemand da behauptet, der sagt, der hat das getestet und ich brauch bei dem Jungen, den ich da entlassen hab, da hab ich nicht mal eine Minute gebraucht um den nächsten Fehler zu finden und der kommt zu mir und behauptet das ist fertig.*⁹⁰¹

*Die Leute müssen selbstständig arbeiten können. Es ist wichtig, dass immer jeder jeden Tag arbeitet, am Ball bleibt und seine Lieferanten kennt.*⁹⁰²

Zusammengefasst beschreibt das österreichische kulturtypische Merkmal Individualismus die Stellung des Menschen als Individuum in der Gesellschaft, im Gegensatz zur chinesischen Gesellschaft, die sich an der Gruppe orientiert. Der Individualismus bedingt weiters ein gewisses Maß an Freiheit und Eigenverantwortung. (siehe Tabelle 69)

Kulturtypisches Merkmal Individualismus	
Beschreibung von Individualismus	Inhalt von Individualismus
Jeder Mensch ist ein Individuum	Jeder Mensch wird als Individuum gesehen
Freiraum	Meinungen der Mitarbeiter werden gehört und berücksichtigt
Eigenverantwortung	Gedankenaustausch vor Entscheidungen Eigenständige Arbeit und Entscheidungsbereich

Tabelle 69: Kulturtypisches Merkmal Individualismus

898 Interview 37:27

899 Interview 1:30

900 Interview 13:11

901 Interview 22:26

902 Interview 41:10

Kulturtypisches Merkmal Sachorientiertheit

Das österreichische kulturtypische Merkmal Sachorientiertheit steht im Gegensatz zum chinesischen Merkmal Beziehungsorientierung. So wie sich Chinesen hauptsächlich an Beziehungen zu bestimmten Personen und Unternehmen orientieren, orientieren sich Österreicher sehr stark an finanziellen Ergebnissen z.B. Umsatzzahlen. Dieses Merkmal ist durch 7 Zitate in den Interviews belegt.

*...aber es ist mittlerweile genauso ergebnisorientiert, wie wir es hier in Österreich auch sind.*⁹⁰³

*Manchmal muss man sie ein bisschen wieder runterholen, dass wir auch Umsätze machen. Aber auch das geht spielerisch. Wenn der Partner in China jetzt nicht der gleichen Auffassung ist, dann geht das zwar eine Zeit lang und irgendwann verläuft sich das. Deswegen haben wir rechtzeitig ein neues Werk begonnen und diese Linie weiterfahren wollen.*⁹⁰⁴

*Dann gibt's halt so Dinge wie dass die Rohstoffpreise explodieren und die Marktpreise sich keinerlei bewegen, das heißt die Schere geht dann halt mal so, also in die andere Richtung. Dann sage ich halt immer, wir sind nicht da um jemanden zu subventionieren, das Ganze muss sich wieder umkehren. Denn so begeistert wir von unserem Team, unseren Mitarbeitern und unseren Produkten sind, am Ende des Tages will jeder von uns Geld verdienen. Für das Unternehmen und für jeden einzelnen Mitarbeiter.*⁹⁰⁵

So unterscheiden sich Joint Ventures, die österreichischem Einfluss unterliegen, doch deutlich von rein chinesischen Unternehmen. Die Sachorientierung nimmt deutlich zu. Das Unternehmen und deren strategische Handlungen werden ergebnisorientiert.

*My management is more Austrian or Western but in China all the management is Chinese people. We are more active and more emphasis on the market and the workload. We don't waste the time in the office. In a joint venture company everybody is on the run, everybody should be busy, talking on the phone or working on their email. This is all different with the traditional Chinese company. Sometimes you will see people in the office, drinking tea, nothing to do. Because they have no pressure on the market.*⁹⁰⁶

903 Interview 5:9

904 Interview 11:22

905 Interview 11:28

906 Interview 12:15

Erfolgreiche Manager wissen die österreichische Sachorientiertheit mit der chinesischen Beziehungsorientierung zu verbinden, um so beide Partner im Joint Venture und die Mitarbeiter zufriedenzustellen.

*Actually for me as a Chinese working for an Austrian company prefer that the mother company really understands me, understands the market and shows some emotion inside. Not only business, not only business. I hope the company, the management in the mother company showed some emotion some attention or care even to my life, this is what I want. I don't want the management only focus on the business, the turnover and the sales. This is not my, this is what I don't like. I show my care to the turnover but I also show my care to their private life. This is what I can say from my management.*⁹⁰⁷

Zusammengefasst ist das österreichische kulturtypische Merkmal Sachorientiertheit gekennzeichnet von Kontrolle durch Finanzkennzahlen und Unternehmensergebnissen. Diese spielen eine große Rolle und sind Basis für jede weitere unternehmenspolitische Entscheidung. (siehe Tabelle 70)

Kulturtypisches Merkmal Sachorientiertheit	
Beschreibung von Sachorientiertheit	Inhalt von Sachorientiertheit
Orientierung an Finanzkennzahlen	Unternehmensergebnis ist Grundlage für weitere Strategie
Orientierung an Unternehmensergebnissen	

Tabelle 70: Kulturtypisches Merkmal Sachorientiertheit

Kulturtypisches Merkmal Mitarbeiterorientierung

Ein weiteres österreichisches kulturtypisches Merkmal ist die Mitarbeiterorientierung, die vergleichbar mit dem chinesischen Merkmal Sozial ist, jedoch trotzdem ein anderes Ausmaß annimmt. Es geht dabei darum, dass obwohl jeder Mensch als Individuum angesehen wird, der Manager trotzdem darauf achtet, dass alle Mitarbeiter gut und gerecht behandelt werden. Insgesamt 6 Zitate weisen auf Mitarbeiterorientierung im Unternehmen hin.

*Chinesisch ist vielleicht ein bisschen, wie wir die Menschen behandeln. Ein bisschen, wir behandeln die Menschen gut. Die Firma besteht zehn Jahre und die Leute sind alle noch bei uns. Wobei ich versuche, auf die Menschen einzugehen. Es soll jeder Freude haben bei der Arbeit. Es soll jeder gerne arbeiten.*⁹⁰⁸

907 Interview 12:14

908 Interview 6:33

Diese gute Behandlung der Mitarbeiter beinhaltet auch, dass man versucht auf seine Mitmenschen einzugehen und jedem einzelnen ein Gefühl der Wertschätzung entgegen zu bringen.

*Wir müssen dafür sorgen, dass ihr Gesicht gewahrt wird. Dass die Leute auch das Gefühl haben, man schätzt sie von der Persönlichkeit her. Versuchen halt auf die Menschen einzugehen. Zu schauen wie es ihnen geht.*⁹⁰⁹

Dieses Gefühl der Wertschätzung wird im Unterschied zur traditionellen chinesischen Haltung auch auf den untersten Hierarchieebenen des Unternehmens vermittelt.

*Zum Unterschied meiner chinesischen Kollegen behandle ich alle Mitarbeiter, auch die in der untersten Ebene, als Menschen und Mitarbeiter.*⁹¹⁰

Der Grund dafür, dass jedem Mitarbeiter im Joint Venture so ein Gefühl vermittelt werden soll, ist, dass durch die persönliche Wertschätzung und durch ein interessantes Aufgabengebiet mehr Freude an der Arbeit und schließlich Zufriedenheit entsteht, was im Endeffekt in einem Vorteil für das Unternehmen in höherer Produktivität und zufriedenen Mitarbeitern resultiert.

*Ich glaube, jeder Mensch braucht das, dass sein Job, seine Perspektive Spaß macht. Wenn das nicht mehr vorhanden ist, dann tut er halt irgendwann nur mehr das Notwendige und dann fragt er sich, wozu mache ich das eigentlich? Das versuche ich hier im Hause, dass es jedem Mitarbeiter immer Spaß macht. Ich erlaube es ihnen nicht nur, sondern ich lege es ihnen in ihre Hand hinein. Hol dir den Freiraum, abgesteckte Ziele, Vereinbarung, das wollen wir erreichen heuer, und mache das mit Freude und Spaß.*⁹¹¹

Ein weiteres Merkmal der Mitarbeiterorientierung ist es auch, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, jederzeit für sie da zu sein und die Möglichkeit, über Probleme zu sprechen anzubieten.

*Ein paar soziale Sachen habe ich auch mitbekommen. Ich habe die Tür immer offen gehabt. Ein paar Leute sind immer gekommen, ich hätte da was, ich bräuhete da was. Ein paar Leute sind nie gekommen. Zum Schluss haben wir schon immer 500 Leute, da habe ich schon die Geschichten gewusst.*⁹¹²

909 Interview 6:35

910 Interview 10:14

911 Interview 11:21

912 Interview 15:33

Schließlich beinhaltet die Mitarbeiterorientierung auch ein gewisses Maß an Flexibilität, das es erlaubt, Arbeitsaufgaben manchmal zeitlich an das Privatleben der Mitarbeiter anzupassen.

*Ich führe sie fast ähnlich, ich gewöhne sie dran, dass wir nicht nach Zeit da sind, sondern nach Projektrealisierung. Das ist sozusagen das Ziel. Und wenn der am Nachmittag um zwei einmal sagt, er muss weg, weil sie haben ja wenig Urlaub und Freizeit, dann ist das hier überhaupt kein Problem. Wenn der Arbeitsfortschritt da ist, dann ist das ok und die haben das auch schon soweit gelernt.*⁹¹³

Zusammengefasst ist das österreichische kulturtypische Merkmal Mitarbeiterorientierung vergleichbar mit dem chinesischen Merkmal Sozial. Es geht dabei ebenfalls um eine gute Behandlung der Angestellten, jedoch gilt dies auch für die Behandlung jener Mitarbeiter auf der untersten Hierarchieebene. Die gleiche und gerechte Wertschätzung eines jeden Individuums liegt diesem Merkmal viel mehr zugrunde als dem chinesischen Merkmal, der Elemente der väterlichen und autoritären Behandlung der Mitarbeiter zeigt. (siehe Tabelle 71)

Kulturtypisches Merkmal Mitarbeiterorientierung	
Beschreibung von Mitarbeiterorientierung	Ziel von Mitarbeiterorientierung
Gute Behandlung der Mitarbeiter Gerechte Behandlung der Mitarbeiter Gefühl der Wertschätzung für die Mitarbeiter Auf jeder Hierarchieebene Offenheit gegenüber jedem Mitarbeiter Flexibilität in Ausnahmefällen	Ziel ist mehr Freude an der Arbeit Ziel ist Zufriedenheit der Mitarbeiter

Tabelle 71: Kulturtypisches Merkmal Mitarbeiterorientierung

Kulturtypisches Merkmal Rechts- und Regelorientiertheit

Das österreichische kulturtypische Merkmal Rechts- und Regelorientiertheit wird sechsmal genannt und beschreibt die Wichtigkeit von Recht und Regeln innerhalb der österreichischen Gesellschaft. Diese Tatsache führt innerhalb des Joint Ventures manchmal zu Problemen, weil die österreichischen Mitarbeiter denken, dass vereinbarte und unterschriebene Dinge auch so umgesetzt werden. So gerät dieses Merkmal sehr leicht in Konflikt mit dem chinesischen Merkmal Flexibilität, der bewirkt, dass die chinesischen Mitarbeiter Tatsachen als vereinbart zu einem bestimmten Zeitpunkt sehen, die nach Bedarf adaptiert und an die bestehende Situation angepasst werden können.

*The Chinese people are very flexible. And then I have to explain to them the foreign company is very straight, so if we have signed something and agreed to it, then we have to follow it. So we cannot change it any more. So they have to understand these kind of things. And on the other side I have to explain to the foreigners sometimes you have to be a little bit flexible. Maybe you can do it according to the situation. So this is what I have to explain to the foreign people. Just make them understand each other.*⁹¹⁴

Recht und Gerechtigkeit nach außen, aber auch innerhalb des Unternehmens, sind ebenfalls Bestandteil des österreichischen Merkmals Rechts- und Regelorientiertheit. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass für Österreicher jeder Mensch ein Individuum ist, das mit den gleichen Grundrechten ausgestattet ist, egal wo sich dieser Mensch in der Hierarchie befindet.

*Für mich ist es ein „Geben und Nehmen“, gibt der Mitarbeiter durch seine Leistung der Firma etwas so soll dies auch belohnt werden. Dabei ist Gerechtigkeit das Wichtigste für mich.*⁹¹⁵

*Wir hatten von vorn herein das Gefühl, dass sie nicht wirklich fair waren und an irgendwelchen langfristigen erfolgreichen Zusammenarbeiten interessiert waren. Das hat sich z.B. so geäußert, dass wir in unserem Joint Venture Vertrag die Möglichkeit gehabt haben in Cash oder in Equipment zu investieren und wir haben das zweite logischerweise gewählt. Was zur Folge hatte, dass nach einem Jahr sehr erfolgreichem Geschäftsgang, nachdem ich die Führung übernommen hatte, die uns eine Behörde geschickt haben, die unser Investment einfach geschätzt und überprüft haben, worauf es einen Bericht gegeben hat, in dem drinnen gestanden ist, dass unser Investment 30% weniger wert war, als es zu Buche steht. Dann haben sie uns zur Alternative gestellt, wir können diese 30% Re-Investment nachschießen oder sie ziehen es einfach von unseren Geschäftsanteilen ab. Wir hatten also die Möglichkeit von dem, was wir schon bezahlt haben, noch einmal zu bezahlen oder wir haben einen wesentlichen Anteil unserer Geschäftsanteile nicht. Dann haben wir gesagt, das machen wir nicht, weil wir haben das ja bezahlt. Und nur weil ihr ein Gutachten liefert, das von unserer Seite überhaupt nicht verifiziert werden kann, sondern reinen Schätzungen entspricht, werden wir dem nicht zustimmen. Dann haben sie gesagt, das ist auch ok, dann wird die Gesellschaft liquidiert, weil ihr euer Investment nicht einbezahlt habt und damit ist es gesetzeswidrig und dann fällt es zur Gänze den chinesischen Partnern zu. Das war nur eine von diesen Situationen, die uns passiert sind in dem Zusammenhang.*⁹¹⁶

Am Anfang, war ja er auch der Chef. Mein Stellvertreter. Er ist drüben der Chef und ich bin der oberste Chef. Aber auf alle Fälle wie es früher war, da haben sie ihn ja bedroht mit dem Umbringen, weil er kein Geld hergegeben hat. Und er hat

914 Interview 18:10

915 Interview 10:11

916 Interview 25:11

*gesagt, kommt gar nicht in Frage, wenn eine Gewinnausschüttung ist, dann gibt's Geld. Er ist da beinhart.*⁹¹⁷

So zeigt sich gerade anhand dieses Merkmals der Unterschied zwischen der österreichischen und chinesischen Mentalität sehr deutlich. Das österreichische Bestehen auf Recht und Regeln gerät in Konflikt mit der chinesischen Flexibilität und stößt auf beiden Seiten auf Unverständnis.

*Dahingegen sind wir in Westeuropa Planungs- und Kontrollfreaks und Strategiefreaks. Damit kann der Chinese nichts anfangen und wenn Sie versuchen, ein Joint Venture mit ihm aufzusetzen, dann sind Konflikte vorprogrammiert.*⁹¹⁸

Zusammengefasst beschreibt das österreichische kulturtypische Merkmal Rechts- und Regelorientiertheit die Erwartung und den Zustand der Gerechtigkeit in und außerhalb des Unternehmens. Die Arbeit wird anhand von Recht und Regeln organisiert, welche für Entscheidungen und Problemlösungen als Mittel zur Wiederherstellung der Ordnung herangezogen werden. (siehe Tabelle 72)

Kulturtypisches Merkmal Rechts- und Regelorientiertheit
Arbeitsorganisation durch Recht und Regeln
Festhalten an Recht und Regeln
Gerechtigkeit
Zur Problemlösung werden Recht und Regeln herangezogen

Tabelle 72: Kulturtypisches Merkmal Rechts- und Regelorientiertheit

917 Interview 30:21

918 Interview 9:25

5.6.3 Zusammenfassung

Nach der Diskussion aller chinesischen und österreichischen kulturtypischen Merkmale, ist in Tabelle 73 eine Übersicht dargestellt. Die Merkmale haben alle spezifischen Eigenheiten, die bereits erläutert wurden. Manche ergänzen sich gut in einem Joint Venture, manche stehen jedoch in Konflikt miteinander. Dies soll nun abschließend im Rahmen einer Zusammenfassung erläutert werden.

Chinesische kulturtypische Merkmale	Häufigkeit Nennung	Konflikt
Beziehungsorientierung (KS)	78	Kein Konflikt
Gesicht (KS)	40	Direktheit (KS)
Autoritäre Führung (W/V)	23	Mitarbeiterorientierung (W/V), Individualismus (KS)
Vertrauen (P)	19	Kein Konflikt
Hierarchie (KS)	18	Mitarbeiterorientierung (W/V), Individualismus (KS)
Fleiß (P)	17	Kein Konflikt
Respekt (W/V)	16	Kein Konflikt
Flexibilität (P)	11	Rechts- und Regelorientiertheit (KS)
Sozial (W/V)	9	Kein Konflikt
Reziprozität (KS)	8	Kein Konflikt
Österreichische kulturtypische Merkmale	Häufigkeit Nennung	Konflikt
Kooperationsbereitschaft (P)	30	Kein Konflikt
Direktheit (KS)	9	Gesicht (KS)
Individualismus (KS)	7	Autoritäre Führung (W/V), Hierarchie (KS)
Sachorientiertheit (KS)	7	Kein Konflikt
Mitarbeiterorientierung (W/V)	6	Kein Konflikt
Rechts- und Regelorientiertheit (KS)	6	Flexibilität (P)

Tabelle 73: Vergleich der chin. und österr. kulturtypischen Merkmale

Zuallererst ist es wichtig zu überlegen, welche Merkmale zentral sind und für ein Joint Venture übernommen werden müssen. Danach stellt sich die Frage, ob alle Merkmale miteinander vereinbar sind, oder ob einige in Gegensatz zu einander stehen und wie dies im Rahmen des Joint Ventures in einer Integration gelöst werden könnte.

Von den chinesischen Merkmalen sind, wie man bereits an der Häufigkeit der Nennung sieht, die Beziehungsorientierung und das Gesicht von zentraler Bedeutung. Die Beziehungsorientierung hat viele Vorteile, weil man durch Kontakte sehr schnell zu den richtigen Lieferanten, Kunden und Behörden kommt, die das Geschäftsleben in China erheblich erleichtern können. Eine nicht so stark ausgeprägte Form der Beziehungsorientierung existiert auch in Österreich und steht daher nicht im Gegensatz zur österreichischen Kultur. Die Beziehungen werden im Joint Venture meist vom chinesischen Partner mitgebracht und genützt. Problematisch kann es dann werden, wenn Beziehungen verloren gehen, weil Personen

ihre Stellen wechseln oder in Pension gehen, oder wenn man überhaupt keine Beziehungen in China hat. So zählen der Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege zu den wesentlichen Hauptaufgaben des Joint Venture Managers in China.

Das chinesische Merkmal Gesicht zählt ebenfalls zu den wichtigsten Merkmalen und hat viele Vorteile, weil durch die Wahrung des Gesichts der Respekt und die Autorität aller Beteiligten immer erhalten bleibt. Dieses Merkmal steht ebenfalls im Konflikt zum österreichischen Merkmal Direktheit, das Österreicher dazu veranlasst, Probleme direkt und offen anzusprechen, was auf chinesischer Seite als persönliche Beleidigung aufgefasst werden kann. In diesem Fall handelt es sich um ein zentrales chinesisches Merkmal, sodass der österreichische Partner lernen sollte, das Gesicht der chinesischen Mitarbeiter Kultur zu wahren und Kritik anzubringen, ohne persönlich zu beleidigen und somit einen Gesichtsverlust hervorzurufen.

Ein weiteres chinesisches Merkmal, die Autorität, steht in Konflikt zu den österreichischen Merkmalen Mitarbeiterorientierung und Individualität. Die Autorität ermöglicht schnelle Entscheidungen, stößt jedoch bei österreichischen Mitarbeitern auf Probleme, da diese es gewohnt sind bei Entscheidungen und Problemen mitzuwirken, ihre Meinung einzubringen und als Persönlichkeit geschätzt und geachtet zu werden. Eine Anpassung in die eine oder andere Richtung muss im Rahmen des Joint Ventures erfolgen, da es nur entweder eine partizipative oder autoritäre Führung geben kann.

Das chinesische Merkmal Vertrauen gestaltet die Beziehungen im System der chinesischen Gesellschaft mit und steht in keinem Konflikt zur österreichischen Kultur. Auch auf österreichischer Seite arbeitet man bevorzugt mit Menschen, zu denen man Vertrauen hat, das auf beiden Seiten im Laufe der Zeit entsteht und erarbeitet werden muss. Wichtig ist jedoch, dass in China Vertrauen grundlegend für eine Geschäftsbeziehung in China ist und dass chinesische Partner und Mitarbeiter einen Vertrauensmissbrauch nicht oder nur sehr selten verzeihen werden.

Das chinesische Merkmal Hierarchie bringt Ordnung in das Unternehmen und wahrt die Respektsabstände zwischen den einzelnen Hierarchiestufen. So stehen auf der einen Seite die Entscheidungsgewalt und Macht dem Gehorsam und der Befehlsausführung auf der anderen Seite gegenüber. Auch dieses Merkmal steht in Konflikt mit den österreichischen Merkmalen Mitarbeiterorientierung und Individualismus, die es den Österreichern ermöglichen eine viel flachere Hierarchie und somit ein freundschaftliches Zusammenarbeiten im Unternehmen zu pflegen. Eine Anpassung in die eine oder andere Richtung muss im Rahmen des Joint Ventures erfolgen, denn es kann nur entweder eine steile oder flache Hierarchie geben.

Das chinesische Merkmal Fleiß ist eine grundsätzlich positiv besetzte Eigenschaft, die gut für das Joint Venture und die Produktivität ist. Es existiert kein direkter Konflikt mit einem österreichischen Merkmal, da auch auf österreichischer Seite Fleiß eine wünschenswerte Eigenschaft der Mitarbeiter ist. Zu beachten ist, dass Fleiß nicht dazu verwendet wird, die Mitarbeiter gegeneinander arbeiten zu lassen, um am Ende des Jahres in Mitarbeiterrankings einen guten Platz zu bekommen. Dies kann für Mitarbeiter frustrierend sein und ihnen die Freude an der Arbeit nehmen, was gegen die in österreichischen Unternehmen übliche Mitarbeiterorientierung spräche.

Respekt ist ein weiteres chinesisches Merkmal, der bewirkt, dass das Gegenüber mit Höflichkeit behandelt wird und nicht das Gesicht verliert. Auch hier gibt es keinen Konflikt mit der österreichischen Kultur, da auch in Österreich Respekt geschätzt wird.

Das chinesische Merkmal Flexibilität bewirkt die schnelle Reaktion auf plötzliche Probleme oder Veränderungen im Unternehmen und ist eine typische chinesische Eigenschaft. Die ad-hoc-Lösung von Problemen ist weit verbreitet und stößt vor allem bei den rechts- und regelorientierten Österreichern auf Probleme. Wenn es um Vereinbarungen und Verträge geht, dann will der Österreicher an seinem Recht festhalten, während der Chinese das Problem situationsgerecht flexibel lösen möchte. Auch hier ist eine Anpassung oder das Finden eines Mittelweges erforderlich, mit dem beide Seiten zufrieden sind.

Die soziale Komponente in der chinesischen Kultur zeigt sich im Merkmal Sozial, das eine paternalistische Führungsweise beschreibt und den Manager als Vaterfigur und Beschützer darstellt. Dieses chinesische Merkmal steht in keinem Konflikt zur österreichischen Kultur, in der die soziale Komponente ebenfalls sehr stark durch das Merkmal Mitarbeiterorientierung ausgedrückt ist. In Österreich jedoch ist die Rolle des Vaters und Beschützers eher selten, sondern bezieht sich vor allem auf die Offenheit, Fairness und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern.

Schließlich ist auch noch das chinesische Merkmal Reziprozität zu erwähnen, die sich durch das Geben und Nehmen, die gegenseitigen Gefallen unter Freunden und Bekannten ausdrückt, und Basis für viele Geschäftsbeziehungen in China ist. Auch dieses Merkmal steht in keinem Konflikt zur österreichischen Kultur, da er in sehr viel geringerem Ausmaß sicherlich auch in Österreich zu finden ist.

Von allen österreichischen Merkmalen ist die Kooperationsbereitschaft wohl das am häufigsten genannte und diskutierte Charakteristikum der Österreicher. Die Konsensorientiertheit, Flexibilität, Toleranz und der vermittelnde Charakter der Kooperationsbereitschaft eignen sich gut um im Joint Venture Kompromisse zu

finden, und hilft den österreichischen Partnern chinesische Elemente in die Joint Venture Kultur zu integrieren. Dieses Merkmal steht in keinem Konflikt zur chinesischen Kultur.

Die weiteren österreichischen Merkmale werden seltener erwähnt. Dazu gehört einerseits die Direktheit der Österreicher, Fehler und Probleme klar und offen anzusprechen, was mitunter dazu führen kann, dass chinesische Mitarbeiter sich persönlich beleidigt fühlen und ihr Gesicht verlieren. In diesem Fall bedarf es sicherlich einer Anpassung auf der einen oder anderen Seite bzw. auf beiden Seiten. Ein Mittelweg zwischen der indirekten und direkten Art, Dinge im Unternehmen zu kommunizieren, sollte gefunden werden.

Das österreichische Merkmal Individualismus ist tief in der österreichischen Kultur verwurzelt und gesteht jedem Menschen den gleichen Wert, seinen persönlichen Freiraum und Eigenverantwortung zu. Im Joint Venture könnten daraus resultierende neue Aufgaben für chinesische Mitarbeiter, wie Gedankenaustausch vor Entscheidungen und eigenständige Verantwortungsbereiche, eine Herausforderung bedeuten, da der Großteil an eine autoritäre Führungsweise gewöhnt ist. Wie bereits diskutiert wurde, erwähnen viele Manager jedoch, dass vor allem die junge und gut ausgebildete Generation an Mitarbeitern immer mehr darauf besteht, als Individuum behandelt zu werden und an Unternehmensentscheidungen aktiv teilhaben zu dürfen.

Ein weiteres österreichisches Merkmal ist die Sachorientiertheit, die die Orientierung an Finanzkennzahlen und Unternehmensergebnissen im Vergleich zu der chinesischen Beziehungsorientierung beschreibt. Die Sachorientiertheit ist eine typisch westliche und somit auch österreichische Eigenschaft, die die Grundlage für Unternehmensentscheidungen und Zukunftsstrategien bildet. Trotzdem sollte man in einem Joint Venture die so wichtigen Beziehungen dabei auf keinen Fall außer Acht lassen, da sie die Unternehmensergebnisse maßgeblich beeinflussen können.

Das österreichische Merkmal Mitarbeiterorientierung ähnelt, wie bereits erwähnt, dem chinesischen Merkmal Sozial, aber im Zusammenhang mit dem Individualismus nimmt dieses Merkmal andere, trotzdem ähnliche, Ausprägungen an. Die gute und gerechte Behandlung der Mitarbeiter auf jeder Hierarchieebene steht in keinem Konflikt zu einem chinesischen Merkmal.

Schließlich ist die Rechts- und Regelorientiertheit als am wenigsten häufig erwähntes Merkmal zu erwähnen. Die Arbeitsorganisation, Entscheidung und Problemlösung durch Rechte und Regeln ist zentral in der österreichischen Gesellschaft. Eine zu starre Haltung diesbezüglich könnte in Konflikt mit der chinesi-

schen Flexibilität kommen. Eine Anpassung bzw. das Finden eines Mittelweges wird hier sicherlich notwendig sein.

Bei der Suche nach Zusammenhängen zwischen den kulturtypischen Merkmalen und den Kategorisierungsvariablen der Joint Ventures ergibt sich eine interessante Beobachtung. Ausgehend von der Literaturbasis wurden folgende Thesen abgeleitet, die auf eine Korrelation zwischen den finanziellen Anteile im Joint Venture und dem Einfluss auf die Unternehmenskultur und den Managementstil hindeuten.

These 3a: Wenn das Unternehmen eines Joint Venture Partners größer und in technischem Know-how und Geschäftstüchtigkeit dem anderen Partner überlegen ist, dann wird normalerweise dieser größere Partner auch der dominante Partner im Joint Venture.

These 3b: Wenn das Joint Venture einen dominanten Partner hat, dann wird der Managementstil im Joint Venture vom dominanten Partner stärker beeinflusst als von den anderen Partnern.

Zur Überprüfung dieser Thesen wurden chinesische und österreichische kulturtypische Merkmale den verschiedenen Kategorien in Bezug auf die Joint Venture Anteile zugeteilt. Danach wurde überprüft, ob sich in den drei Kategorien überdurchschnittlich viele oder wenige Merkmale befinden. Bei einem Vorkommen von 50% oder mehr Prozentanteilen eines Merkmals innerhalb der Joint Venture Kategorien wird ein Zusammenhang festgestellt. In Tabelle 74 und Tabelle 75 zeigt sich deutlich, dass sich die Mehrheit der Zitate in Bezug auf die chinesischen und österreichischen kulturtypische Merkmale fast ausnahmslos innerhalb jener Joint Ventures befinden, die eine österreichische Mehrheit haben. Demzufolge kann die Dominanz der Kultur des Partners mit der Mehrheit im Joint Venture nicht eindeutig nachgewiesen werden.

Chinesische kulturtypische Merkmale	Gleiche Anteile		Chinesische Mehrheit		Österreichische Mehrheit		Summe Zitate
Autorität	5	21,74%	7	30,43%	11	47,83%	23
Beziehung	15	19,23%	20	25,64%	43	55,13%	78
Fleiß	4	23,53%	5	29,41%	8	47,06%	17
Flexibilität	7	63,64%	0	0,00%	4	36,36%	11
Gesicht	11	27,50%	8	20,00%	21	52,50%	40
Hierarchie	5	27,78%	4	22,22%	9	50,00%	18
Respekt	5	31,25%	1	6,25%	10	62,50%	16
Reziprozität	3	37,50%	2	25,00%	3	37,50%	8
Sozial	4	44,44%	1	11,11%	4	44,44%	9
Vertrauen	5	26,32%	5	26,32%	9	47,37%	19

Tabelle 74: Chin. kulturtypische Merkmale nach finanzieller Beteiligung

Österreichische kulturtypische Merkmale	Gleiche Anteile		Chinesische Mehrheit		Österreichische Mehrheit		Summe Zitate
Direktheit	1	11,11%	2	22,22%	6	66,67%	9
Individualismus	3	42,86%	0	0,00%	4	57,14%	7
Kooperation	8	26,67%	9	30,00%	13	43,33%	30
Mitarbeiterorientierung	0	0,00%	0	0,00%	6	100,00%	6
Rechtsorientiertheit	1	16,67%	1	16,67%	4	66,67%	6
Sachorientiertheit	1	14,29%	1	14,29%	5	71,43%	7

Tabelle 75: Österr. kulturtypische Merkmale nach finanzieller Beteiligung

Zur Generierung weiterer vermuteter Zusammenhänge zwischen den kulturtypischen Merkmalen und den Joint Venture Merkmalen wurden die Anzahl der Joint Ventures pro Kategorie mit dem Vorkommen von Merkmalen pro Joint Venture in Relation gesetzt. Dabei wurde nicht die Anzahl der vorkommenden Zitate als Bewertungskriterium herangezogen, sondern die Anzahl der Joint Ventures, in denen Zitate zu bestimmten kulturtypischen Merkmalen vorkommen. Diese Differenzierung ergibt sich daraus, dass in manchen Interviewtranskripten mehrere Zitate zum gleichen Merkmal enthalten sind. Bei einem Vorkommen von 50% oder mehr Prozentanteilen eines Merkmals innerhalb der Joint Venture Kategorien wird ein Zusammenhang festgestellt. In Tabelle 76 und Tabelle 77 sind die vermuteten Zusammenhänge zwischen chinesischen kulturtypischen Merkmalen und Joint Venture Merkmalen dargestellt und in Tabelle 78 sind die vermuteten Zusammenhänge zwischen österreichischen kulturtypischen Merkmalen und Joint Venture Merkmalen ersichtlich.

Aus den Tabellen geht eindeutig hervor, dass von den chinesischen kulturtypischen Merkmalen vor allem die in der Literatur vielfach erwähnte Beziehungsorientierung sich überdurchschnittlich stark durch alle Arten von Joint Ventures zieht. Das bestätigt die Wichtigkeit dieses Merkmals auch in sino-österreichischen Joint Ventures. Das Merkmal kommt vor allem in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit, in der Hybridisierungsphase, bei komplementären Kooperationen, in Hongkong und Zentralchina vor. Das Merkmal Fleiß findet sich ebenfalls in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit und bei Gründung in den 1980er Jahren. Das Merkmal Gesicht kann häufig in Joint Ventures mit gleichen Anteilen, bei einer Gründung in den 1990er Jahren, in der Reifephase, bei zwei Partnern insgesamt, bei einem chinesischen Staatsunternehmen als Partner, in Peking und Zentralchina festgestellt werden. Auch das Merkmal Vertrauen wird überdurchschnittlich oft in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit, bei Gründung in den 1980er Jahren, in der Startphase, bei komplementären Kooperationen und in Hongkong erwähnt. Die Merkmale Flexibilität, Respekt und Sozial zeigen keine besonderen Verbindungen zu Joint Venture Variablen. (siehe Tabelle 76 und Tabelle 77)

Joint Venture Merkmale	JVs	Autorität	Beziehung	Fleiß	Flexibilität	Gesicht
Gleiche Anteile	14	5 35,71%	9 64,29%	4 28,57%	4 28,57%	8 57,14%
Chinesische Mehrheit	7	6 85,71%	7 100,00%	4 57,14%	0 0,00%	1 14,29%
Österreichische Mehrheit	25	7 28,00%	16 64,00%	5 20,00%	4 16,00%	12 48,00%
Gründung ab 2000	27	19 70,37%	8 29,63%	4 14,81%	10 37,04%	7 25,93%
Gründung 1990-1999	15	5 33,33%	12 80,00%	3 20,00%	4 26,67%	10 66,67%
Gründung 1980-1989	4	1 25,00%	3 75,00%	2 50,00%	0 0,00%	1 25,00%
Startphase	5	1 20,00%	3 60,00%	1 20,00%	0 0,00%	1 20,00%
Hybridisierungsphase	17	10 58,82%	11 64,71%	6 35,29%	3 17,65%	8 47,06%
Reifephase	24	7 29,17%	17 70,83%	6 25,00%	5 20,83%	12 50,00%
Kooperation horizontal	17	6 35,29%	12 70,59%	8 47,06%	5 29,41%	9 52,94%
Kooperation komplementär	5	3 60,00%	4 80,00%	1 20,00%	0 0,00%	1 20,00%
Kooperation vertikal	24	9 37,50%	16 66,67%	4 16,67%	3 12,50%	11 45,83%
2 Partner	39	14 35,90%	27 69,23%	11 28,21%	8 20,51%	20 51,28%
3 Partner	7	4 57,14%	5 71,43%	2 28,57%	0 0,00%	1 14,29%
Chinesischer Partner Privat	26	10 38,46%	19 73,08%	6 23,08%	6 23,08%	9 34,62%
Chinesischer Partner Staat	20	8 40,00%	14 70,00%	7 35,00%	2 10,00%	12 60,00%
Standort Hongkong	2	1 50,00%	1 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
Standort Ostküste	22	8 36,36%	16 72,73%	8 36,36%	3 13,64%	9 40,91%
Standort Peking	5	2 40,00%	4 80,00%	1 20,00%	1 20,00%	4 80,00%
Standort Shanghai	7	3 42,86%	5 71,43%	2 28,57%	2 28,57%	1 14,29%
Standort Südchina	7	2 28,57%	4 57,14%	0 0,00%	2 28,57%	0 0,00%
Standort Zentralchina	3	2 66,67%	2 66,67%	2 66,67%	0 0,00%	2 66,67%

Tabelle 76: Vermutete Zusammenhänge chin. kulturtypische Merkmale - JV Var. 1

Joint Venture Merkmale	JVs	Hierarchie	Respekt	Reziprozität	Sozial	Vertrauen
Gleiche Anteile	14	3 21,43%	4 28,57%	2 14,29%	3 21,43%	5 35,71%
Chinesische Mehrheit	7	3 42,86%	1 14,29%	2 28,57%	1 14,29%	4 57,14%
Österreichische Mehrheit	25	6 24,00%	7 28,00%	2 8,00%	4 16,00%	5 20,00%
Gründung ab 2000	27	9 33,33%	3 11,11%	2 7,41%	9 33,33%	2 7,41%
Gründung 1990-1999	15	4 26,67%	3 20,00%	2 13,33%	6 40,00%	2 13,33%
Gründung 1980-1989	4	1 25,00%	1 25,00%	1 25,00%	0 0,00%	3 75,00%
Startphase	5	1 20,00%	1 20,00%	1 20,00%	1 20,00%	3 60,00%
Hybridisierungsphase	17	6 35,29%	6 35,29%	1 5,88%	1 5,88%	6 35,29%
Reifephase	24	5 20,83%	5 20,83%	4 16,67%	6 25,00%	5 20,83%
Kooperation horizontal	17	4 23,53%	4 23,53%	3 17,65%	3 17,65%	5 29,41%
Kooperation komplementär	5	1 20,00%	2 40,00%	2 40,00%	0 0,00%	3 60,00%
Kooperation vertikal	24	7 29,17%	6 25,00%	1 4,17%	5 20,83%	6 25,00%
2 Partner	39	11 28,21%	9 23,08%	5 12,82%	8 20,51%	12 30,77%
3 Partner	7	1 14,29%	3 42,86%	1 14,29%	0 0,00%	2 28,57%
Chinesischer Partner Privat	26	7 26,92%	7 26,92%	4 15,38%	4 15,38%	11 42,31%
Chinesischer Partner Staat	20	5 25,00%	5 25,00%	2 10,00%	4 20,00%	3 15,00%
Standort Hongkong	2	1 50,00%	0 0,00%	1 50,00%	0 0,00%	1 50,00%
Standort Ostküste	22	3 13,64%	8 36,36%	3 13,64%	3 13,64%	6 27,27%
Standort Peking	5	2 40,00%	1 20,00%	0 0,00%	1 20,00%	1 20,00%
Standort Shanghai	7	2 28,57%	2 28,57%	0 0,00%	0 0,00%	3 42,86%
Standort Südchina	7	3 42,86%	1 14,29%	1 14,29%	3 42,86%	2 28,57%
Standort Zentralchina	3	1 33,33%	0 0,00%	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%

Tabelle 77: Vermutete Zusammenhänge chin. kulturtypische Merkmale - JV Var. 2

Bei den österreichischen kulturtypischen Merkmalen zeigt sich kein durchgängiges Muster, wie es zum Teil bei den chinesischen kulturtypischen Merkmalen feststellbar ist. Überdurchschnittlich häufig findet sich der Hinweis auf die Kooperationsbereitschaft der Österreicher in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit, bei einer Gründung in den 1980er Jahren, bei Joint Ventures mit drei Partnern und bei Standorten in Hongkong oder Shanghai. Vereinzelt finden sich Hinweise auf die österreichische Direktheit in Joint Ventures in Hongkong sowie Hinweise auf die Rechts- und Regelorientiertheit in komplementären Joint Ventures. (siehe Tabelle 78)

JV Merkmale	JVs	Direktheit	Individualität	Kooperation	Mitarbeiter	Rechts.	Sacho.
Gleiche Anteile	14	1 7,14%	3 21,43%	5 35,71%	0 0,00%	1 7,14%	1 7,14%
Chinesische Mehrheit	7	2 28,57%	0 0,00%	4 57,14%	0 0,00%	1 14,29%	1 14,29%
Österreichische Mehrheit	25	5 20,00%	3 12,00%	8 32,00%	5 20,00%	3 12,00%	3 12,00%
Gründung ab 2000	27	2 7,41%	6 22,22%	11 40,74%	3 11,11%	3 11,11%	2 7,41%
Gründung 1990-1999	15	4 26,67%	0 0,00%	4 26,67%	2 13,33%	2 13,33%	3 20,00%
Gründung 1980-1989	4	3 75,00%	0 0,00%	3 75,00%	1 25,00%	0 0,00%	1 25,00%
Startphase	5	0 0,00%	1 20,00%	2 40,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
Hybridisierungsphase	17	2 11,76%	5 29,41%	6 35,29%	3 17,65%	2 11,76%	2 11,76%
Reifephase	24	6 25,00%	0 0,00%	9 37,50%	2 8,33%	3 12,50%	3 12,50%
Kooperation horizontal	17	2 11,76%	3 17,65%	7 41,18%	2 11,76%	1 5,88%	2 11,76%
Kooperation komplementär	5	2 40,00%	0 0,00%	4 80,00%	2 40,00%	3 60,00%	1 20,00%
Kooperation vertikal	24	4 16,67%	3 12,50%	6 25,00%	1 4,17%	1 4,17%	2 8,33%
2 Partner	39	7 17,95%	4 10,26%	12 30,77%	3 7,69%	4 10,26%	3 7,69%
3 Partner	7	1 14,29%	2 28,57%	4 57,14%	2 28,57%	1 14,29%	2 28,57%
Chinesischer Partner Privat	26	3 11,54%	4 15,38%	9 34,62%	3 11,54%	2 7,69%	3 11,54%
Chinesischer Partner Staat	20	5 25,00%	2 10,00%	8 40,00%	2 10,00%	3 15,00%	2 10,00%
Hongkong	2	1 50,00%	0 0,00%	1 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
Ostküste	22	4 18,18%	3 13,64%	8 36,36%	1 4,55%	4 18,18%	1 4,55%
Peking	5	1 20,00%	1 20,00%	0 0,00%	1 20,00%	0 0,00%	1 20,00%
Shanghai	7	0 0,00%	1 14,29%	4 57,14%	0 0,00%	1 14,29%	1 14,29%
Südchina	7	2 28,57%	0 0,00%	3 42,86%	3 42,86%	0 0,00%	2 28,57%
Zentralchina	3	0 0,00%	1 33,33%	1 33,33%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%

Tabelle 78: Vermutete Zusammenhänge österr.kulturtypische Merkmale - JV Var.

5.7 Der hybride Managementstil

Eine der Kernfragen dieser Arbeit ist es, zu erforschen, ob in sino-österreichischen Joint Ventures ein Mischverhältnis von Managementstilen in Form eines Hybrides vorliegt, oder ob sich ein Managementstil durch alle Ebenen des Managements zieht. Die Suche nach Zeichen einer Hybridisierung in Bezug auf den Managementstil erfolgte auf unterschiedliche Weise. Einerseits gab es sehr viele explizite Aussagen, die sich auf eine Mischung der Managementstile bezogen. Andererseits wurden aber auch jene Aussagen als Zeichen der Hybridisierung gewertet, bei denen es zu Zugeständnissen im Managementstil an die jeweils andere Kultur kam und eine Anpassung auf einer oder mehrerer der drei Ebenen der Entscheidungsregel, Werthaltungen und Persönlichkeitsmerkmale stattfand. Der Objektivitätsgrad der Auswertung ergibt sich durch die Verwendung der constant comparative method, die bereits im Kapitel 4 als Auswertungs- und Interpretationsmethode beschrieben wurde. Durch die Suche und Zuweisung von Codes und den Vergleich der Interviews paarweise und in den verschiedenen Joint Venture-Merkmalgruppen gelangt man hermeneutisch zu einem objektiven Ergebnis.

5.7.1 Explizite Hybridisierungsmerkmale in sino-österreichischen Joint Ventures

Die explizite Bestätigung einer Hybridisierung fand sich sehr häufig im Text. Insgesamt gibt es 79 Zitate, die eine Hybridisierung im Managementstil sino-österreichischer Joint Venture bestätigen. Manager sprechen dabei auch oft davon, in der Mitte zwischen den beiden Kulturen zu stehen und diese in ihrem Management zu kombinieren.

*I think I am in the middle between Chinese and Western.*⁹¹⁹

*Und dann seit ich meine eigene Firma gegründet habe. Und dann hab ich auch viele Junge genommen und dann etwas Mentalität zwischen chinesisch und auch österreichisch. Nicht 100% chinesisch und auch nicht 100% österreichisch. Ich glaube, das ist auch sehr wichtig.*⁹²⁰

*The management is a combination. Most of the middle level managers came from the original company before we acquired 70% of the shareholding. The senior managers mainly come from xxx. Also our minor shareholder xxx sent a few managers. But we have the majority of managers for this senior position.*⁹²¹
 xxx ist schon eine Vaterfigur, er ist so eine Mischung aus europäischem Manager und Chinesen. Er ist ein sehr wendiger Mensch und schaut von seiner Optik nicht sehr chinesisch aus. Er ist total westlich und locker angezogen und wirkt so gar

919 Interview 18:13

920 Interview 3:17

921 Interview 29:9

*nicht wie ein Chinese. Er ist sehr westlich. In seinem Führungsstil, da hat er eine Mischung aus diesem Vater sein und dann nach dem Chinese New Year war ich zufällig genau dort, da sind dann alle zusammen gekommen, noch dazu das Jahr das Schweins ist ja was ganz Besonderes und da hat der Paul eine Ansprache gehalten vor allen seinen Leuten und hat Witze gemacht und jeden Abteilungsleiter genau der Reihenfolge nach streng hierarchisch durfte jeder ein paar Worte sagen. Und dann haben sie die Pläne für das neue Jahr präsentiert. Wir wollen 76 Autos bauen und das sind wir xxx und den Eigentümern schuldig. Fast so militärisch und wir wollen unser Department 14 davon bauen und das wird so und so sein. Und da war eine junge Dame, das war total witzig, das hat über eine Stunde gedauert, die sind alle im Spalier gestanden im roten xxx Gewand und eine ist einfach umgefallen. Der war nicht gut, vielleicht hatte er eine lange Reise hinter sich. Die anderen haben ihn weggetragen. Man macht auch dort Firmenfeiern. Das vorletzte Mal, wo ich da war, war auch eine Firmenfeier, da wurde die ganze Mannschaft in ein Restaurant eingeladen, da wurde dann Karaoke gesungen. Das tun die Chinesen besonders gern. Der Führungsstil ist eine Mischung aus einem autoritären chinesischen Stil. Auch xxx darf sein Gesicht nicht verlieren. Das heißt, wenn irgendjemand einen Fehler macht, er hat z.B. eine Abteilung aufgelöst und zusammengelegt und das hat uns in Österreich nicht gefallen und da hat er uns nicht informiert. Und es war nahezu unmöglich das zurückzunehmen, ohne dass er sein Gesicht verliert.*⁹²²

*Es ist schon so und das merkt man auch, dadurch, dass unser Geschäftsführer auch ein Chinese ist, dass es schon chinesische Züge hat, ein bissl ein Mittelweg ist, zwischen einem sehr strikten Management in Österreich und dem Chaossystem, das da in China herrscht. Man muss da halt Kompromisse eingehen. Wenn das z.B. eine 100% xxx Tochter wäre, dann wäre die Managementstrategie eine andere, die wäre wesentlich strikter. Wobei ich nicht sagen möchte, dass die richtige wäre. Das ist glaube ich sehr gut, dass der General Manager ein Chinese ist, dem man auch Vertrauen schenken kann.*⁹²³

Die Mischform wird von vielen Managern als wichtig und sogar notwendig erachtet, um die Kooperation mit dem Joint Venture Partner erfolgreich zu führen. Eine komplette Übernahme aller österreichischen Managementpraktiken ist in Joint Ventures nicht oder nur sehr schwer möglich.

*I would say the most important is to combine the two cultures. You have to learn the culture from the partner and then you also have to know what the Western company needs. So try to combine together, then you can be successful. Not say, the Chinese partner is always wrong and the Western partner is always right. Sometimes they are both right, sometimes they are both wrong. They can try to make a strong integration. And respect the different.*⁹²⁴

922 Interview 33:8

923 Interview 34:15

924 Interview 15:5

*Vielleicht vorweg nochmals ein kurzer Versuch, was ich als chinesisch empfinde und wie ich dagegen abgrenzen könnte. Die Chinesen habe ich festgestellt, die schauen sich aus, die reden miteinander, die wissen, dass es Probleme geben wird, aber die wissen, dass zu dem Zeitpunkt, wo die Probleme auftauchen, man sich mit seinem Partner zusammensetzt um das Ding dann zu lösen. Wenn wir sagen, passt auf, wir machen jetzt ne Planung, dann schauen die groß. Geschäftsplanung und weitblickende Strategie, das ist nicht ihr Ding. Sie haben einen sehr sehr guten Businessinstinkt und dem folgen sie. Sie haben ebenfalls einen Instinkt für die Personen, mit denen sie Erfolg haben können und die lösen ihre Probleme ad hoc. Dahingegen sind wir in Westeuropa Planungs- und Kontrollfreaks und Strategiefreaks. Damit kann der Chinese nichts anfangen und wenn Sie versuchen, ein Joint Venture mit ihm aufzusetzen, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Insofern muss es eine Mischform sein. Das heißt also ich könnte als Entrepreneur sehr wohl nach China gehen, ich mach das wie die, weil es beeindruckt mich eh, wie die Erfolg haben, das ginge aber nur bei Einzelunternehmen, die keiner Eigentümerschar verantwortlich sind, in keinem größeren Konzern. Der andere Ansatz sozusagen, ist doch egal, wie die Chinesen ticken, ich mache das rein so, wie ich es immer mache und wie ich es überall mache, scheint mir persönlich nicht der beste Erfolgsweg zu sein. Ich glaube man sollte versucht sein eine Brücke zu schlagen zwischen den Kulturen und dieses insbesondere mit dem Umgang dem Partner vor Ort.*⁹²⁵

5.7.2 Inhalt des hybriden Managementstils

Die Hybridisierung des Managementstils äußert sich in einer Kombination von Werthaltungen, Verhaltensweisen, Persönlichkeitsmerkmalen und Kulturstandards der österreichischen und chinesischen Kultur, die in der vorliegenden Arbeit als kulturtypische Merkmale zusammengefasst wurden. In jedem Fall ist das kennzeichnende Merkmal des hybriden Managementstils die Kombination von Merkmalen aus beiden kulturellen Bereichen innerhalb eines Managementstils. Oft ergänzen sich die Faktoren beider Kulturen, manchmal stehen diese auch in Konflikt miteinander. Vor allem bei jenen Faktoren, die in Konflikt miteinander stehen, muss sich der Manager langfristig für einen der beiden Faktoren entscheiden, das heißt entweder seine eigene Kultur durchsetzen oder sich an die andere Kultur anpassen. Tabelle 79 zeigt eine Zusammenfassung der typischen österreichischen und chinesischen Faktoren, die auf den Managementstil Einfluss haben. Die in der Studie bestätigten Faktoren sind mit dem Code „s-ö JV“ gekennzeichnet.

Merkmale des hybriden Managementstils in sino-österreichischen Joint Ventures		
	Österreichische Merkmale	Chinesische Merkmale
Kulturstandards	Individualismus (s-ö JV) Rechtsbewusstsein (s-ö JV) Regelorientiertheit (s-ö JV) Sachorientiertheit (s-ö JV) Hilfsbereitschaft Trennung Berufs- und Privatsphäre Gemütlichkeit Direktheit (s-ö JV)	Harmonie Gesicht (s-ö JV) Kollektivismus Beziehungsorientierung (s-ö JV) Reziprozität (s-ö JV) Hierarchiebewusstsein (s-ö JV) In-Group/Out-Group Bescheidenheit/Zurückhaltung
Werthaltungen, Verhaltensweisen	Demokratisch Partizipativ Mitarbeiterorientierung (s-ö JV)	Zentralisierung Personalisierung Paternalismus Nepotismus Autoritäre Führung(s-ö JV) Moralische Führung Mildtätige Führung Sozial (s-ö JV)
Persönlichkeitsmerkmale	Kollegialität Flexibilität Teamfähigkeit Disziplin Innovationsfreudigkeit Kooperationsbereitschaft (s-ö JV)	Respekt für Alter und Tradition (s-ö JV) Langfristige Orientierung Vertrauen (s-ö JV) Fleiß (s-ö JV) Flexibilität

Tabelle 79: Merkmale des hybriden Managementstils in sino-östrerr. JVs

In Tabelle 80 ist ersichtlich welche der österreichischen und chinesischen Faktoren, bestehend aus Kulturstandards, Werthaltungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen, zueinander in Konflikt stehen. Bei diesen Faktoren muss der Manager in weiterer Folge entscheiden, ob er den Faktor seiner eigenen Kultur oder der fremden Kultur anwendet bzw. einen Kompromiss findet, der eine mehr oder weniger starke Ausprägung in die eine oder andere Richtung darstellt.

Konflikte zwischen österreichischen und chinesischen Faktoren im hybriden Managementstil		
Österreichische Faktoren	Konflikt	Chinesische Faktoren
Individualismus (s-ö JV)	X	Kollektivismus, Autoritäre Führung (s-ö JV), Hierarchie (s-ö JV)
Regelorientiertheit (s-ö JV)	X	Flexibilität
Rechtsbewusstsein (s-ö JV)	X	Flexibilität
Sachorientiertheit (s-ö JV)		
Hilfsbereitschaft		
Trennung Berufs- und Privatsphäre		
Gemütlichkeit		
Direktheit (s-ö JV)	X	Bescheidenheit/Zurückhaltung, Gesicht (s-ö JV), Harmonie
Demokratisch		
Partizipativ	X	Hierarchie (s-ö JV), Autoritäre Führung (s-ö JV), Zentralisierung
Mitarbeiterorientierung (s-ö JV)	X	Hierarchie (s-ö JV), Autoritäre Führung (s-ö JV)
Kollegialität		
Flexibilität		
Teamfähigkeit	X	Hierarchie (s-ö JV), Autoritäre Führung (s-ö JV)
Disziplin		
Innovationsfreudigkeit		
Kooperationsbereitschaft (s-ö JV)		
Chinesische Faktoren	Konflikt	Österreichische Faktoren
Harmonie	X	Direktheit (s-ö JV)
Gesicht (s-ö JV)	X	Direktheit (s-ö JV)
Kollektivismus	X	Individualismus (s-ö JV)
Beziehungsorientierung (s-ö JV)		
Reziprozität (s-ö JV)		
Hierarchie (s-ö JV)	X	Partizipativ, Mitarbeiterorientierung (s-ö JV), Teamfähigkeit, Individualismus (s-ö JV)
In-Group/Out-Group		
Bescheidenheit/Zurückhaltung	X	Direktheit (s-ö JV)
Zentralisierung	X	Partizipativ
Personalisierung		
Paternalismus		
Nepotismus		
Autoritäre Führung (s-ö JV)	X	Partizipativ, Mitarbeiterorientierung (s-ö JV), Teamfähigkeit, Individualismus (s-ö JV)
Moralische Führung		
Mildtätige Führung		
Respekt für Alter und Tradition (s-ö JV)		
Langfristige Orientierung		
Vertrauen (s-ö JV)		
Fleiß (s-ö JV)		
Flexibilität	X	Rechtsorientiertheit (s-ö JV) Regelorientiertheit (s-ö JV)
Sozial (s-ö JV)		

Tabelle 80: Konflikte zwischen österr. und chin. Faktoren im Managementstil

Die Kulturstandards, Werthaltungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale finden Anwendung in unterschiedlichen Bereichen des Managementstils. Allen Konzepten über Managementstile liegt ein bestimmter Grad an Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung zugrunde.

Blake/Mouton fügen neben dem Grad an Aufgaben- und Beziehungsorientierung Kategorien hinzu, innerhalb derer der Grad an Aufgaben- und Beziehungsorientierung und kulturelle Einflüsse zum Tragen kommen. Dabei handelt es sich um die Kategorien Entscheidung, Konflikt, Kreativität, Belohnungen kreativer Bemühungen.

Likert fügt noch detailliertere Kategorien hinzu, die jenen von Blake und Mouton ähnlich sind. Das Modell umfasst Vertrauen, das Verhältnis zwischen Manager und Untergeordneten, Verantwortung, Kommunikation, Entscheidung und Kontrolle. In jeder Kategorie beeinflussen die kulturellen Faktoren den Managementstil.

Es zeigt sich deutlich, dass die Komponenten des Managementstils von zwei Autoren auf sehr ähnliche Art und Weise definiert wurden. Die Kernthemen des Managementstils, innerhalb welcher es eine unterschiedliche Ausprägung der Aufgaben- und Beziehungsorientierung und kulturelle Einflüsse gibt, sind in Tabelle 81 dargestellt.

Komponenten des Managementstils
Entscheidung
Konflikt
Kreativität
Belohnungen kreativer Bemühungen.
Verhältnis zwischen Manager und Untergeordneten
Verantwortung
Kommunikation
Kontrolle

Tabelle 81: Komponenten des Managementstils

5.7.3 Österreichische und chinesische Komponenten des hybriden Managementstils

Der hybride Managementstil ist in allen Unternehmen individuell ausgestaltet. In der Regel wird jedoch ein größerer Teil des österreichischen Managementstils für das Joint Venture übernommen und an die lokalen Gegebenheiten der chinesischen Kultur angepasst. Managementbereiche, wo die österreichische Managementkultur sehr wichtig ist, betreffen z.B. die Technik, das Rechnungswesen, die

Qualität etc. Alle Managementbereiche, die mit Menschen und Beziehungen zu tun haben, werden sehr oft lokal angepasst z.B. Personal, Marketing, Vertrieb.

*Wir haben ziemlich idente Prozesse wie zuhause. Wir haben ISO 9000 Handbuch, welches ähnlich ist wie in Österreich. Wir haben ein Business System SAP welches gleich ist wie in Österreich. Wir haben ein Produkt, welches ident ist wie in Österreich. Von der Managementseite her. Wir reden alle englisch hier. Wir sind weltlich eingestellt. Es gibt von der chinesischen Seite her bei uns wenig. Ja, es ist also insgesamt wird's westlich geführt. Es ist eine westliche Denke drin. Im Verkauf haben wir unsere westlichen Ansätze. Bei den Erbringungen, im Lieferungsbereich sind westliche Ansätze drin. Was ist chinesisch? Umgekehrte Frage. Chinesisch ist vielleicht ein bisschen wie wir die Menschen behandeln. Ein bisschen, wir behandeln die Menschen gut. Die Firma besteht 10 Jahre und die Leute sind alle noch bei uns. Wobei ich versuche auf die Menschen einzugehen. Es soll jeder Freude haben bei der Arbeit. Es soll jeder gerne arbeiten. Wir müssen dafür sorgen, dass ihr Gesicht gewahrt wird. Dass die Leute auch das Gefühl haben man schätzt sie von der Persönlichkeit her. Versuchen, halt auf die Menschen einzugehen. Zu schauen wie es ihnen geht.*⁹²⁶

*We will have to transform this company into a xxx company. I cannot say how many percent of the company is Austrian and how many percent is Chinese. I would say technology and production part maybe 80% is xxx style. For the manufacturing side. But for the marketing side 80% is Chinese way. That's a mix.*⁹²⁷

*Er macht das so ähnlich wie bei uns. Es ist ein bissl eine chinesische Farbe dabei, weil sonst käme er mit den Leuten nicht zusammen. Er probiert das aber so, wie er es bei uns gesehen hat.*⁹²⁸

*Sicher wird der Stil von der xxx durchgezogen. Es handelt sich um einen westlichen, globalisierten Führungsstil mit dem Wunsch, das Ganze ein bisschen mehr an die lokalen Gegebenheiten zu adaptieren.*⁹²⁹

*Kommen wir jetzt wieder vielleicht auf diese Kultur zurück. Aus dem heraus ergibt sich natürlich die wesentlichen Ansätze, wo ist es sinnvoll die ausländische Kultur stark umzusetzen und wo hat man in erster Linie den lokalen Anteil, das lokale Kolorit zu berücksichtigen. Das ergibt sich relativ automatisch. Überall dort, wo du Fertigung hast, wo ich personalintensive Ansätze habe, wo ich also mit Menschen zu tun habe, diese Menschen motivieren, lenken, letztlich auch mit Aufgaben betrauen muss, dort ist es wichtig, dass ich natürlich sehr stark im lokalen Bereich bleibe.*⁹³⁰

926 Interview 6:28

927 Interview 29:20

928 Interview 30.4

929 Interview 31:30

930 Interview 44:8

*Bei reinen Managementaufgaben, bei Technologie, bei Dingen, die mit Qualität zu tun haben, da bin ich der Meinung, dass man fast mit einer gewissen Kompromisslosigkeit den eigenen Standard durchsetzen muss. Das war teilweise schwierig weil man nicht über die lokalen eigenständigen personellen Ressourcen verfügt hat, d.h. wir haben sehr viele eigene Leute kurzfristig oder längerfristig hinschicken müssen um Schulungen zu machen um ein gewisses Bewusstsein umzusetzen, dass Termine eingehalten werden, dass Fertigungsvorschriften beachtet werden, und und und. Das ist ein Geben und ein Nehmen.*⁹³¹

*Das Management in xxx ist westliches Management mit chinesischen Spezialitäten dabei. Dass man halt, es ist schon der ganze Umgang ein anderer. Während man hier sicherlich etwas direkter ist, bei verschiedensten Dingen, ist man das in China mehr zwischen den Zeilen. Alle die Dinge, wo es kulturell einen Unterschied gibt. Es geht sicherlich etwas höflicher zu im Joint Venture in Nuancen, aber es ist mittlerweile genauso ergebnisorientiert, wie wir es hier in Österreich auch sind. Rein generell sind wir in China um einiges flexibler, was die Arbeitszeiten anbelangt. Und auf der anderen Seite in China nimmt man mehr Rücksicht wo man mehr Familienschwierigkeiten hat und wo jemand krank ist also das geht in China besser, da nimmt man mehr Rücksicht. Und ansonsten ergibt sich der ganze Stil einfach dadurch, dass wir über die Jahre sehr viel gelernt haben und im Geschäft die Dinge vielleicht ein bissl anders angehen.*⁹³²

*I would say that you must have an international outlook but you must have a local style. So European perspective or outlook which means sometimes you have to observe the operations with the eyes of a European manager. But the management style must be very Chinese, I mean local.*⁹³³

Schließlich machen einige Manager auf die Differenzierung des Managementstils zwischen großen Städten, Industriezentren, Sonderwirtschaftszonen und ländlicheren Gegenden in China aufmerksam. Während sich in Städten wie Hongkong oder Shanghai Managementpraktiken an westliche Vorgehensweisen annähern, so ist im ländlichen China oft genau das Gegenteil der Fall.

Ich glaube, das hat sich nicht großartig verändert. Beschreiben würde ich ihn als kooperativ und teamorientiert. Das gilt auch ersten ... so. Das sind alles sehr sehr gut ausgebildete Manager, die entweder in Hongkong oder im Ausland studiert haben. Und das funktioniert von der Seite auch recht gut mit den ganzen Ansätzen und Werten, die man so in Europa mitbekommt oder auch in America, hier anzuwenden. Was sich vielleicht ein bisschen geändert hat, für eine Nuancierung nur, ist auch situativ natürlich andere Ansätze zu wählen. In Hongkong und in Singapur sind viele Themen auf einer viel professionelleren Ebene, das geht schneller, die Leute verstehen Dinge rascher, man kommt schneller zum Punkt, es ist vielleicht auch mehr result-oriented als in China. Und China steht da schon etwas

931 Interview 44:14

932 Interview 5:6

933 Interview 29:17

hervor, wo man sich etwas anpassen muss, was den Führungsstil angeht. Man muss zum Teil den Leuten etwas mehr Zeit geben. Die Leute suchen auch mehr die Direktive von oben als in Hongkong, wo man einen eher kooperativen Führungsstil begrüßen würde als in China. Wenn man Gespräche hat, wenn man intern die Leute trifft, wenn man zu Kunden geht, da ist es von vorn herein ungesagt klar, dass immer der Ranghöchste auch das Wort hat. Und das ist sehr interessant, man ist da immer unter Zugzwang und man hat das Privileg dann auch zu sprechen. Das ist schon etwas anders und für mich interessant gewesen weil sehr sehr gut ausgebildete Leute, die wir natürlich auch in China haben, die auch im Ausland studiert haben, die sind aber genau gleich, wie alle anderen in China. Die respektieren die Hierarchie, die Rangordnung, die erwarten sich natürlich auch, dass der Top Mann oder die Top Frau den Lead übernimmt. Ich denke, da ist schon eher eine stärkere Nuance für einen direktiven Führungsstil. Es gibt natürlich auch Situationen, wo man mal ganz klar Sache sagen muss, so ist es und so ist es nicht, aber ich würde sagen, auch das gibt es in Hongkong und das gab's auch in London und das gab's auch an anderen Plätzen, an denen ich schon gearbeitet hab. Es ist wahrscheinlich nur eine Nuance anders als in China vielleicht oder auch halt anderswo.⁹³⁴

5.7.4 Hybridisierung durch Anpassung des Managementstils

Neben den expliziten Äußerungen über hybride Managementstrukturen in sino-österreichischen Joint Ventures erzählen sehr viele Manager über bewusste und unbewusste Änderungen in ihrem Verhalten und Managementstil, die in weiterer Folge auf eine Hybridisierung schließen lassen. Die Verhaltensänderung kommt aufgrund von kulturellen Besonderheiten der jeweils anderen Kultur im Joint Venture zustande. Sehr häufig betrifft die Verhaltensänderung die Entlohnung der Mitarbeiter im Joint Venture, die einerseits gerecht sein soll, andererseits die Mitarbeiter auch motivieren und anspornen soll, sowohl qualitativ als auch quantitativ gute Leistungen zu bringen.

Bei uns geht's relativ chinesisch zu, wobei wir schon darauf schauen, dass wir ein ausgeklügeltes System beibehalten mit Bonusregelungen, damit die einzelnen Mitarbeiter genau wissen, wenn sie ein bestimmtes Ziel erreichen, dass sie das dann im Geldbörsl spüren werden. Das ist die westliche Komponente. Es ist nicht so, dass die Leute tun können, was sie wollen. Es sind schon Leistungskomponenten sehr stark eingebaut. Es ist vom Fahrer bis zum Produktionsleiter und das wird von uns auch ein monitoring betrieben. Das ist auch eine der Aufgaben des General Managers.⁹³⁵

Aber gleichzeitig versucht er, das ist vielleicht was, was er versucht hat von uns zu übernehmen, dass er eine Art Prämiensystem einführt, dass er sagt: ok, wenn du fleißig bist, wenn du einen gewissen Output hast, dann verdienst du auch mehr. Das ist vielleicht ein Punkt, in dem wir in diesen 3 Jahren, was sich geändert hat,

934 Interview 46.25

935 Interview 8:20

*was er versucht hat zu übernehmen. Einfach den Ansporn zu übernehmen, über ein Prämiensystem die Qualität zu steigern.*⁹³⁶

*Zweitens die Unterschiede, dass die europäische Belegschaft arbeitet sehr aktiv. Aus sich heraus. In Österreich der Geschäftsführer braucht nicht sagen, was du heute machen musst oder was heute kontrolliert wird. Du weißt, wo deine Aufgabe ist. Du hast auch genügend Aufgaben. Das ist sogenannte aktive Arbeit. Ich habe diese Kulturphilosophie, diese mentale Einstellung hier bei unseren Mitarbeitern machen wollen. In China wird aber immer nach Stückzahl entlohnt. Ich wollte diese Dinge abschaffen, weil Stückzahlen keine Qualität bringen. Zuerst wollte ich Qualität haben. Und ich wollte die Leute von sich aus aktivieren und dass sie nicht immer abwarten, was der Chef sagt, was man machen muss. Da waren dann viele Leute, die gedacht haben, das ist gut. Endlich weniger Hierarchie und sie können faul sein. Aber dann nach 5, 6 Monaten habe ich gemerkt, das funktioniert nicht, weil manche gute Leute, die viel arbeiten, die werden von den anderen Leuten ausgelacht, weil sie den gleichen Lohn kriegen und z.B. 10 Stück produzieren, während der andere nur 2 Stück produziert. Die Arbeitseinstellung, solche fleißigen Leute wurden von den anderen ausgelacht. Dann habe ich es so gemacht. Jeder bekommt ein Grundgehalt, ein festes Gehalt, weil auch die, die nicht so gut arbeiten, müssen was bekommen. Und die die besser und schneller arbeiten können, die kriegen mehr je nach Punktesystem. Ich habe da ein Punktesystem. Erst mal die Qualität, Punkte, zweitens die Arbeitszeit und Produktivität, ein Punkt. Der dritte Punkt, ob er die Firmenvorschriften befolgen kann, die Autorität. Wir haben zuerst in zwei Abteilungen dieses Punktesystem eingeführt, das eine ist die Technik, das andere ist die Produktion. Ich glaube es funktioniert schon. Weil je mehr Stück und je bessere Qualität die Arbeiter produzieren, desto mehr Punkte. Jeder Punkt bringt 10 Yuan, also 1 Euro. Das ist ohne Grenze. Das ist ein sehr kompliziertes System. Das habe ich mit den Leuten ausgearbeitet. Unsere Gruppe, der Vorstand in Pettenbach war fasziniert. Weil wenn ich 100% so wie in Europa das in China mache, das wird nicht funktionieren.*⁹³⁷

Neben den verschiedenen Prämien- und Bonussystemen kommt es oft zu einer Anpassung im Verhalten der Manager, die sich nach chinesischen kulturellen Werten richtet. Sehr häufig kommen dabei die Werte der Indirektheit, Familiennetzwerke und ein gewisses Maß an Flexibilität zur Sprache.

Es ist teilweise so, dass gewisse Konsequenzen, die es oft geben muss aufgrund von Fehlern, die passieren, dass man das in China dem jeweiligen Mitarbeiter oft nicht so direkt spüren lassen kann und natürlich nicht vor versammelter ganzer Mannschaft spüren lassen kann und sehr viel Feingefühl oft notwendig ist. Auch Personalentscheidungen. In Europa sind Personalentscheidungen können nicht unbedingt richtig gewesen sein. Dann muss man halt gewisse Maßnahmen treffen und dann endet das halt im schlimmsten Fall mit einer Kündigung oder mit einer Auflösung des Dienstverhältnisses. Würde man das aber in China so machen,

936 Interview 20:24

937 Interview 24:23

würde derjenige, der den Herrn oder die Dame eingestellt hat, würde er das Gesicht verlieren, weil er eine Fehlentscheidung getroffen hat. Da sucht man dann oft irgendwelche Kompromisse oder Auswege, das ist dann sehr schwierig so jemanden loszuwerden. Es ist auch so, Sie werden es von einem Chinesen nie hören, dass er offen zugibt, eine Fehlentscheidung getroffen haben. Da wird herumgedrückt und geschoben und gedreht und gewendet. Das ist schon eine Sache, die man anscheinend akzeptieren muss. Man kann nicht mit der Faust auf den Tisch schlagen und da finde ich ist es schon sehr gut, wenn man einen chinesischen Partner hat, der seinem Partner gegenüber sehr offen ist.⁹³⁸

Zum anderen man muss sehr aufpassen und man muss sehr diplomatisch sein, d.h. auch wenn irgendwas nicht stimmen sollte oder man irgendwas will, muss man warten, dass die auf einen zugehen. Man kann Sachen vielleicht andeuten, aber man darf nichts einfordern, dadurch, dass die in einer sehr starken Position sind, muss man da ein bisschen aufpassen. Die Herausforderung jetzt ist sicher, dass man sehr stark abwägen muss, wer auf welcher Seite steht, wer jetzt persönliche Interessen verfügt, weil es immer bei den Gehaltsstrukturen immer Leute geben wird, die ihre Position ausnützen z.B. andere Lieferanten und mit, Lieferanten schlechte Preise ausverhandeln und selbst einen Teil mit kassieren, die grundsätzlich in China überhaupt sehr weit verbreitet sind.⁹³⁹

Man merkt auch sehr stark, dass versucht wird, neues Personal über Empfehlungen der Mitarbeiter oder des Joint Venture Partners zu suchen. Es existiert da schon auch ein gewisses Familiennetzwerk unter den Mitarbeitern und auf das muss man auch Rücksicht nehmen. Das ist auch in dem Joint Venture. Was mir persönlich nicht so gut gefällt, aber naja. Das wäre sicher anders ein bisschen einfacher. Das ist so eine Art Kompromiss, den man eingehen muss.⁹⁴⁰

Wir haben auf keinen Fall die österreichische Struktur und Führungsmodelle in China implementiert. Das wurde am Anfang hat es natürlich diese Aha-Effekte gegeben. Wenn Sie heute einem Mitarbeiter sagen, Sie hätten das gern so und so erledigt, dass das eigentlich ganz anders aussieht, das waren Aha-Effekte aber das war für mich ein Lernprozess, das Dinge, die erste Information, die erste Antwort, die Sie bekommen, die können Sie beiseite schieben, die zweite Antwort können Sie sich mal anfangen anzuhören, die dritte ernst zu nehmen und die vierte enthält dann den Wahrheitsgehalt. Nicht immer alles so zusehen, wie es am ersten Blick aussieht. Das war im Prinzip etwas, was mir am Anfang aufgefallen. Mit diesem Stress das auch so durchführen zu wollen, ist man dann vor Ort oft gescheitert. Ein gewisses Chaos zuzulassen, aber nicht komplett das Chaos vorherrschen zu lassen. Das ist im Prinzip etwas, wo eine Annäherung stattgefunden hat und was auch passiert ist. Wir haben uns dann in Gruppen zusammengesetzt. Wir haben nicht ganz recht und ihr hab's auch nicht ganz recht. Versuchen wir uns

938 Interview 34:17

939 Interview 37:19

940 Interview 34:18

*anzunähern, uns auf logischer Basis, und sagen wir, wie sind die Umstände, was wollen wir und wie können wir dorthin gehen.*⁹⁴¹

Diese Anpassungen sind sehr wichtig für die chinesischen Mitarbeiter im Unternehmen, sowohl für das Management als auch für die anderen Hierarchieebenen. Die soziale Komponente im Joint Venture ist im Vergleich zu einem traditionellen chinesischen Staatsunternehmen nicht mehr so stark ausgeprägt, jedoch in ihren Grundzügen nach wie vor vorhanden.

*I work for 11 years for the Austrian company now. Actually for me as a Chinese working for an Austrian company prefer that the mother company really understands me, understands the market and shows some emotion inside. Not only business, not only business. I hope the company, the management in the mother company showed some emotion some attention or care even to my life, this is what I want. I don't want the management only focus on the business, the turnover and the sales. This is not my, this is what I don't like. I show my care to the turnover but I also show my care to their private life. This is what I can say from my management.*⁹⁴²

Zu einer Anpassung im Managementstil kommt es auch durch neue kreative Ideen und Konzepte der Manager in sino-österreichischen Joint Ventures. Die Konzepte der Transparenz und der positiven Vorbilder basieren auf einfachen Grundsätzen der chinesischen Kultur. Durch die Transparenz werden Gerüchte vermieden und die Zeit, die dafür verwendet wird, die Gründe für mögliche Vorgänge im Unternehmen zu erklären, steht zur produktiven Arbeit zur Verfügung. Durch die positiven Vorbilder wird der Stolz der Mitarbeiter auf das Unternehmen gestärkt, sie dienen als Vorbild für ihre Kollegen und die Motivation für jeden einzelnen Mitarbeiter, selbst einmal ein positives Vorbild zu sein, steigt.

At 11.30 we have a hold-down meeting. This is something we do every Friday. We have this meeting half an hour to communicate good and bad news. The idea is we use this half an hour Friday just before lunch so people will go to lunch discussing what happened and then they have the weekend to think over to reflect. The idea is we want to keep the communication open from the very beginning. When I came to this Joint Venture in 2002 I decided I want this communication very open. And to give the Chinese the following point. The only way for us to survive is being transparent. And this is not the local practice. The local practise is to keep everything closed. And we said no we go the other way round. Transparency. The other thing what I did from the very beginning is to reward the positive. Because when people said, you have to punish, every week you select someone and punish because according to the Chinese culture to kill the chicken to scare the monkey. You know this phrase? And they are applying this everywhere. They are punishing

941 Interview 27:29

942 Interview 12:13

people to use this as an example for the others but then they are scared. But how do they expect creativity later in this kind of environment. And then I changed completely the environment of this company. Instead of punishing the negative we started reward the positive. Problems you will always have to deal with, we deal with them privately. Good examples, I will use them as role models, I will deal with them publicly. So I use this hold-down meetings to praise something and people are very proud. They are very eager to present something on Friday. This is a way to clear the communication. Communication in China is very primitive. Normally in Chinese company the GM has a group of people surrounding him and he is communicating with these people. Selecting what kind of information I deliver to this man and to another. For us it is different and its transparency. All the 460 people can come on Friday. Of course practically this is not happening. We have the foremen and the masters presenting and they are listening. Instead of having this meeting once every month or every quarter we have this every Friday in small doses. This is like Chinese medicine. You take a small pill but every day. It works very well. You avoid gossips. ... People will not lose one second of their day discussing this kind of gossip. And that has been the idea to show results. Its only at the end of the year we show, if we have a profit we pay a bonus if we have a loss we don't pay a bonus. This is discussed once a year. I said we inform people every month how is the development, what should we do to improve, what kind of actions and KPIs (key performance indicators), these are measured and communicated. People know if we are in the green yellow or red. So people understand what we shall do in order to improve the performance of the company. So we are making people accountable. And this is not according to the culture. That took long. Because they have to trust you and that takes time to build. Because the first reaction is why are we going to be measured? I am going to lose face. All these fears. But as you measure in the very beginning we even twist a bit the results to protect their faces and they start to gain trust. It is not that you are only showing the nice things. You have to show both. But of course our focus is role models. This was completely new since 2002. Because for the very beginning I understood to deal with Chinese, if we just continue with the punishing negative we just perpetuate the systems. If you are turning your heads they just continue their way and if you look they work like you want them to work. But you cannot look 24 hours, 365 days a year so we have to rely on people. So that's why I said transparency is the only way.⁹⁴³

Vom selben Manager wurde ein weiteres kreatives Konzept entwickelt, das sich "Konzept der Prozessbesitzer" nennt. Es geht dabei darum zu vermeiden, dass Kollegen im Team nicht gegenseitig ihre Autorität untergraben und statt gegeneinander zusammen zu arbeiten. Durch das neue Konzept ist jeder Mitarbeiter für einen bestimmten Teil am Arbeitsprozess verantwortlich und kann versuchen, ihn so gut als möglich zu optimieren.

Another thing we had to create. Who is the process owner of this part. Because in the Chinese culture they have a say: If you have one Chinese is dragon, one Japa-

*nese is an ant. But then you put three Chinese becomes a war, three Japanese becomes a tiger. In the very beginning I could not understand this kind of joke. After a while I understood. The Chinese always think if he can do that I can do better, so he is not better than me. So in a way if they see someone doing well they try to undermine to back worth this person, not to cooperate because they say look, I am better. The way we avoid is to have this process owners. When we are starting the process, when we are improving this part of the process, then this makes the process owner. He is the boss but next time when its your process you will the boss. Because otherwise if you have a team and you assign one Chinese, you are the leader of the team, immediately all the others start to attack this leader. To change the process, you need feeling.*⁹⁴⁴

5.7.5 Anpassung des Managementstils in Phasen

Um Änderungen dieser Art im Managementstil in Joint Ventures zu bewirken, bedarf es genügend Zeit. Die Anpassung erfolgt in Phasen, wie bereits im theoretischen Teil durch das Konzept von Napier/Thomas beschrieben wurde. Das Konzept umfasst die Phasen des ersten Kontaktes, der Kritik, der Annäherung und des konstruktiven Konfliktes. Eine Bestätigung für das Phasenmodell findet sich auch in den Interviews.

*Man kann nicht unbedingt den europäischen Führungsstil nicht zu 100% implementieren in China, und auch wie man sich das so vorstellt. Das ist alles in Bewegung, das verändert sich immer wieder.*⁹⁴⁵

*Die Leute haben sich auf jeden Fall umstellen müssen. Das ist bei jeder Firma, die umstrukturiert wird. Am Anfang werden sie sicher im skeptisch gucken, was der westliche Partner macht. Wir wissen, dass die Leute vorher die Qualität nicht unsren Vorstellungen entspricht. Aber wissen auch durch die Umschulung, durch die Unterstützung von unserer Zentrale, unsere Techniker aus Österreich. Wir haben auch Leute nach Österreich geschickt. Ich denke, dass im ersten halben Jahr sehr viel umgeschult wurden, Qualität, Verfahrenstechnik. Die ganzen Leute müssen eine gewisse europäische Unternehmenskultur ein bisschen interpretieren. Das dauert ein bisschen.*⁹⁴⁶

*Geschichten gibt's genug. Wie Sie sich vorstellen können, es sind einmal die Kulturen, die Managementstile, die Auffassungen, wie man einen Betrieb führt, natürlich völlig unterschiedlich. Da haben wir lange gebraucht hier zusammenzufinden. Der Lernprozess dauert noch an, und er ist schon deutlich besser, dass wir 70% haben. Wir versuchen die Macht im Unternehmen zu haben. Ob wir's wirklich haben, bezweifeln wir manchmal. Den Eindruck haben wir oft, dass der Chinese am längeren Ast sitzt.*⁹⁴⁷

944 Interview 36:16

945 Interview 39:14

946 Interview 24:13

947 Interview 28:11

Es ist zu beachten, dass der Managementstil auch von der Art der Mitarbeiter abhängig ist. Junge, gut ausgebildete Mitarbeiter, die zum Teil schon im Ausland waren, wünschen sich ein Mitspracherecht im Unternehmen.

Grundsätzlich, ich seh's im Vergleich zu Österreich keine allzu große Divergenz. Es ist sicher so, dass Entscheidungen getroffen werden müssen und dass der Geschäftsführer immer Entscheidungen treffen muss. Man kann eigentlich auch sagen, man überlegt sich das Ganze und kommt dann später auf einen zurück, aber es wird erwartet, dass man die starke Hand ist und die Mitarbeiter wollen auch jemanden haben, der auch Stärke ausdrückt und der Durchsetzungsvermögen hat. Von meinem Managementstil her ist es auf jeden Fall partizipativ. Ich lasse jede Meinung gelten und muss auch alle Meinungen gelten lassen, weil ich in vielen Bereichen einfach nicht das Fachwissen habe. Es gibt da Experten in verschiedenen Bereichen und man muss immer schauen, was derjenige, der einem die Information gibt, was der will, ob der was will und ob er rein objektiv seine Informationen Preis gibt. Von mir wird jede Idee angehört, das ist glaub ich auch sehr wichtig. Gerade die neue Generation an hoch qualifizierten Mitarbeitern, die verlangen das auch, die haben gute Ausbildungen und die haben auch Wissen und die wollen gehört werden und auch wenn sie wissen, dass die letzte Entscheidung nicht ihre ist, dann wollen sie auf jeden Fall zu einer Entscheidungsfindung beitragen. Es ist inzwischen auch so, das war vor einigen Jahren vielleicht auch anders, mit den neuen Führungskräften, in den meisten Abteilungen, sollte da der Geschäftsführer eine falsche Entscheidung treffen, sind die auch schon mutig genug, es einem zu sagen, nicht wenn wer anderer dabei ist, aber immer zu zweit. Wenn man mit denen unter vier Augen spricht, dann sagen einem die auch die Meinung, aber niemals wenn auch andere Leute dabei sind. Ich glaube, das hat sich geändert im Gegensatz zu früher.⁹⁴⁸

Die verschiedenen Phasen der Anpassung des Managementstils unterscheiden sich deutlich in der Zeitdauer. So wird die erste Phase des Kontaktes und der Kritik mit 1,5 Jahren bemessen, während die Phase der Annäherung und Hybridisierung in der Regel ungefähr 4 Jahre dauert. Die letzte Phase der Reife bzw. des Abschlusses nimmt wieder eineinhalb Jahre in Anspruch, sodass sich insgesamt ein sieben-Jahres-Phasenzyklus ergibt. Die sino-österreichischen Joint Ventures in der Stichprobe wurden je nach Gründungsdatum in die drei unterschiedlichen Phasen kategorisiert und daraufhin nochmals auf Zeichen der Hybridisierung untersucht.

Anpassung des Managementstils in Phasen						
Phasen	Interviews je Phase	% Anteil	Zitate absolut	% Anteil	Zitate relativ	% Anteil
Startphase (1,5 Jahre)	5	11%	10	13 %	3	10% (6%)
Hybridisierungsphase (4 Jahre)	17	37%	27	34 %	15	45% (33%)
Reifephase (1,5 Jahre)	24	52%	42	53 %	15	45% (33%)
Summe	46	100%	79	100 %	33 (46)	100% (72%)

Tabelle 82: Anpassung des Managementstils in Phasen

Tabelle 82 zeigt die Verteilung der Hybridisierungszitate auf die verschiedenen Anpassungsphasen. Es ist deutlich, dass die Zuordnung der absoluten Anzahl der Zitate mit der Anzahl der Interviews pro Phase ungefähr übereinstimmt. Aus dieser Zuordnung lässt sich demnach kein bestimmtes Muster ablesen. Eliminiert man jedoch Mehrfachhinweise auf Hybridisierung pro Joint Venture, zeigt sich bei den relativen Zitaten ein anderes Bild.

Es ist klar ersichtlich, dass nur 10% aller Joint Ventures, die Hybridisierungsmerkmale aufweisen, sich in der Startphase befanden. Mit fortschreitender Dauer und dem längeren Bestehen der Joint Ventures nimmt die Anzahl der Hybridisierungszitate zu. So sind jeweils 45% der Hybridisierungszitate den Joint Ventures in der Hybridisierungsphase und der Reifephase zuzordnen. Somit bestätigt sich die Theorie, dass mit fortschreitender Dauer des Joint Ventures ein immer höheres Stadium der Hybridisierung der Managementkultur erfolgt. Das Management und die Mitarbeiter passen sich an die jeweils andere Kultur an und ein Hybrid, bestehend aus Elementen beider Kulturen, entsteht.

Tabelle 83 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Hybridisierungszeichen je nach Anpassungsphasen, die im Folgenden detailliert erläutert werden.

Ausprägung der Hybridisierungszeichen nach Phasen	
Anpassungsphasen	Beschreibung der Hybridisierungszeichen
Startphase	Respekt vor der Joint Venture Partnerkultur Fairness Gegenseitiges Abtasten Kulturspezifische Managementvorstellungen
Hybridisierungsphase	Direkte Hinweise auf hybride Konstruktionen Bestätigungen der Wichtigkeit der Hybride Betonung der kulturellen Unterschiede Einige aktive Anpassung an die andere Kultur Einige Veränderungen von Konstrukten der Managementkultur
Reifephase	Direkte Hinweise auf hybride Konstruktionen Bestätigung der Notwendigkeit der Hybride Weniger häufige Betonung der kulturellen Unterschiede Kompromisslösung steht im Vordergrund Vermehrt aktive Anpassung an die andere Kultur Vermehrt Veränderungen von Konstrukten der Managementkultur Lernprozess größtenteils abgeschlossen

Tabelle 83: Ausprägung der Hybridisierungszeichen nach Phasen

In der Startphase sind die Zeichen der Hybridisierung noch sehr schwach ausgeprägt und werden meist implizit geäußert. Zehn Zitate weisen anfängliche Versuche der Hybridisierung nach. Diese Phase ist in den meisten untersuchten Unternehmen gekennzeichnet von Respekt vor der Kultur des Joint Venture Partners, Fairness, gegenseitigem Abtasten und eigenen Vorstellungen in Bezug auf den gewohnten Managementstil.

*The second part is that of course China is a Communistic country, we have to respect this as we joint the system as a guest and business partner and also this is influencing the management style partly. I believe in the next few months there will be no change. But as we bring in more international oriented people in the company this will come more into the way of a European management style. We will not bring in Europeans because for them it will be a very long way to understand language, culture and so on but I see with the increase of more international oriented Chinese people the management style will adapt and will be more similar as our thinking looks like.*⁹⁴⁹

*Weil die chinesische Regierung einen neuen Partner eingebracht hat, blockieren sie da ein bisschen und spielen ein bisschen umher, damit wir mit dem Partner in die Gänge kommen. Da müssen wir uns halt ein bisschen rumspielen, weil unser Hauptkunde hängt damit drinnen und die kompletten Regierungsbehörden. Die Gespräche haben wir jetzt aufgenommen und parallel noch andere Joint Venture Partner suchen, damit wir nicht zu sehr unter Druck gesetzt werden können.*⁹⁵⁰

949 Interview 1:44

950 Interview 23:18

*Es gibt in China auf dem Markt bestimmte Spielregeln. Wenn man diese Spielregeln befolgt und akzeptiert und die Vorteile sind größer als die Nachteile, dann sage ich, es ist die richtige Entscheidung rüberzugehen.*⁹⁵¹

*Sicher wird der Stil von der xxx durchgezogen. Es handelt sich um einen westlichen, globalisierten Führungsstil mit dem Wunsch, das Ganze ein bisschen mehr an die lokalen Gegebenheiten zu adaptieren.*⁹⁵²

Die Hybridisierungsphase mit 27 Zitaten ist im Gegensatz zur Startphase durch vermehrt explizite Aussagen in Bezug auf die Existenz einer Hybridisierung gekennzeichnet. Die Wichtigkeit eines hybriden Managements wird genauso betont, wie die wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Kulturen, für die es eine Kompromisslösung zu finden gilt.

*Und dann seit ich meine eigene Firma gegründet habe. Und dann hab ich auch viele Junge genommen und dann etwas Mentalität zwischen chinesisch und auch österreichisch. Nicht 100% chinesisch und auch nicht 100% österreichisch. Ich glaube, das ist auch sehr wichtig.*⁹⁵³

*Es ist schon so und das merkt man auch, dadurch, dass unser Geschäftsführer auch ein Chinese ist, dass es schon chinesische Züge hat, ein bissl ein Mittelweg ist, zwischen einem sehr strikten Management in Österreich und dem Chaossystem, das da in China herrscht. Man muss da halt Kompromisse eingehen.*⁹⁵⁴

*Das Management ist also eine Mischung zwischen österreichisch und chinesisch.*⁹⁵⁵

*I think I am in the middle between Chinese and Western.*⁹⁵⁶

*Ein möglicher Nachfolger soll die chinesische Mentalität stets berücksichtigen.*⁹⁵⁷

Neben der expliziten Betonung der Hybridisierung finden sich vermehrt Zeichen der Anpassung an die jeweils andere Kultur, sowohl auf der österreichischen als auch auf der chinesischen Seite. Weiters treten die ersten aktiven Veränderungen von Konzepten der Unternehmenskultur auf.

Ich würde meinen Führungsstil als informierend und kooperativ sehen gegenüber den österreichischen Mitarbeitern. Für mich ist es ein „Geben und Nehmen“, gibt der Mitarbeiter durch seine Leistung der Firma etwas, so soll dies auch belohnt werden. Dabei ist Gerechtigkeit das Wichtigste für mich. Gegenüber den Chine-

951 Interview 23:25

952 Interview 31:30

953 Interview 3:17

954 Interview 34:15

955 Interview 3:24

956 Interview 18:13

957 Interview 4:29

*sen ist es mehr informierend, autoritär da es anders nicht möglich wäre, unsere Zeitpläne umzusetzen.*⁹⁵⁸

*Die Chinesen, denen muss man irgendwie Autorität zeigen. Das ist überhaupt meine Lebensphilosophie, nicht nur, weil man hier am richtigen Sessel sitzt, sondern kraft seiner Fähigkeiten und das, glaube ich, zieht hier grade in dem Bereich auch sehr stark.*⁹⁵⁹

*Die Leute haben sich auf jeden Fall umstellen müssen. Das ist bei jeder Firma, die umstrukturiert wird. Am Anfang werden sie sicher im skeptisch gucken, was der westliche Partner macht. Wir wissen, dass die Leute vorher die Qualität nicht unsren Vorstellungen entspricht. Aber wissen auch durch die Umschulung, durch die Unterstützung von unserer Zentrale, unsere Techniker aus Österreich. Wir haben auch Leute nach Österreich geschickt. Ich denke, dass im ersten halben Jahr sehr viel umgeschult wurden, Qualität, Verfahrenstechnik. Die ganzen Leuten müssen eine gewisse europäische Unternehmenskultur ein bisschen interpretieren. Das dauert ein bisschen.*⁹⁶⁰

*In China wird aber immer nach Stückzahl entlohnt. Ich wollte diese Dinge abschaffen weil Stückzahlen bringen keine Qualität. Zuerst wollte ich Qualität haben. Und ich wollte die Leute von sich aus aktivieren und dass sie nicht immer abwarten was der Chef sagt, was man machen muss. Da waren dann viele Leute, die gedacht haben, das ist gut. Endlich weniger Hierarchie und sie können faul sein. Aber dann nach 5, 6 Monaten habe ich gemerkt, das funktioniert nicht, weil manche gute Leute, die viel arbeiten, die werden von den anderen Leuten ausgelacht, weil sie den gleichen Lohn kriegen und z.B. 10 Stück produzieren, während der andere nur 2 Stück produziert. Die Arbeitseinstellung, solche fleißigen Leute wurden von den anderen ausgelacht. Dann habe ich es so gemacht. Jeder bekommt ein Grundgehalt, ein festes Gehalt, weil auch die, die nicht so gut arbeiten, müssen was bekommen. Und die die besser und schneller arbeiten können, die kriegen mehr, je nach Punktesystem. Ich habe da ein Punktesystem. Erst mal die Qualität, Punkte, zweitens die Arbeitszeit und Produktivität, ein Punkt. Der dritte Punkt ob er die Firmenvorschriften befolgen kann, die Autorität. ... Unsere Gruppe, der Vorstand in xxx war fasziniert. Weil wenn ich 100% so wie in Europa das in China mache, das wird nicht funktionieren.*⁹⁶¹

*Man merkt auch sehr stark, dass versucht wird neues Personal über Empfehlungen der Mitarbeiter oder des Joint Venture Partners zu suchen. Es existiert da schon auch ein gewisses Familiennetzwerk unter den Mitarbeitern und auf das muss man auch Rücksicht nehmen. Das ist auch in dem Joint Venture. Was mir persönlich nicht so gut gefällt aber naja. Das wäre sicher anders ein bisschen einfacher. Das ist so eine Art Kompromiss, den man eingehen muss.*⁹⁶²

958 Interview 10:13

959 Interview 22:34

960 Interview 24:13

961 Interview 24:23

962 Interview 34:18

*Vorauszuschicken ist, die Mitarbeiter wollen immer, sie wollen zwar ihre Meinung preisgeben und partizipieren, sie wollen aber immer auch ganz klare Entscheidungen haben. D.h. sie kommen und wollen von mir die Entscheidung haben, d.h. wenn man entscheidungsschwach ist, dann hat man ein relativ großes Problem. Sollte es sich um ganz wichtige Sachen handeln, die mehr als die kurz/mittelfristige Strategie oder Investitionen betreffen, werde ich natürlich zuerst mit dem Hauptquartier abklären. Bei größeren Sachen müssen natürlich auch laut Geschäftsordnung die JV Partner informiert werden.*⁹⁶³

Die Reifephase mit 42 Hybridisierungszitaten ist charakterisiert durch das vermehrte Auftreten von direkten Hinweisen auf Hybride im Managementstil. Es finden sich zahlreiche Bestätigungen und Betonungen der Notwendigkeit eines hybriden Managementstils sowie die Bestätigung der Existenz von Hybridisierungsphasen.

*Das Management in xxx ist westliches Management mit chinesischen Spezialitäten dabei. Dass man halt, es ist schon der ganze Umgang ein anderer.*⁹⁶⁴

*Er macht das so ähnlich wie bei uns. Es ist ein bissl eine chinesische Farbe dabei, weil sonst käme er mit den Leuten nicht zusammen. Er probiert das aber so, wie er es bei uns gesehen hat.*⁹⁶⁵

*I would say the most important is to combine the two cultures. You have to learn the culture from the partner and then you also have to know what the Western company needs. So try to combine together, then you can be successful. Not say, the Chinese partner is always wrong and the Western partner is always right. Sometimes they are both right, sometimes they are both wrong. They can try to make a strong integration. And respect the different.*⁹⁶⁶

*Schwierig. Man kann nicht unbedingt den europäischen Führungsstil nicht zu 100% implementieren in China, und auch wie man sich das so vorstellt. Das ist alles in Bewegung, das verändert sich immer wieder.*⁹⁶⁷

*Geschichten gibt's genug. Wie Sie sich vorstellen können, es sind einmal die Kulturen, die Managementstile, die Auffassungen, wie man einen Betrieb führt, natürlich völlig unterschiedlich. Da haben wir lange gebraucht, hier zusammenzufinden. Der Lernprozess dauert noch an, und er ist schon deutlich besser, dass wir 70% haben. Wir versuchen die Macht im Unternehmen zu haben. Ob wir's wirklich haben, bezweifeln wir manchmal. Den Eindruck haben wir oft, dass der Chinese am längeren Ast sitzt.*⁹⁶⁸

963 Interview 37:7

964 Interview 5:6

965 Interview 30:4

966 Interview 12:5

967 Interview 39:14

968 Interview 28:11

Kulturelle Unterschiede werden nicht mehr so häufig betont wie noch in der Startphase. Der Fokus liegt dabei eher auf der Kompromisslösung, um kulturelle Unterschiede zu überbrücken. Für einige Manager ist der hybride Managementstil schon so selbstverständlich, dass sie die hybriden Konstrukte nicht mehr bemerken. Typischerweise handelt es sich dabei um Manager, die schon sehr lange in China gelebt und in dem Joint Venture gearbeitet haben und sich somit in einer sehr fortgeschrittenen Phase der Anpassung befinden.

Wir haben ziemlich idente Prozesse wie zuhause. Wir haben das ISO 9000 Handbuch, welches ähnlich ist wie in Österreich. Wir haben ein Business System SAP, welches gleich ist wie in Österreich. Wir haben ein Produkt, welches ident ist wie in Österreich. Von der Managementseite her. Wir reden alle englisch hier. Wir sind weltlich eingestellt. Es gibt von der chinesischen Seite her bei uns wenig. Ja, es ist also insgesamt wird's westlich geführt. Es ist eine westliche Denke drin. Im Verkauf haben wir unsere westlichen Ansätze. Bei den Erbringungen, im Liefereungsbereich sind westliche Ansätze drin. Was ist chinesisch? Umgekehrte Frage. Chinesisch ist vielleicht ein bisschen wie wir die Menschen behandeln. Ein bisschen, wir behandeln die Menschen gut. Die Firma besteht 10 Jahre und die Leute sind alle noch bei uns. Wobei ich versuche auf die Menschen einzugehen. Es soll jeder Freude haben bei der Arbeit. Es soll jeder gerne arbeiten. Wir müssen dafür sorgen, dass ihr Gesicht gewahrt wird. Dass die Leute auch das Gefühl haben man schätzt sie von der Persönlichkeit her. Versuchen halt auf die Menschen einzugehen. Zu schauen wie es ihnen geht.⁹⁶⁹

Und da gibt es sehr wohl einige sehr interessante Aspekte, wie wir das führen, wie das vom Corporate Governance aussieht. Wie machen wir das Thema Management dort, kulturelle Aspekte spielen da schon etwas mit. Dass hier irgendwelche österreichischen Kulturaspekte mitspielen, da bin ich mir noch nicht ganz sicher. Ich glaube, das hat sich nicht großartig verändert. Beschreiben würde ich ihn als kooperativ und teamorientiert. Das gilt auch ersten ... so. Das sind alles sehr sehr gut ausgebildete Manager. Die entweder in Hongkong oder im Ausland studiert haben. Und das funktioniert von der Seite auch recht gut mit den ganzen Ansätzen und Werten, die man so in Europa mitbekommt oder auch in America, hier anzuwenden. Was sich vielleicht ein bisschen geändert hat, für eine Nuancierung nur, ist auch situativ natürlich andere Ansätze zu wählen. ... Und China steht da schon etwas hervor, wo man sich etwas anpassen muss, was den Führungsstil angeht. Man muss zum Teil den Leuten etwas mehr Zeit geben. Die Leute suchen auch mehr die Direktive von oben als in Hongkong, wo man ein eher kooperativen Führungsstil begrüßen würde als in China. Wenn man Gespräche hat, wenn man intern die Leute trifft, wenn man zu Kunden geht, da ist es von vorn herein ungesagt klar, dass immer der Ranghöchste auch das Wort hat. Und das ist sehr interessant man ist da immer unter Zugzwang und man hat das Privileg dann auch zu sprechen. Das ist schon etwas anders und für mich interessant gewesen, weil sehr sehr gut ausgebildete Leute, die wir natürlich auch in China haben, die auch im Ausland studiert haben, die sind aber genau gleich, wie alle anderen in China.

Die respektieren die Hierarchie, die Rangordnung, die erwarten sich natürlich auch, dass der Top Mann oder die Top Frau den Lead übernimmt. Ich denke, da ist schon eher eine stärkere Nuance für einen direktiven Führungsstil.⁹⁷⁰

Weiters treten in der Reifephase vermehrt aktive Anpassungen an die jeweils andere Managementkultur und Veränderungen von Konstrukten in der Managementkultur auf. Dazu gehören auch das Infragestellen der eigenen Kultur und die Suche nach Kompromisslösungen. Der Großteil des Lernprozesses in Bezug auf Anpassung liegt bereits in der Vergangenheit.

Bei uns geht's relativ chinesisch zu, wobei wir schon darauf schauen, dass wir ein ausgeklügeltes System beibehalten mit Bonusregelungen, damit die einzelnen Mitarbeiter genau wissen, wenn sie ein bestimmtes Ziel erreichen, dass sie das dann im Geldbörsel spüren werden. Das ist die westliche Komponente. Es ist nicht so, dass die Leute tun können, was sie wollen. Es sind schon Leistungskomponenten sehr stark eingebaut. Es ist vom Fahrer bis zum Produktionsleiter und das wird von uns auch ein monitoring betrieben. Das ist auch eine der Aufgaben des General Managers.⁹⁷¹

Ich habe vorher in Österreich keine Führungsposition gehabt. In China unten zum Schluss hin, wir haben zuerst Meeting gehabt und so. Dann ist nix passiert. Man kann herumhupfen was man will, wenn sie nicht wollen, dann tun sie nichts. Da kann man sich am Kopf stellen. Dann habe ich mir einen operations manager gesucht. Der Einkauf, Produktion und Auslieferung ist deins. Und plötzlich hat alles funktioniert. Das haben wir intern gelöst. Ich bin halt auch intern viel spaziert und hab mich unterhalten. Mit der Einkäuferin wieder mal ein wenig unterhalten. Kleine meetings nur mehr, die zweite Woche Vertrieb, dritte Woche war Qualität und Einkauf, vierte Woche war ... Das hat sich alles relativ gut herausgestellt zum Schluss. ... Ein paar soziale Sachen habe ich auch mitbekommen. Ich habe die Tür immer offen gehabt. Ein paar Leute sind immer gekommen, ich hätte da was, ich bräuchte da was. Ein paar Leute sind nie gekommen. Zum Schluss haben wir schon immer 500 Leute, da habe ich schon die Geschichten gewusst. Im hierarchischen Denken ist das immer noch so, der Manager schafft an und das wars.⁹⁷²

Wir als österreichischer Partner hatten 40% und die Chinesen 60%. Demzufolge haben die den General Manager und wir den Vice General Manager gestellt, in meiner Person. Es war aber dann so, dass dadurch, dass die Chinesen die Mehrheit gehabt haben, wir unsere Ideen nicht durchsetzen konnten wie wir das wollten und wir aus dem sehr sehr guten Geschäftsgang keine Gewinne erwirtschaften konnten. Jetzt hab ich den einen Deal angeboten. Wir haben gesagt, wir zahlen euch einen Fixgewinn aus Jahr für Jahr und ich übernehme im Gegenzug dazu die Geschäftsführung als General Manager, obwohl wir eine Minderheitsbeteiligung

970 Interview 46:6

971 Interview 8:20

972 Interview 15:45

*gehabt haben. Und dem haben sie nach langem Überlegen dann zugestimmt und ich habe dann zwei Jahre als General Manager das Geschäft dann geführt und hab dann sehr schnell sehr gute Gewinne erwirtschaftet.*⁹⁷³

*At 11.30 we have a hold-down meeting. This is something we do every Friday. We have this meeting half an hour to communicate good and bad news. The idea is we use this half an hour Friday just before lunch so people will go to lunch discussing what happened and then they have the weekend to think over to reflect. The idea is we want to keep the communication open from the very beginning. When I came to this JV in 2002 I decided I want this communication very open. And to give the Chinese the following point. The only way for us to survive is being transparent. And this is not the local practice. The local practise is to keep everything closed. And we said no we go the other way round. Transparency. The other thing what I did from the very beginning is to reward the positive. Because when I said people said you have to punish, every week you select someone and punish because according to the Chinese culture to kill the chicken to scare the monkey. You know this phrase? And they are applying this everywhere. They are punishing people to use this as an example for the others but then they are scared. But how do they expect creativity later in this kind of environment. And then I changed completely the environment of this company. Instead of punishing the negative we started reward the positive.*⁹⁷⁴

*Another thing we had to create. Who is the process owner of this part. Because in the Chinese culture they have a say: If you have one Chinese is dragon, one Japanese is an ant. But then you put three Chinese becomes a war, three Japanese becomes a tiger. In the very beginning I could not understand this kind of joke. After a while I understood. The Chinese always think if he can do that I can do better, so he is not better than me. So in a way if they see someone doing well they try to undermine to back worth this person, not to cooperate because they say look, I am better. The way we avoid is to have this process owners. When we are starting the process, when we are improving this part of the process, then this makes the process owner. He is the boss but next time when its your process you will be the boss. Because otherwise if you have a team and you assign one Chinese, you are the leader of the team, immediately all the others start to attack this leader.*⁹⁷⁵

5.7.6 Textmerkmale der Hybridisierung

Die Zitate zum Thema Hybridisierung umfassen unterschiedliche Aussagen und Textmerkmale. Manchmal handelt es sich um Erzählungen und Ereignisse, die selbst erlebt und beobachtet wurden, manchmal werden Erlebnisse anderer Mitarbeiter, Vorgänger oder Nachfolger beschrieben. Bei häufigerem Vorkommen bestimmter Ereignisse entstehen oft durch die Interviewpersonen selbst gebildete Theorien. Sehr oft kommt es auch zu Aussagen über die eigene Kultur und die

973 Interview 25:8

974 Interview 36:10

975 Interview 36:16

Partnerkultur sowie zu Aussagen in Bezug auf geltende Kulturstandards, Regeln und Normen.

Um das Textmaterial zum Thema Hybridisierung auch nach diesen Merkmalen unterscheiden und analysieren zu können, wurden fünf Kategorien für die Art der Textmerkmale innerhalb der Hybridisierungszitate generiert. Tabelle 84 gibt einen Überblick über die verwendeten Textmerkmale und zeigt auch die Häufigkeit der Zitate sowie den Prozentanteil für jedes Zitat.

Hybridisierung nach Textmerkmalen			
Textmerkmale	Beschreibung der Textmerkmale	Zitate	% Anteil
TM1	Selbst beobachtete Ereignisse, Taten, Handlungen, Abläufe	16	18,2%
TM2	Nacherzählte beobachtete Ereignisse, Taten, Handlungen, Abläufe	4	4,5%
TM3	Schilderung selbst entwickelter Theorien	16	18,2%
TM4	Implizite/Explizite Wertaussagen über sich selbst (In/Out-Group)	36	40,9%
TM5	Implizite/Explizite Wertaussagen über Regeln, Kulturstandards	16	18,2%
Summe		88	100,0%

Tabelle 84: Hybridisierung nach Textmerkmalen

Es ist deutlich sichtbar, dass in den Interviews ein Großteil aller Aussagen (40,9%) implizite und explizite Wertaussagen über sich selbst, die eigene Kultur sowie die fremde Kultur betrifft, gefolgt von Erzählungen über selbst beobachtete Ereignisse, Taten, Handlungen oder Abläufe (18,2%), Wertaussagen über Regeln, Normen und Kulturstandards (18,2%) und selbst entwickelten Theorien (18,2%). Nacherzählte beobachtete Ereignisse, Taten, Handlungen und Abläufe werden relativ selten erwähnt (4,5%). Der genaue Inhalt der Textmerkmalsgruppen wird im Folgenden erläutert.

Das Textmerkmal 1 umfasst alle Aussagen zur Hybridisierung, die selbst beobachtete Ereignisse, Taten, Handlungen, Abläufe umfassen. Mit 18,2% nimmt dieses Textmerkmal eine relativ bedeutete Stellung gemeinsam mit Textmerkmal 3 und 5 ein.

Alle selbst beobachteten Handlungen betreffen ausnahmslos eine aktive Anpassung der Situation im Joint Venture an eine der beiden Kulturen oder die Entwicklung des Managementstils in Richtung eines Hybrids. Für einen Großteil der Fälle wird diese Entscheidung der aktiven Anpassung sehr bewusst getroffen und dient als Voraussetzung für das Funktionieren des Unternehmens.

Und dann seit ich meine eigene Firma gegründet habe. Und dann hab ich auch viele Junge genommen und dann etwas Mentalität zwischen chinesisch und auch

*österreichisch. Nicht 100% chinesisch und auch nicht 100% österreichisch. Ich glaube, das ist auch sehr wichtig.*⁹⁷⁶

In den meisten Fällen erfolgt die Anpassung des österreichischen Managementstils immer in Richtung der chinesischen Kultur. Dabei setzt die aktive Veränderung in der Personalstruktur und Rekrutierung, in der Hierarchie, im Entlohnungssystem und die Anpassung an lokale Gegebenheiten, an den Markt die Möglichkeit der Hybridisierung voraus.

*Sicher wird der Stil von der xxx durchgezogen. Es handelt sich um einen westlichen, globalisierten Führungsstil mit dem Wunsch das Ganze ein bisschen mehr an die lokalen Gegebenheiten zu adaptieren.*⁹⁷⁷

*Ich habe vorher in Österreich keine Führungsposition gehabt. In China unten zum Schluss hin, wir haben zuerst Meeting gehabt und so. Dann ist nix passiert. Man kann herumhupfen was man will, wenn sie nicht wollen, dann tun sie nichts. Da kann man sich am Kopf stellen. Dann habe ich mir einen operations manager gesucht. Der Einkauf, Produktion und Auslieferung ist deins. Und plötzlich hat alles funktioniert.*⁹⁷⁸

*Ich habe diese Kulturphilosophie, diese mentale Einstellung hier bei unseren Mitarbeitern machen wollen. In China wird aber immer nach Stückzahl entlohnt. Ich wollte diese Dinge abschaffen weil Stückzahlen bringen keine Qualität. Zuerst wollte ich Qualität haben. Und ich wollte die Leute von sich aus aktivieren und dass sie nicht immer abwarten was der Chef sagt was man machen muss. Da waren dann viele Leute, die gedacht haben, das ist gut. Endlich weniger Hierarchie und sie können faul sein. Aber dann nach 5, 6 Monaten habe ich gemerkt, das funktioniert nicht, weil manche gute Leute, die viel arbeiten, die werden von den anderen Leuten ausgelacht, weil sie den gleichen Lohn kriegen und z.B. 10 Stück produzieren während der andere nur 2 Stück produziert. Die Arbeitseinstellung, solche fleißigen Leute wurden von den anderen ausgelacht. Dann habe ich es so gemacht. Jeder bekommt ein Grundgehalt, ein festes Gehalt, weil auch die, die nicht so gut arbeiten müssen was bekommen. Und die die besser und schneller arbeiten können, die kriegen mehr je nach Punktesystem. Ich habe da ein Punktesystem. Erst mal die Qualität, Punkte, zweitens die Arbeitszeit und Produktivität, ein Punkt. Der dritte Punkt ob er die Firmenvorschriften befolgen kann, die Autorität. Wir haben zuerst in zwei Abteilungen dieses Punktesystem eingeführt, das eine ist die Technik, das andere ist die Produktion. Ich glaube es funktioniert schon.*⁹⁷⁹

Zwei Jahre nach der Gründung wurde dieser chinesische Markt nicht erreicht. In der Marktanalyse. Dann haben wir ein eigenes Finanz- und Rechnungswesen auf-

976 Interview 3:17

977 Interview 31:30

978 Interview 15:46

979 Interview 24:31

gebaut im Zusammenhang mit der neuen IT. Das waren die Punkte, die definiert waren. Wir haben dann ein xxx Rechnungswesen aufgebaut. Sie müssen in China zwei Rechnungswesen haben. Das eine sind die offiziellen, die Sie in Formularen an die Provinzregierung monatlich abgeben. Wir haben dann um Vergleichszahlen ansetzen können, ein Äquivalenz vom Finanz- und Rechnungswesen in dem Unternehmen implementiert. Wir haben dann nach zwei Jahren das gesamte Unternehmen neu aufgesetzt und damit verbunden auch die vertraglichen Veränderungen. Sie müssen im Joint Venture Verträgen, die ja genehmigungspflichtig sind, müssen Sie auch diese Dinge approbieren lassen.⁹⁸⁰

Man merkt auch sehr stark, dass versucht wird neues Personal über Empfehlungen der Mitarbeiter oder des Joint Venture Partners zu suchen. Es existiert da schon auch ein gewisses Familiennetzwerk unter den Mitarbeitern und auf das muss man auch Rücksicht nehmen. Das ist auch in dem Joint Venture. Was mir persönlich nicht so gut gefällt, aber naja. Das wäre sicher anders ein bisschen einfacher. Das ist so eine Art Kompromiss, den man eingehen muss.⁹⁸¹

Das Textmerkmal 2 beschreibt nacherzählte beobachtete Ereignisse, Taten, Handlungen, Abläufe und wird in den Interviews relativ selten verwendet. Insgesamt finden sich nur 4 Zitate zu diesem Thema, die einen prozentuellen Anteil von 4,5% aller Textmerkmale ausmachen. Dies mag damit zu tun haben, dass die interviewten Manager mehr über ihre eigenen Erfahrungen und Erlebnisse berichten als über Geschichten und Beobachtungen, die sie von Vorgängern, Arbeitskollegen und anderen Personen gehört haben.

Die Anpassung des Managementstils aus der Sicht einer zwar dem Unternehmen nahestehenden Person, trotzdem aber mit gewisser Distanz zum täglichen Unternehmensgeschehen, deutet auch immer auf eine Vermischung der österreichischen und chinesischen Kultur hin.

Er macht das so ähnlich wie bei uns. Es ist ein bissl eine chinesische Farbe dabei, weil sonst käme er mit den Leuten nicht zusammen. Er probiert das aber so, wie er es bei uns gesehen hat. Wir haben ihn überall mitgenommen auf die Messen, damit er eine Ahnung hat. Und wir sind zufrieden mit ihm und er ist mit uns auch zufrieden.⁹⁸²

xxx xxx ist schon eine Vaterfigur, er ist so eine Mischung aus europäischem Manager und Chinesen. Er ist ein sehr wendiger Mensch und schaut von seiner Optik nicht sehr chinesisch aus. Er ist total westlich und locker angezogen und wirkt so gar nicht wie ein Chinese. Er ist sehr westlich. In seinem Führungsstil, da hat er eine Mischung aus diesem Vater sein, und dann nach dem Chinese New Year war ich zufällig genau dort, da sind dann alle zusammen gekommen, noch dazu das

980 Interview 27:17

981 Interview 34:18

982 Interview 30:4

*Jahr das Schweines ist ja was ganz Besonderes, und da hat der Paul eine Ansprache gehalten vor allen seinen Leuten und hat Witze gemacht und jeden Abteilungsleiter genau der Reihenfolge nach streng hierarchisch durfte jeder ein paar Worte sagen. Und dann haben sie die Pläne für das neue Jahr präsentiert. Wir wollen 76 Autos bauen und das sind wir xxx und den Eigentümern schuldig. Fast so militärisch und wir wollen unser Department 14 davon bauen und das wird so und so sein. Und da war eine junge Dame, das war total witzig, das hat über eine Stunde gedauert, die sind alle im Spalier gestanden im roten xxx Gewand und eine ist einfach umgefallen. Der war nicht gut, vielleicht hatte sie eine lange Reise hinter sich. Die anderen haben sie weggetragen. Man macht auch dort Firmenfeiern. Das vorletzte Mal, wo ich da war, war auch eine Firmenfeier, da wurde die ganze Mannschaft in ein Restaurant eingeladen, da wurde dann Karaoke gesungen. Das tun die Chinesen besonders gern. Der Führungsstil ist eine Mischung aus autoritär chinesischem Stil. Auch Paul darf sein Gesicht nicht verlieren. Das heißt wenn irgendjemand einen Fehler macht, er hat z.B. eine Abteilung aufgelöst und zusammengelegt und das hat uns in Österreich nicht gefallen und da hat er uns nicht informiert. Und es war nahezu unmöglich das zurückzunehmen, ohne dass er sein Gesicht verliert.*⁹⁸³

Sehr gut lässt sich das Beispiel der Anpassung an einem ehemals in China tätigen Manager darstellen, der nach langer Zeit wieder in Österreich zu arbeiten begann und mit der Managementkultur in seinem eigenen Heimatland Österreich große Probleme hatte.

*Der Chinaverantwortliche, der als junger Mensch nach China gegangen ist, 15 Jahre dort an der Front alleingelassen erfolgreich sein musste und war, der ist extrem schwer rückintegrierbar. Der tut sich sehr schwer. Die Hauptmerkmale sind die, dass er jetzt wieder als Führungsperson sich schwer tut, österreichische Mitarbeiter zu führen, indem er es aus China gewohnt ist sehr direkte Anordnungen zu geben und eine Akzeptanz erwartet und das akzeptieren die Österreicher nicht. Auf der umgekehrten Seite stellt man fest, dass dann die Beziehungen von ihm in Richtung Hierarchie aufwärts zuviel höflich sind. Die sind nach oben extrem sensibel, nach unten treten sie - schwarz weiß. Umgekehrt die chinesische Dame die ist permanent sehr dankbar, mit uns arbeiten zu dürfen, obwohl sie einen schwierigen und hoch belasteten Job hat. Das sind so zwei erste Charakteristika an der Oberfläche.*⁹⁸⁴

Das Textmerkmal 3 beschreibt vor allem durch die Interviewpartner selbst entwickelte Theorien, die durch immer wiederkehrende bestimmte Ereignisse und lange Erfahrungen mit der Kultur des Joint Venture Partners entstehen. All diese Theorien haben unmittelbar mit den chinesischen Kulturstandards zu tun und beschreiben eine Anpassung an einen oder mehrere Kulturstandards. In diesem Zusam-

983 Interview 33:8

984 Interview 17:24

menhang fanden sich häufig Zitate zu chinesischen Kulturcharakteristika wie z.B. Autorität, Indirektheit und Personalismus.

*Es gibt in China auf dem Markt bestimmte Spielregeln. Wenn man diese Spielregeln befolgt und akzeptiert und die Vorteile sind größer als die Nachteile, dann sage ich, es ist die richtige Entscheidung rüberzugehen.*⁹⁸⁵

*Die Chinesen, denen muss man irgendwie Autorität zeigen. Das ist überhaupt meine Lebensphilosophie, nicht nur, weil man hier am richtigen Sessel sitzt, sondern kraft seiner Fähigkeiten und das glaube ich zieht hier grade in dem Bereich auch sehr stark.*⁹⁸⁶

*Wenn Sie heute einem Mitarbeiter sagen, Sie hätten das gern so und so erledigt, dass das eigentlich ganz anders ausschaute, das waren Aha-Effekte aber das war für mich ein Lernprozess, dass Dinge, die erste Information, die erste Antwort, die Sie bekommen, die können Sie beiseite schieben, die zweite Antwort können Sie sich mal anfangen anzuhören, die dritte ernst zu nehmen und die vierte enthält dann den Wahrheitsgehalt. Nicht immer alles so zu sehen, wie es am ersten Blick aussieht. Das war im Prinzip etwas, was mir am Anfang aufgefallen.*⁹⁸⁷

*In Wirklichkeit das JV lebt und stirbt mit der Agilität der Personen, die dahinter stehen und das Geschäft pushen und das ist nicht anders als bei uns im täglichen Betrieb. Man bringt gewisse Funktionen ein, die man sonst nicht so einbringen würde.*⁹⁸⁸

Eine zweite Gruppe der selbst entwickelten Theorien betrifft die Entwicklung hybrider Konstrukte, um Kulturstandards zu umgehen bzw. einen Kompromiss zu finden.

*Und für das Management, dass man da vielleicht eine doppelte Managementspitze hat. Dass man dann eine doppelte Managementkontrolle hat, das wäre mir am wichtigsten.*⁹⁸⁹

*Ich denke das Allerwichtigste, dass man sein eigenes Management im Haus unter Kontrolle hat, dass man eine bestimmte power nicht aus seiner Hand gibt. Zweite Regel ist, gib deinem Joint Venture Partner auch ganz bestimmte incentives auf die Hand, die du bereit bist herzugeben. Die einen guten Profit, lieber ein bisschen draufzahlen, aber sich auch der Punkte bewusst sein, die man für sich lieber schützen möchte.*⁹⁹⁰

985 Interview 23:25

986 Interview 22:34

987 Interview 27:40

988 Interview 41:13

989 Interview 23:19

990 Interview 23:23

Schließlich drehen sich einige weitere Theorien um erfolgreiches Management in China allgemein und die Frage nach notwendigen Erfolgskomponenten.

*Diese transmission von einem General Manager zum Leadership ist dann das, woran gute Manager scheitern, weil sie immer glauben, dass sie alles selber machen müssen. Das war mich auch ein Aha-Effekt, dass ein General Manager eigentlich überhaupt nicht operativ sein muss.*⁹⁹¹

*Das ist ja auch so eine Sache. Wie kann man in China Leadership ausüben. Das ist eine interessante Frage. Man kann das nur so machen. Das erste ist, man ist der absolute Spezialist auf seinem Gebiet. Das zweite ist, wenn Sie mit einem großen Team anrücken. D.h. es kommt ein Team mit 10 Leuten und das muss akzeptiert werden, wenn die alle zusammenhalten. Und die dritte Möglichkeit ist, man kann perfekt die Sprache und kennt perfekt die Mentalität und kann die Leute unter vier Augen hegen und pflegen und auch treffen. Und da tue ich mir bei allen drei Sachen schwer. In Europa sind wir als Generalist als Geschäftsführer ausgebildet. Und es geht herunter in China wie im Nachkriegseuropa zu, wo man eigentlich als Fachspezialist eine Firma aufbaut und das ist halt schwer da herunter.*⁹⁹²

Das Textmerkmal 4 umfasst implizite und explizite Wertaussagen über den Interviewten selbst bzw. über verschiedene In/Out Groups im Rahmen der Joint Venture Zusammenarbeit. Verschiedene In/Out Groups, die in den Interviews identifiziert werden konnten, sind in Tabelle 85 dargestellt und werden im Folgenden näher erläutert.

In/Out Groups im Rahmen der Hybridisierung des Managementstils
Manager vs. Mitarbeiter
Manager vs. Managerkollegen
Österreichischer JV Partner vs. chinesischer JV Partner
Österreicher vs. Chinesen allgemein

Tabelle 85: In/Out Groups im Rahmen der Hybridisierung des Managementstils

Einige Aussagen zur Hybridisierung im Managementstil betreffen explizit das Verhältnis zwischen dem Manager und seinen Mitarbeitern im Joint Venture. Dabei wird in den Zitaten ersichtlich, dass einige Manager unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen anwenden, sowie andererseits eine Anpassung des Managers an die Kultur der hierarchisch niedriger eingestuften Mitarbeiter nachweisbar ist.

Ich würde meinen Führungsstil als informierend und kooperativ sehen gegenüber den österreichischen Mitarbeitern. Für mich ist es ein „Geben und Nehmen“, gibt

991 Interview 27:10

992 Interview 32:14

*der Mitarbeiter durch seine Leistung der Firma etwas so soll dies auch belohnt werden. Dabei ist Gerechtigkeit das Wichtigste für mich. Gegenüber den Chinesen ist es mehr informierend, autoritär da es anders nicht möglich wäre, unsere Zeitpläne umzusetzen.*⁹⁹³

*Man merkt das bei sämtlichen Firmenaktivitäten und bei anderem Verhalten in der Firma, dass das einfach zwei Paar Schuhe sind. Ein österreichischer Mitarbeiter und ein chinesischer Mitarbeiter, wobei es uns ja nicht immer möglich ist mit jedem Mitarbeiter direkt zu kommunizieren aufgrund der Sprache. Es sprechen wenige Leute englisch, wir kommen auf 6, 7 Personen, mit denen man vernünftig englisch sprechen kann, da kann man auch etwas Technisches oder Kaufmännisches diskutieren. Das sind gerade 5% von allen Mitarbeitern.*⁹⁹⁴

*Ich habe ja gewusst, ich bleibe nicht ewig. Ich hab sie einfach machen lassen, was sie wollen, hab ihnen grobe Richtlinien vorgegeben, dass man die Aufträge machen und solche supplier brauchen und selber ein bissl zuschauen. Viel durch die Werkstatt gehen und schauen. Stehen irgendwo drei Leute, wo sie nicht stehen sollen, dann ist irgendwas los. Dann kriegt man was mit. Erzählen tun sie einem immer nur, wenn der Hut brennt.*⁹⁹⁵

*Vorauszuschicken ist, die Mitarbeiter wollen immer, sie wollen zwar ihre Meinung preisgeben und partizipieren, sie wollen aber immer auch ganz klare Entscheidungen haben. D.h. sie kommen und wollen von mir die Entscheidung haben, d.h. wenn man entscheidungsschwach ist, dann hat man ein relativ großes Problem.*⁹⁹⁶

Weitere Anpassungsbeweise finden sich auch beim Vergleich des Joint Venture Managers mit Kollegen und Freunden in derselben Hierarchiestufe in anderen chinesischen Unternehmen.

*Das Management ist also eine Mischung zwischen österreichisch und chinesisch. Die Freunde sagen, warum ich nicht soviel arbeite. Ich brauche das aber unbedingt z.B. das Wochenende, unsere Leute haben da auch keine Pause. Das heißt für unsere Arbeiter ist Leistungslohn. Jede Schicht hat 12 Stunden und dann 24 Stunden Pause und dann wieder 12 Stunden. Die Arbeit muss so gemacht werden.*⁹⁹⁷

*Zum Unterschied meiner chinesischen Kollegen behandle ich alle Mitarbeiter, auch die in der untersten Ebene, als Menschen und Mitarbeiter.*⁹⁹⁸

993 Interview 10:13

994 Interview 34:15

995 Interview 15:43

996 Interview 37:32

997 Interview 3:24

998 Interview 10:13

Weitere Hybridisierungsnachweise wurden gefunden, wenn man Aussagen zu den beiden In/Out Groups österreichischer vs. chinesischer Joint Venture Partner gegenüberstellt. Dabei werden alle Aussagen in dem Bewusstsein der kulturellen Unterschiede unter einer gewissen Abgrenzung gemacht. Üblicherweise werden bestimmte Charakteristika des Joint Venture Partners beschrieben, kritisiert oder Verbesserungsvorschläge für Veränderungen gegeben.

*Es ist natürlich so, es hängt von den Partnern ein bissl ab. Sie müssen erkennen, dass sie sich ändern müssen. Aber da China sowieso auf dem Trip ist wie westlich zu werden, wie Singapur zum Beispiel. Da verstehen sie hoppla ich muss das tun. Da hat es eigentlich Verständnis gegeben bei unseren Leuten. Aha, wir wollen so arbeiten, wie es gut ist fürs Unternehmen. Die Ausländer werden einigermaßen wissen, wie es geht. Und die haben uns dann vertraut.*⁹⁹⁹

*Unser Chinese tut sich sicher schwer, weil er zwischen den Fronten steht, sowohl von den Leuten, die im Betrieb arbeiten, aber sicher auch vom Joint Venture Partner so gesehen, nach dem Motto, hey xxx, du bist ja einer von uns, du bist der Chinese, auf der anderen Seiten wird er immer als der Spion gesehen. Das ist ein reinrassiger Chinese, er ist nicht im Westen aufgewachsen. Die Finanzdame hat in England studiert, spricht sehr gut Englisch. Wir haben sie frisch von der Uni abgeworben, ausgebildet und dann nach China geschickt.*¹⁰⁰⁰

*Das habe ich unglücklicherweise in einer Besprechung vorgebracht, wo ein paar Chinesen da waren, der Generaldirektor, ein paar Chinesen und ich. Ich habe halt dann meinem Gegenüber vorgeworfen, da habt ihr einen Blödsinn gemacht und da habt ihr einen Blödsinn gemacht und da habt ihr einen Blödsinn gemacht. Und das war Krieg. Dann ist es losgegangen. Das hat sich jetzt wieder eingeschliffen Gott sei Dank. Wir mögen uns wieder. Das war der Grund, wo es ein Riesenmissverständnis gegeben hat und einen offenen Konflikt. Man kann ihnen alles sagen unter vier Augen, aber nicht wenn andere dabei sind. Wir haben jetzt regelmäßige Besprechungen, wo wir die Meinungen austauschen, wenn was ansteht. Das kann man machen in einem kleinen Kreis.*¹⁰⁰¹

*I would say the most important is to combine the two cultures. You have to learn the culture from the partner and then you also have to know what the Western company needs. So try to combine together, then you can be successful. Not say, the Chinese partner is always wrong and the Western partner is always right. Sometimes they are both right, sometimes they are both wrong. They can try to make a strong integration. And respect the different.*¹⁰⁰²

Schließlich werden von den Interviewpartnern auf einer sehr allgemeinen Ebene Österreicher und Chinesen als In/Out Group gegenübergestellt und beschrieben.

999 Interview 6:36

1000 Interview 28:18

1001 Interview 43:27

1002 Interview 12:5

Vielleicht vorweg nochmals ein kurzer Versuch, was ich als chinesisch empfinde und wie ich dagegen abgrenzen könnte. Die Chinesen, habe ich festgestellt, die schauen sich an, die reden miteinander, die wissen, dass es Probleme geben wird, aber die wissen, dass zu dem Zeitpunkt, wo die Probleme auftauchen, man sich mit seinem Partner zusammensetzt, um das Ding dann zu lösen. Wenn wir sagen, passt auf, wir machen jetzt ne Planung, dann schauen die groß. Geschäftsplanung und weitblickende Strategie, das ist nicht ihr Ding. Sie haben einen sehr sehr guten Businessinstinkt und dem folgen sie. Sie haben ebenfalls einen Instinkt für die Personen, mit denen sie Erfolg haben können und die lösen ihre Probleme ad hoc. Dahingegen sind wir in Westeuropa Planungs- und Kontrollfreaks und Strategiefreaks. Damit kann der Chinese nichts anfangen und wenn Sie versuchen ein JV mit ihm aufzusetzen, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Insofern muss es eine Mischform sein. Das heißt also, ich könnte als Entrepreneur sehr wohl nach China gehen, ich mach das wie die, weil es beeindruckt mich eh, wie die Erfolg haben, das ginge aber nur bei Einzelunternehmen, die keiner Eigentümerschar verantwortlich sind, in keinem größeren Konzern. Der andere Ansatz sozusagen, ist doch egal, wie die Chinesen ticken, ich mache das rein so, wie ich es immer mache und wie ich es überall mache, scheint mir persönlich nicht der beste Erfolgsweg zu sein. Ich glaube man sollte versucht sein eine Brücke zu schlagen zwischen den Kulturen und dieses insbesondere mit dem Umgang dem Partner vor Ort.¹⁰⁰³

Das Textmerkmal 5 umfasst implizite und explizite Wertaussagen über Regeln, Normen und kulturtypische Merkmale im Zusammenhang mit der Hybridisierung des Managementstils. Es geht hauptsächlich um chinesische kulturtypische Merkmale, die österreichische Manager in Bezug auf eine Anpassung berücksichtigen müssen, um so eine Hybridisierung zu erreichen. Chinesische kulturtypische Merkmale, die in diesem Zusammenhang immer wieder erwähnt werden, sind z.B. Persönlichkeit, Vertrauen, Indirekt, Autorität und Hierarchie.

I work for 11 years for the Austrian company now. Actually for me as a Chinese working for an Austrian company prefer that the mother company really understands me, understands the market and shows some emotion inside. Not only business, not only business. I hope the company, the management in the mother company showed some emotion some attention or care even to my life, this is what I want. I don't want the management only focus on the business, the turnover and the sales. This is not my, this is what I don't like. I show my care to the turnover but I also show my care to their private life. This is what I can say from my management.¹⁰⁰⁴

Es ist auch ganz wichtig, dass die Person aus dem Verhandlungsteam noch eine Zeit lang bleibt bis das JV anläuft. Derzeit sind wir 35 Leute, Ende des Jahres sind ca. 500 Mitarbeiter geplant. Eigentlich ist ja mein Job schon zu Ende, weil der JV Vertrag ausgehandelt worden ist, aber ich bleibe jetzt noch bis 2008, bis das JV läuft und alles funktioniert und dann kommt mein Nachfolger. Vor allem in

1003 Interview 9:3

1004 Interview 12:13

*China ist das sehr wichtig, damit man ein gewisses Vertrauen zu den Leuten aufbaut. Wenn das Verhandlungsteam nach dem Abschluss des JV Vertrags gleich wieder weg ist, dann verliert man das Vertrauen und der neue JV Manager, der dann in das JV kommt und niemand kennt, hat es natürlich schwer, Vertrauen zu gewinnen und dass ihn die Leute akzeptieren.*¹⁰⁰⁵

*Zum anderen man muss sehr aufpassen und man muss sehr diplomatisch sein d.h. auch wenn irgendwas nicht stimmen sollte oder man irgendwas will, muss man warten, dass die auf einen zugehen. Man kann Sachen vielleicht andeuten, aber man darf nichts einfordern, dadurch, dass die in einer sehr starken Position sind, muss man da ein bisschen aufpassen.*¹⁰⁰⁶

*Wenn man mit denen unter vier Augen spricht, dann sagen einem die auch die Meinung, aber niemals wenn auch andere Leute dabei sind. Ich glaube, das hat sich geändert im Gegensatz zu früher.*¹⁰⁰⁷

*Und China steht da schon etwas hervor, wo man sich etwas anpassen muss, was den Führungsstil angeht. Man muss zum Teil den Leuten etwas mehr Zeit geben. Die Leute suchen auch mehr die Direktive von oben als in Hongkong, wo man ein eher kooperativen Führungsstil begrüßen würde als in China. Wenn man Gespräche hat, wenn man intern die Leute trifft, wenn man zu Kunden geht, da ist es von vorn herein ungesagt klar, dass immer der Ranghöchste auch das Wort hat. Und das ist sehr interessant man ist da immer unter Zugzwang und man hat das Privileg dann auch zu sprechen. Das ist schon etwas anders und für mich interessant gewesen weil sehr sehr gut ausgebildete Leute, die wir natürlich auch in China haben, die auch im Ausland studiert haben, die sind aber genau gleich, wie alle anderen in China. Die respektieren die Hierarchie, die Rangordnung, die erwarten sich natürlich auch, dass der Top Mann oder die Top Frau den Lead übernimmt. Ich denke, da ist schon eher eine stärkere Nuance für einen direktiven Führungsstil.*¹⁰⁰⁸

5.7.7 Zusammenfassung

Insgesamt wird die These der Hybridisierung in sino-österreichischen Joint Ventures bestätigt.

These 2a: Es existiert eine hybride Unternehmenskultur und ein hybrider Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures.

Die Hybridisierung des Managementstils äußert sich in einer Kombination von Werthaltungen, Verhaltensweisen, Persönlichkeitsmerkmalen und Kulturstandards der österreichischen und chinesischen Kultur. Das kennzeichnende Merkmal der Hybridisierung ist eine Kombination dieser Merkmale aus beiden kulturellen Be-

1005 Interview 31:18

1006 Interview 37:19

1007 Interview 37:33

1008 Interview 46:25

reichen innerhalb eines Managementstils. Dies wurde durch viele explizite Aussagen, aber auch zahlreiche Beispiele der Verhaltensänderung innerhalb des Managementstils bestätigt.

Änderungen basieren vor allem auf chinesischen Werten wie Indirektheit, Familiennetzwerke und Flexibilität. Speziell bei der Entlohnung entstanden kreative Ansätze um einerseits gerecht zu entlohnern und andererseits einen Anreiz zu höherer Produktivität und Qualität zu schaffen.

Prinzipiell werden die Joint Ventures mit einem österreichischen Managementstil geführt, vor allem was die Bereiche Technik, Qualität, Rechnungswesen usw. anbelangt. Lokale Anpassungen an die chinesische Kultur findet man vor allem innerhalb des Unternehmens im Personalwesen, Marketing und durch die soziale Komponente, die viele Joint Ventures in ihrem Management aufweisen.

Insofern können These 2b und 2c nicht bestätigt werden, da in Bezug auf die Unternehmensführung in den meisten Joint Ventures ein westlicher bzw. österreichischer Managementstil angewendet wird, der in bestimmten Bereichen an kulturelle Besonderheiten angepasst wird.

These 2b: Die Unternehmenskultur und der Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures sind mehr durch die chinesische Nationalkultur beeinflusst als durch die österreichische Nationalkultur.

These 2c: Der Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures weist mehr chinesische als österreichische kulturelle Charakteristiken auf.

Zu beachten ist weiters, dass die Hybridisierung und gegenseitige Anpassung, wie in der Theorie erwähnt, in Phasen abläuft. Die Theorie wird dadurch bestätigt, dass mit fortschreitender Dauer und dem längeren Bestehen der Joint Ventures die Anzahl der Hybridisierungszitate zunimmt. So finden sich in der Startphase des Joint Ventures 10% aller Hybridisierungszitate, während in der Hybridisierungsphase und in der Reifephase jeweils 45% aller Hybridisierungszitate vorkommen. Somit bestätigt sich die Theorie, dass mit fortschreitender Dauer des Joint Ventures ein immer höheres Stadium der Hybridisierung der Managementkultur erfolgt. Das Management und die Mitarbeiter passen sich an die jeweils andere Kultur an und ein Hybrid entsteht, bestehend aus Elementen beider Kulturen.

Durch die Unterscheidung der Hybridisierungszitate nach Textmerkmalen wurden weitere Erkenntnisse über die Hybridisierung des Managementstils gewonnen. Die Hybridisierungszitate wurden fünf Textmerkmalskategorien zugeordnet. Diese Textmerkmale betreffen selbst beobachtete Ereignisse, nacherzählte Ereignisse,

selbst entwickelte Theorien, Wertaussagen über sich selbst und Wertaussagen über Regeln und kulturtypische Merkmale.

Der Großteil der Aussagen zum Thema Hybridisierung wird aus der österreichischen Perspektive gemacht und betrifft Wertaussagen über sich selbst bzw. In-Groups und Out-Groups (z.B. Manager, Managerkollegen, Mitarbeiter, Joint Venture Partner, Österreicher, Chinesen) innerhalb des Joint Ventures, gefolgt von Erzählungen über selbst beobachtete Ereignisse, Wertaussagen über kulturtypische Merkmale und selbst entwickelte Theorien. Nacherzählte beobachtete Ereignisse werden relativ selten erwähnt. In den meisten Fällen erfolgt die Anpassung des österreichischen Managementstils immer in Richtung der chinesischen Kultur. Dabei setzt die aktive Veränderung und Anpassung in der Personalstruktur, in der Hierarchie und im Entlohnungssystem an lokale Gegebenheiten bzw. an den Markt die Möglichkeit der Hybridisierung voraus.

Um einen Zusammenhang zwischen der Hybridisierung und den Joint Venture Merkmalen herzustellen, wurden die Zitate der Hybridisierung nach Joint Venture Variablen kategorisiert. In jenen Gruppen, wo Hybridisierungszitate zumindest in 50% aller Joint Ventures oder mehr vorkommen, kann ein Zusammenhang nachgewiesen werden. (siehe Tabelle 86)

Joint Venture Merkmale	JVx	Hybrid
Gleiche Anteile	14	11 78,57%
Chinesische Mehrheit	7	6 85,71%
Österreichische Mehrheit	25	16 64,00%
Gründung ab 2000	27	21 77,78%
Gründung 1990-1999	15	11 73,33%
Gründung 1980-1989	4	2 50,00%
Startphase	5	3 60,00%
Hybridisierungsphase	17	15 88,24%
Reifephase	24	15 62,50%
Kooperation horizontal	17	12 70,59%
Kooperation komplementär	5	4 80,00%
Kooperation vertikal	24	17 70,83%
2 Partner	39	26 66,67%
3 Partner	7	6 85,71%
Chinesischer Partner Privat	26	20 76,92%
Chinesischer Partner Staat	20	14 70,00%
Standort Hongkong	2	1 50,00%
Standort Ostküste	22	16 72,73%
Standort Peking	5	4 80,00%
Standort Shanghai	7	6 85,71%
Standort Südchina	7	4 57,14%
Standort Zentralchina	3	2 66,67%

Tabelle 86: Vermutete Zusammenhänge Hybrid und Joint Venture Variablen

Bei der Überprüfung der kategorisierenden Variablen zeigt sich, dass eine Hybridisierung des Managementstils in allen Arten des Joint Ventures vorkommt. Es gibt keine Gruppe, in der nicht ein gewisser Teil der Unternehmen Hybridisierungsmerkmale aufweisen würde.

Überdurchschnittlich häufig finden sich Zeichen der Hybridisierung in sino-österreichischen Joint Ventures, die gleiche Anteile oder eine chinesische Mehrheit haben, die in den 1990ern, ab dem Jahr 2000 oder später gegründet wurden, die sich in der Hybridisierungsphase befinden, die komplementären Kooperationen eingehen, deren chinesischer Partner ein Privatunternehmen ist und deren Standorte sich in Peking oder Shanghai befinden.

5.8 Erfolgsfaktoren

Die Frage nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren in sino-österreichischen Joint Ventures wurde am Ende des Interviews gestellt und ist von vielen Interviewpartnern auch für ein Resümée genützt worden. Nachdem es sich um eine offene Frage handelte, haben die Interviewpartner verschiedene Erfolgsfaktoren genannt. Diese beinhalten zum Teil die bereits diskutierten kulturtypischen Merkmale und Persönlichkeitsmerkmale, zum Teil fließen auch neue Erfolgsfaktoren ein, die nicht direkt mit der Kultur zu tun haben, sondern andere wichtige Themen ansprechen. Eine Übersicht über alle genannten Erfolgsfaktoren ist in Tabelle 87 dargestellt.

Platz	Erfolgsfaktoren	Anzahl der Zitate
1	Interkulturelles Verständnis	59
2	Beziehung	39
3	Respekt	23
4	Kontinuität	20
5	Planung der Ziele und Verantwortung	18
6	Produkt und Qualität	15
7	Vertrauen	15
8	Aufteilung der Firmenanteile	14
9	Persönlichkeit	14
10	Partner	10

Tabelle 87: Erfolgsfaktoren in sino-österreichischen Joint Ventures

5.8.1 Erfolgsfaktor Interkulturelles Verständnis

Das Interkulturelle Verständnis steht als Erfolgsfaktor mit 59 Nennungen an erster Stelle. Wie in der Theorie bereits erläutert wurde, treffen in einem sino-österreichischen Joint Venture unterschiedliche Kulturen aufeinander, die beiderseits durch bestimmte Besonderheiten gekennzeichnet sind und entweder miteinander harmonisieren oder auch in Konflikt stehen können. Um eventuelle Disharmonien auszugleichen und eine erfolgreiche Kooperation zustandezubringen, bedarf es interkultureller Kompetenz auf Seiten beider Partner, des Joint Venture Managers und der Mitarbeiter.

*...to work in a joint venture one has to have intercultural and intercommu-
nital knowledge.¹⁰⁰⁹*

Die Fragen soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz spielen aus meiner Sicht in China eine hohe Rolle, denn wir haben's doch mit einer anderen Kultur zu tun. Wenn ich mich jetzt da hinsetze und sage, ich mache die Kiste so wie daheim, dann muss ich mich nicht wundern, wenn es im besten Fall lösbare Widerstände

*erzeugt, im schlechtesten Fall zum big bang, zur Trennung kommt, weil's nicht mehr geht. Die Chinesen denken oftmals anders, verhalten sich oft anders und sie haben andere Werte. Ich glaube, dass man sehr wohl das alles berücksichtigen muss um dort Erfolg zu haben.*¹⁰¹⁰

*Verständnis für die Kultur und die Menschen in der Partnerschaft.*¹⁰¹¹

Die interkulturelle Kompetenz bedingt Interesse für die Kultur und des Leben jener Personen aus dem anderen Kulturkreis. Außerdem werden oft jene Menschen eingesetzt, die nicht nur Interesse für die andere Kultur zeigen, sondern auch zuhören können, die andere Sichtweise und Mentalität verstehen und akzeptieren, um daraus dann die beste Möglichkeit für beide Seiten zu finden.

*Zuhören können, Menschenverstand nicht über Bord werfen, dass man Dinge nicht tut, die man hier in Österreich auch nicht tun würde, nur weil es einem gesagt wird, dass das in China so ist.... Daher ... Menschenverstand, wenn jemand offen ist und anderen Leuten zuhören kann und versucht eine andere Sichtweise zu verstehen, und dass man das direkte Profitdenken einmal weglässt und sich hineinversetzt in eine andere Person und einen anderen Kulturkreis und die Gesellschaft, in der diese andere Person lebt, dann wird man vielleicht das eine oder andere feststellen, dass es anders ist. Eine Sensibilität bewahren und Geduld haben und nicht das Ziel aus den Augen verlieren.*¹⁰¹²

*Ohren aufsperrern, zuhören, am Anfang deutlich mehr zuhören als sprechen, auch sonst alle Sinne öffnen, nicht nur das Hör- und das Sehorgan und versuchen zu lernen. Man darf nicht versucht sein, dass was man in Cincinnati oder Wien treibt, 100% einfach überzusetzen, dann wird es aus meiner Sicht, zumindest ein suboptimales Ergebnis sein, wenn nicht nur ein schlechtes. Darauf kommt's an, nicht nur von den Verbindungen des Managementwissens zu verbinden, was man dann unten mit allen Sinnesorganen lernt, um das zu einer Symbiose zu verbinden.*¹⁰¹³

Durch das Zuhören und die Akzeptanz der anderen Kultur bekommen viele Manager im Laufe der Zeit auch in der anfangs fremden Kultur eine gewisse Menschenkenntnis und Sensibilität, die immer wieder angesprochen wird. Diese Menschenkenntnis erweist sich bei Entscheidungen und bei Geschäften mit neuen Lieferanten und Kunden oft als wichtig.

Aus meiner Sicht, ganz ehrlich gesprochen, Hausverstand. Ich glaube, das ist das Wichtigste. Wenn man natürlich voraussetzt, dass die fachliche Qualifikation gegeben ist, aber ist glaub ich noch mehr als bei uns Hausverstand und Menschen-

1010 Interview 9:12

1011 Interview 13:15

1012 Interview 5:14

1013 Interview 9:5

*kenntnis, um auf die richtigen Leute zu setzen, weil es rennen sehr viel Asseln herum, die also nichts anderes vorhaben, als jemanden in irgendeiner Form zu linken und zu nehmen und das ist schon sehr wichtig recht früh zu erkennen, ob man es mit jemandem zu tun hat, der es ehrlich meint oder mit jemanden, der einen nur nehmen will. Wenn man dieses Gefühl entwickelt, dann tut man sich recht gut, dann lernt man auch Leute kennen, die es auch wirklich ehrlich meinen und wo wir schon viele Geschäfte gemacht haben.*¹⁰¹⁴

Um Menschenkenntnis zu erwerben, hilft es österreichischen Managern auch, viel mit den Leuten vor Ort zu sprechen, sie zu beobachten und zu lernen, ihre Körperhaltung, Gestik und Mimik zu interpretieren.

*Das heißt, man braucht auch eine gewisse Menschenkenntnis. Meines Erachtens, das lernt man auch ganz gut, wenn man mit den Leuten immer spricht. Die können sich vielleicht ein paar Wochen verstellen, aber dann wird es zu anstrengend und dann weiß man auch, wie sie wirklich sind.*¹⁰¹⁵

*Sagen wir mal so, ich spreche jetzt kein Chinesisch, obwohl ich zehn Jahre hier bin und ich hab relativ viel Erfolg. Warum? Weil ich lass mir das übersetzen, was der Chinese sagt und schau mir währenddessen seine Körperhaltung an. Weil seine Körperhaltung sagt sehr viel. Aggressiv, hört er zu, ist er aufmerksam, fällt er ins Wort rein. Hat er den komischen Augenschlag, das heißt ich lüge gerade. Naja, das kennen's ja selber. Da verlasse ich mich auf meinen Bauch und auf das was mir der Dolmetscher sagt und dementsprechend entscheide ich. Aber was der Chinese sagt und was er meint, das muss man verstehen. Das ist sehr schwierig. Auch hier in der ersten Zeit.*¹⁰¹⁶

Umgekehrt hilft es vielen chinesischen Mitarbeitern die österreichische Kultur besser zu verstehen, wenn sie Erfahrungen im westlichen Ausland haben, d.h. z.B. im Ausland studiert oder gearbeitet haben.

*Europe it's not so important if somebody has experience in Europe but I believe somebody has also some years of experience outside China so this might be Australia, this might be Japan, U.S., North, South, maybe Europe. I think this is the most important item. Because the Chinese culture is a very old culture tradition oriented, very long and high respected one. And the other cultures are different so I think for the future this will be one of the key necessities to take over such a position.*¹⁰¹⁷

Er sollte gewisse Erfahrungen haben. Und was auch noch wichtig ist. Für uns wäre das wichtig, wenn jemand zumindest eine Zeit lang im Westen war. Weil wir die Erfahrung gemacht haben, jemand, der überhaupt keine Kontakte mit dem

1014 Interview 20:25

1015 Interview 37:22

1016 Interview 39:16

1017 Interview 1:41

*Westen hat, als jemand, der gewisse Umgangsformen, Art zu sprechen und zu diskutieren einfach kennt, weil das erleichtert die Zusammenarbeit.*¹⁰¹⁸

*Dann hatten wir einen Chinesen, einen sehr guten Chinesen, der in Deutschland ausgebildet war, ein Absolvent der Technischen Uni in Aachen. Der hat sich dort im eigenen Land bewegt, er hat aber ein bisschen so europäischen Touch gehabt, aber nur Fassade würde ich sagen. Im Kern blieb er ein Chineser, was ja auch gut ist im positiven Sinn. Er hat die andere Sichtweise gelernt und konnte sich in beiden Welten ganz gut bewegen. Das ist wichtig, weil ein Chineser mit einem Chinesen natürlich anders redet als ein Chineser mit einem Expatriate. D.h. also möglichst kleiner Stab, der durchaus wachsen kann, wenn das Geschäft auch wächst.*¹⁰¹⁹

5.8.2 Erfolgsfaktor Beziehung

Insgesamt 39 Zitate betreffen die explizite Aussage, dass Beziehungen ein wichtiger Erfolgsfaktor sind. Somit sind die Beziehungen einerseits innerhalb der chinesischen kulturtypischen Merkmale am häufigsten genannt, und andererseits im Rahmen der Erfolgsfaktoren am zweithäufigsten, was erneut die Wichtigkeit dieses Faktors unterstreicht.

*Entscheidend in China, so intensiv wie in anderen Ländern nicht, sind eben Beziehungen, persönliche Netzwerke. Man muss die Geschäftsbeziehungen sozusagen auf die Beziehungsebene hinentwickeln können. Sie müssen die richtigen Personen zur richtigen Zeit zur Verfügung haben. Also man muss in diese Beziehungsfragen sehr viel mehr investieren als an jedem anderen Platz der Welt.*¹⁰²⁰

*Because in China people to people relationship is mostly more important than a contract than a legal document. That's why we call China a country of not guarded by law but by people.*¹⁰²¹

Je besser die Beziehungen sind, desto mehr Erleichterungen hat man auch im Geschäftsleben in China. Oft entstehen aus ursprünglichen Zweckbeziehungen Freundschaften, die über Monate und Jahre aufgebaut werden, jedoch ein Leben lang halten.

*Und dazu ist es natürlich wichtig, dass wir Freundschaften aufbauen. Das kann man mit Chinesen sicher, man muss nur den richtigen erwischen. Und daher ist Menschenverstand, Hausverstand, Menschenkenntnis, ein bissl Gefühl entwickeln besonders wichtig.*¹⁰²²

1018 Interview 7:24

1019 Interview 44:15

1020 Interview 17:20

1021 Interview 29:22

1022 Interview 20:26

*Alles hinterfragen und vor allem persönliche Kontakte aufbauen...weil wenn Sie einen Chinesen einmal gut kennen und gute Erfahrungen gemacht haben und umgekehrt auch, dann hält diese Beziehung üblicherweise ein Leben lang.*¹⁰²³

Für den österreichischen Partner ist es natürlich auch wichtig, zu welchen Personen man gute Beziehungen haben sollte. Wie den folgenden Zitaten zu lesen ist, geht es hauptsächlich um alle Stakeholder des Unternehmens, also die Partner, die Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Politiker usw.

*Das Um und Auf, die Kontakte natürlich, zu den Kunden, zu den Lieferanten, zu den eigenen Mitarbeitern, einen guten chinesischen Organisator, denn der westliche Manager kann nicht alles selbst machen. Der braucht eine Vertrauensperson, einen Chinesen, der wiederum die chinesischen Mitarbeiter aussteuert und versorgt. Die Kontakte sind eigentlich das Um und Auf.*¹⁰²⁴

*Was auch sehr wichtig ist, man muss Freunde gewinnen und zwar nicht von der Straße sondern bis hinauf in die hohen Politikerkreise. Und die helfen einem auch. Das Grundstück hätte ich nie gekriegt, wenn nicht der Vierte. Mann gleich nach dem Bürgermeister, der Parteisekretär von dem ganzen Gebiet, da hätten wir das sonst nie gekriegt. Das ist ja bei uns das Gleiche, wenn man keine Kontakte und irgendwo Freunde hat, dann ist es schwierig. Jetzt bereue ich es also nicht mehr, aber wenn ich gewusst hätte, was da auf mich zukommt, hätte ich es stehen lassen. Jetzt, weil wir Erfolg gehabt haben und weil es wirklich gut rennt, ist es ok.*¹⁰²⁵

*Wichtiger als das Produkt ist der chinesische Partner, mit dem man sich auf persönlicher Ebene nicht nur gut, sondern bestens verstehen muss. Da in China junge Unternehmen in Personal und Umsatz wesentlich schneller wachsen als in Europa und Investitionen umgehend und risikofreudiger umgesetzt werden, ist ein (ehrliches) freundschaftliches gegenseitiges Verhältnis immens wichtig. Bei gegenseitigem Misstrauen und wo Joint Venture Manager nur mit dem Gesellschaftsvertrag argumentieren, wird man in China nicht erfolgreich sein.*¹⁰²⁶

Um die Beziehung zu pflegen sprechen sehr viele Joint Venture Manager immer wieder von gemeinsamen Essen, Ausflügen, Freizeitprogrammen usw. Wichtig im Endeffekt ist jedoch, dass die Personen auf einem persönlichen Niveau miteinander reden.

Man muss einfach mit Leuten in Kontakt bleiben. Essen gehen uns ist nicht das Wichtigste. Nach Büroschluss diskutieren wir einfach gemeinsam. Wenn die da sind, natürlich gehen wir essen. Wir sind ja öfter dort und wir kommen zurecht und ich bin ja dabei. Ich esse gern, aber jeden Tag essen ist auch ... Wir gehen

1023 Interview 5:15

1024 Interview 21:5

1025 Interview 30:29

1026 Interview 4:23

*nach einem harten Tag auf eine Nudelsuppe für 3, 4 Yuan. Wir müssen nicht was essen. Nach der BOT Sitzung, wir setzen zwar 3 h an, sind aber meistens nach 1,5 Stunden essen. Mit diesen Leuten gehen wir dann essen. Die freuen sich dann.*¹⁰²⁷

5.8.3 Erfolgsfaktor Respekt

Der Respekt vor dem Partner, dem Vertreter der anderen Kultur, ist ein weiteres wichtiges Kriterium für den Erfolg in sino-österreichischen Joint Ventures. Die Eigenschaften des Respekts wurden bereits unter den chinesischen kulturtypischen Merkmalen diskutiert. 23 Nennungen im Zusammenhang mit dem Erfolg machen jedoch die Wichtigkeit dieses Merkmals deutlich.

*Persönliches Meeting, Respekt zeigen, nicht nur wenn es um gute, sondern auch um weniger gute Themen geht. Das ist ein ganz wichtiges Thema.*¹⁰²⁸

*Der Nachfolger sollte immer höflich sein und nicht den Partner mit Worten vor unabdingbare Tatsachen stellen.*¹⁰²⁹

Um Respekt zu einem Erfolgskriterium zu machen ist es vor allem wichtig, mit dem chinesischen Partner auf einer gleichwertigen Ebene zu diskutieren und zu verhandeln und immer höflich zu sein.

*Und dann kommt die große Frage, warum funktioniert unser Joint Venture, wenn drei Viertel aller Joint Ventures schiefgehen. Jetzt kann man natürlich überheblich sein, ja die haben so viele Fehler gemacht, die kommen sich zu überheblich vor, das schätzen die Chinesen überhaupt nicht. Wir sind die guten und ihr arbeitet oder so ähnlich. Das funktioniert sicherlich nicht. Auf einer herablassenden Ebene kann man mit Asiaten nicht kommunizieren. Nicht auf die Dauer. So lange sie einen brauchen, werden sie das machen, aber sobald sie können, werden sie abspringen.*¹⁰³⁰

*Das Wichtigste ist, dass man trotzdem, auch wenn man aus einem Land aus Europa kommt, die chinesische Partner auf einer Augenhöhe betrachtet. Wir sind Partner und wir lösen gemeinsam das Problem. Bis jetzt sind wir damit sehr gut gefahren. Dieses Verhalten ist mir mit ihm noch mehr bewusst geworden.*¹⁰³¹

*Meiner Meinung nach ist es größtenteils, wie man seinen Partner behandelt. Man behandelt ihn am besten, egal, man soll nicht seine Überlegenheit dann unbedingt spüren lassen. Gleichstellen. Wir sind auf gleicher Ebene, wir reden über die Sachen. Wir möchten gemeinsam das Problem angehen. Betonung auf gemeinsam.*¹⁰³²

1027 Interview 16:24

1028 Interview 46:35

1029 Interview 4:25

1030 Interview 11:13

1031 Interview 16:18

1032 Interview 16:20

*Und die Bereitschaft jemanden zu haben, der offen für etwas Neues ist. Dinge, die man glaubt zu wissen, sich selbst zurückzunehmen und auf gleichwertiger Basis zu arbeiten.*¹⁰³³

*Respekt für die anderen und nicht voreingenommen zu sein. Das ist ganz wichtig weil ich habe mich selber dabei erwischt, dass der Verhandlungspartner, den habe ich damals vollkommen falsch eingeschätzt. Der war in einer grünen Militärjacke mit einer grünen Mütze angezogen und mit der Zigarette im Mund und nicht sehr smart ausgesehen und hat geraucht. Dabei war das ein wiffiger Bursche, mit dem er gut verhandelt hat und den er überzeugt hat und ich habe daraus gelernt, dass wenn man aus einem Industrieland kommt, dass man selber besser und überlegen ist. Sondern man soll mit Respekt den anderen Leuten begegnen und vorsichtig sein.*¹⁰³⁴

5.8.4 Erfolgsfaktor Kontinuität

Der Erfolgsfaktor Kontinuität wurde von den Interviewpartnern insgesamt 20mal genannt. Dabei geht es um die beharrliche und kontinuierliche Arbeit mit den Partnern und Mitarbeitern im Joint Venture. Geduld, Ausdauer und Durchhaltevermögen werden benötigt, um die Kontinuität zu wahren.

*Und wir haben nur, weil wir durchgehalten haben und weil es uns egal war, deswegen haben wir es geschafft. Und weil wir keine Bank gehabt haben, sondern das haben wir gehabt, wenn wir verloren hätten, wär's halt vorbei. Es hat sich dann so entwickelt und schöne Gewinne gemacht und haben dann mit dem Geld eine komplette neue Firma vor fünf Jahren aufgemacht. Jetzt läuft es gut.*¹⁰³⁵

*You have the impression all the job you have done is for nothing. You have to be persistent. Do it again, do it again until they understand.*¹⁰³⁶

*Ansonsten kann ich einfach nur empfehlen mit viel Geduld ausgestattet zu sein, nachhaltig zu sein.*¹⁰³⁷

Ganz besonders wichtig erscheint die Kontinuität im Zusammenhang mit der Aufenthaltsdauer von Expatriates. Für die Zusammenarbeit, die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen ist es förderlich, wenn die Führungspersonen im Joint Venture nicht zu oft ausgetauscht werden.

*Vom Start für längere Zeit bereits hier mitarbeiten, akklimatisieren.*¹⁰³⁸

1033 Interview 27:33

1034 Interview 31:5

1035 Interview 30:9

1036 Interview 36:26

1037 Interview 46:37

1038 Interview 10:24

*Es ist auch ganz wichtig, dass die Person aus dem Verhandlungsteam noch eine Zeit lang bleibt bis das Joint Venture anläuft. Derzeit sind wir 35 Leute, Ende des Jahres sind ca. 500 Mitarbeiter geplant. Eigentlich ist ja mein Job schon zu Ende, weil der Joint Venture Vertrag ausgehandelt worden ist, aber ich bleibe jetzt noch bis 2008, bis das Joint Venture läuft und alles funktioniert und dann kommt mein Nachfolger. Vor allem in China ist das sehr wichtig, damit man ein gewisses Vertrauen zu den Leuten aufbaut. Wenn das Verhandlungsteam nach dem Abschluss des Joint Venture Vertrags gleich wieder weg ist, dann verliert man das Vertrauen und der neue Joint Venture Manager, der dann in das Joint Venture kommt und niemand kennt, hat es natürlich schwer Vertrauen zu gewinnen und dass ihn die Leute akzeptieren.*¹⁰³⁹

*Wenn man sich entscheidet nach China zu gehen, dann sollte man diese Position schon für länger inne haben. Wenn ich so an ausländische Manager in China in Joint Ventures denke, dann macht das wenig Sinn den für drei Jahre da hinzuschicken, weil dann braucht er zwei Jahre um sich einzugewohnen und dann kann er ein Jahr jetzt einmal sehr produktiv sein und dann ist er schon wieder weg. Die Kontinuität ist sicherlich eine der ganz wichtigen Komponenten. Das ist natürlich sehr schwierig. Wer will schon länger als drei Jahre üblicherweise in China sitzen. Es gibt zwar ein paar, die ich kenne, die sich sehr sehr wohl fühlen in China, aber die haben dann aber einen speziellen Chinabezug. Aber es gibt einen Haufen Leute, die insbesondere für Großkonzerne. Die Großkonzerne haben ja schon so eine interne Politik, dass sie jemanden nur drei, vier Jahre an einen Ort senden. Diese Tatsache ist vor allem für chinesische Mittelbetriebe eine große Chance. Der Nachteil ist, dass man unverhältnismäßig viel ausgeben muss, um im chinesischen Markt Fuß fassen zu können, der große Vorteil aber ist, dass man durch diese Flexibilität den großen Firmen einiges voraus hat und vor allem im Hinblick auf Wahrung von Kontinuität, dass die Personen nicht permanent wechseln, weil wenn Sie einen Chinesen einmal gut kennen und gute Erfahrungen gemacht haben und umgekehrt auch, dann hält diese Beziehung üblicherweise ein Leben lang.*¹⁰⁴⁰

5.8.5 Erfolgsfaktor Planung der Ziele und der Verantwortung

Eine gründliche und langfristige Planung, die Vereinbarung der wichtigsten Ziele und die Zuweisung von Verantwortung für alle Bereiche im Joint Venture gehören zu einem weiteren Erfolgsfaktor, der unter „Planung der Ziele und Verantwortung“ zusammengefasst wird. Die Planung und Verantwortungszuweisung ist vor allem in der Startphase des Joint Ventures sehr wichtig und wird 18mal genannt. Versäumnisse in dieser Phase können später zu großen Problemen führen.

*Je besser die Planung bezogen auf die neuen Gegebenheiten, desto geringer der Frust bei der Umsetzung, weil weniger Überraschungen!*¹⁰⁴¹

1039 Interview 31:18

1040 Interview 8:18

1041 Interview 10:21

*Weil das Problem, was wir haben ist, dass unser Joint Venture war einfach zu schnell unterschrieben. Wir haben ein unterschriebenes Joint Venture gehabt und keine Leute. Wir haben sehr viel gelernt. Also nicht gut angefangen hat es. Momentan, ja wir haben Probleme, es sind halt auch Gespräche ob wir nicht irgendwelche Veränderungen machen. In der Struktur einfach. Wobei die Struktur, die angesprochen wird, völlig offen ist, wie es am besten ist.*¹⁰⁴²

Es ist des Weiteren wichtig zu Beginn klare Ziele für das Joint Venture zu definieren und diese auch zu kommunizieren, sodass beide Partner sich einig sind und es bei Problemen keine Meinungsverschiedenheiten gibt. In den späteren Phasen des Joint Ventures müssen die Ziele genau verfolgt werden.

*Auf alle Fälle ein klares realistisches Ziel zu haben. Vielleicht, ok, es ist sicher besser, es ist mehr optimistisch als pessimistisch. Die Zahlen können ruhig etwas höher gesteckt sein. Aber sehr wichtig ist das Ziel vor Augen zu haben, eine klare Linie zu haben. Die Kompromissbereitschaft verlangt es zwar oft von der Linie abzuweichen, aber man sollte dann doch wieder sehr schnell auf den richtigen Weg zurück.*¹⁰⁴³

*Ein Punkt um erfolgreich sein zu können ist, die eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.*¹⁰⁴⁴

Schließlich darf bei der Planung die Verantwortung für die einzelnen Sachbereiche innerhalb des Joint Ventures nicht außer Acht gelassen werden. Dazu sind oft klare Richtlinien und Regeln nötig, auf die sich die beiden Joint Venture Partner einigen.

*Klare Ziele. Ein klares Ziel, das heißt, wenn man in Joint Venture macht. Dann muss man unbedingt vorher einen Business Plan machen, wo man die Ziele reinschreibt und wie ich sie erreichen möchte. Schon nicht nur oberflächlich, sondern auch ins Detail reingehen. Wer ist dann verantwortlich? Was will ich erreichen? Also das ist... Man muss Ziele haben und die Ziele müssen jedes Jahr definiert werden. Nicht nur einen Budgetplan, sondern einen Businessplan. Weil Budgetplan ist eine story. Der Businessplan ist eine andere Story, wo man die Ziele nach außen zeigen kann. Das will ich machen, das will ich machen, der ist verantwortlich.... Soll er ruhig der Verantwortliche, die sollen da nur unterschreiben, dass sie ihre Ziele auch wissen. Nur so kann man das auch erreichen. Ansonsten, dass eine klare Definierung ist in dem Joint Venture Vertrag, wer welche Verantwortungen hat. Wie die Verantwortung aufgeteilt wird und was einer bringen muss. Das ist sehr wichtig, weil wenn man das nicht hat, dann kommen Unklarheiten raus.*¹⁰⁴⁵

1042 Interview 32:24

1043 Interview 34:5

1044 Interview 10:20

1045 Interview 39:18

*Auch vor allem für China im Besonderen, das ist natürlich ein sehr generelles Statement, klare Ziele, klare Richtlinien, einfach vielleicht noch etwas betonter als anderswo. Nachhaken, nachhaltig rigid machen, dranbleiben, das ist ganz wichtig, da könnte man ansonsten mal Überraschungen erleben, wenn man da einfach nicht am Ball bleibt.*¹⁰⁴⁶

*Man müsste auf jeden Fall, was wir verabsäumt haben, eine klare Aufgabenverteilung mit dem Joint Venture Partner. Das haben wir verabsäumt und damit haben wir sie auch nicht mehr gekriegt. Wer wirklich für was konkret zuständig ist und nicht Formulierung Technologie und der andere ist halt der Rest, sondern wer macht was. Dann fühlt man sich wohler dabei.*¹⁰⁴⁷

5.8.6 Erfolgsfaktor Produkt und Qualität

Das im Joint Venture hergestellte Produkt zählt neben vielen bereits diskutierten kulturtypischen Merkmalen auch zu den wichtigen Erfolgsfaktoren mit 15 Nennungen durch die Interviewpartner.

*Um als Joint Venture Manager in China erfolgreich zu sein braucht man natürlich das richtige Produkt, welches weltweit vertrieben werden kann.*¹⁰⁴⁸

*Wenn Sie in China Geschäfte machen, müssen Sie wie überall auf der Welt eine einwandfreie Ware oder Dienstleistung haben. Das ist eine notwendige Voraussetzung. Dass diese Ware qualifiziert sei, ist dann kein wirklich entscheidendes Merkmal.*¹⁰⁴⁹

*Zuerst muss das Produkt stimmen. Das Produkt hat seinen Markt. Jede Firma soll vorher eine Marktstudie machen. Dabei soll man ausführlich und richtig recherchieren um eine Marktchance zu finden. Um diese Produkte auf den Markt zu stellen, muss gutes Know-how stecken dass man die Firma nicht so schnell kopieren kann, das liegt entweder an der Produktion, an dem Design oder der Konstruktion. Wenn das Produkt jeder produzieren kann, dann wird man in China nie erfolgreich. Die europäische Maschine kosten wieder viel und die anderen Maschinen kosten wieder viel. Wenn die anderen Maschinen in China nicht soviel kosten und der Qualitätsunterschied nicht so viel ist, dann verliert man seine Wettbewerbsfähigkeit.*¹⁰⁵⁰

Je nachdem ob das Produkt des Joint Ventures für den chinesischen Markt oder für den Export bestimmt ist, müssen unterschiedliche Qualitätsanforderungen erfüllt werden. In vielen Joint Ventures wurde zu Beginn ein für den österreichischen, europäischen oder amerikanischen Markt konzipiertes Produkt in China

1046 Interview 46:32

1047 Interview 43:36

1048 Interview 4:9

1049 Interview 17:19

1050 Interview 24:26

produziert, um damit auch den chinesischen Markt abzudecken. Diese Tatsache hat unterschiedliche Auswirkungen. Oft ist der hohe Qualitätsstandard am chinesischen Markt gar nicht gefragt, oft jedoch ist es für die Partnerschaft und die Mitarbeiter eine Respektsbezeugung, dasselbe österreichische Produkt im Joint Venture herzustellen.

Wir haben in China ganz genau das Gleiche produziert wie hier und nur für drüben.¹⁰⁵¹

Gewisse Rechte bleiben da uneinsehbar, es bleiben Unsicherheiten bei der Formulierung. Und wenn man dann sieht welche Kleinigkeiten beim Kunden, an der Maschine des Kunden dafür verantwortlich sind, dass alles korrekt läuft, in unserer Industrie hat man dann noch ein bisschen sein miracle und hat seine Kompetenz. Wenn Sie jetzt ein Auto bauen, zerlegen das, bauen alle Schrauben und Blechteile nach und haben ein exaktes Plagiat. Da geht es uns etwas besser auf Grund dessen, was wir tun. Wobei es natürlich so ist, dass die Chinesen oft gar nicht so die Qualität brauchen, die wollen das gar nicht. In China baut doch heute keiner für 30 Jahre, nach 10 Jahren, die reißen ab und bauen dann wieder neu. Ich lasse mir das immer erklären von meinen Partnern, wenn wir da durchs Land fahren, das ist doch irre. Darum kann man da mehr Füllstoffe in die Rezepturen reinmischen, das macht die Rezepturen billiger und schlechter, aber es reicht für ein chinesisches Fenster. Muss man da vorsichtig sein mit dem Rolls Royce in China anzutreten, gib mir einen guten Volkswagen, ich bin zufrieden. Darum auch unser Toptechniker drüben, der kann da drüben Dinge machen mit den Rezepturen, die er in Europa nicht könnte. Auch da hat sich schon Expertenwissen angesammelt bei uns wie wir mit unserer westlichen Technologie dort drüben die besten Produkte schaffen, was nie und nimmer in Europa oder Amerika die besten Produkte wären.¹⁰⁵²

Mit unserem neuen Produkt, den gerillten Kabelrohren mit nur minimaler Auflagefläche, haben wir auch die Begeisterung bei dem Team vor Ort. Wir kriegen die beste Technologie. Die sind unheimlich stolz, weil auch wenn wir es nicht plakativ sagen, es sind einfach Menschen, die in einer Produktion tätig sind. Und die kriegen eine tolle Technologie, und das hat ja sonst keiner da. Das muss man auch auf einer partnerschaftlichen Ebene machen und bis jetzt ist das eine Freude gewesen.¹⁰⁵³

5.8.7 Erfolgsfaktor Vertrauen

Das gegenseitige Vertrauen wird von den Interviewpartnern im Zusammenhang mit dem Erfolg des Joint Ventures 14mal explizit erwähnt. Wie bereits bei den chinesischen kulturtypischen Merkmalen diskutiert, ist das Vertrauen grundlegend für eine gute Zusammenarbeit des österreichischen und chinesischen Partners.

1051 Interview 30:13

1052 Interview 9:33

1053 Interview 11:18

*Das Wichtige ist das Vertrauen des Joint Venture Partners am Anfang. Wenn das Ganze einmal läuft, dann gibt's keine Probleme mehr. ...Das ist auch ganz wichtig, dass die Person aus dem Verhandlungsteam noch eine Zeit lang bleibt bis das Joint Venture anläuft. ... Vor allem in China ist das sehr wichtig, damit man ein gewisses Vertrauen zu den Leuten aufbaut. Wenn das Verhandlungsteam nach dem Abschluss des Joint Venture Vertrags gleich wieder weg ist, dann verliert man das Vertrauen und der neue Joint Venture Manager, der dann in das Joint Venture kommt und niemand kennt, hat es natürlich schwer Vertrauen zu gewinnen und dass ihn die Leute akzeptieren.*¹⁰⁵⁴

*Für mich wichtig ist schon, ist hier chinesischen Vertrieb zu haben. Das ist das Um und Auf und da braucht man auch wirklich jemanden, dem wir vertrauen können und der uns vertraut. Ich kann ja das nicht kontrollieren, wenn jemand herumreist und Spesenrechnungen bringt und kein Projekt. Das ist schwierig und das bräuchte ich z.B. Ich bin nicht unzufrieden hier, aber wenn das gelingen könnte, das wäre für mich wichtig.*¹⁰⁵⁵

*Er kennt unseren Partner mittlerweile sehr gut und ich glaube die kannten sich auch schon vor der Gründung des Joint Ventures. Sie verstehen sich sehr gut, dass Gott sei Dank unser Partner zu ihm auch ein hohes Vertrauen hat, sonst wäre das schwierig.*¹⁰⁵⁶

Wichtig ist es erst oft nach langer Zeit gewonnenes Vertrauen nicht zu enttäuschen und an der guten Beziehung zu arbeiten.

*Angefangen haben wir mit einer Operation, wir schulen die Leute, wir geben die Aufträge. Aber wir wollten keine direkte Finanzierung. Aber irgendwie hat er dann alle Tests hundertprozentig bestanden und seine Ehrlichkeit bewiesen und gesagt, er will mit uns was machen. Und er hat auch gesagt, wir dürfen auch die Minderheit Anteile nehmen. Nicht unbedingt die Mehrheit nehmen.*¹⁰⁵⁷

*Aber im Grunde den richtigen Joint Venture Partner zu finden, Sie brauchen das Glück dazu auch. Und dann auch, Sie dürfen einen Menschen nicht enttäuschen.*¹⁰⁵⁸

5.8.8 Erfolgsfaktor Aufteilung der Firmenanteile

Die Firmenanteile am Joint Venture werden von einigen Managern ebenfalls als Erfolgsfaktor gesehen. Dabei handelt es sich vor allem um jene Interviewpartner, die über eine österreichische Minderheit oder einen 50%igen Anteil im Joint Ven-

1054 Interview 31:14

1055 Interview 22:35

1056 Interview 33:7

1057 Interview 24:6

1058 Interview 27:36

ture vertreten sind. In vielen Fällen ist die Mehrheit der Firmenanteile immer noch gleich bedeutend mit der Macht und Kontrolle im Unternehmen.

*Klare Mehrheit am Joint Venture.*¹⁰⁵⁹

*On the other side if we don't take a majority share in the company it's really hard for the Austrian company to really control the situation. If we take the majority share we can really take the control. This is what we have now.*¹⁰⁶⁰

Vor allem 50:50 Joint Ventures sind im Rückblick von den Interviewpartnern negativ bewertet worden. Zwar besitzt jeder Partner gleich viel Macht im Unternehmen, jedoch kann im Joint Venture nie eine Entscheidung ohne die Zustimmung beider Partner gefällt werden. Dies kann das Joint Venture träge und reaktionsschwach machen.

*Es gibt Lösungsansätze. Man muss halt viel kommunizieren und zusammenarbeiten, aber mit dem Partner in dieser Region ist das einfach schwierig, vor allem mit einem 50:50 Joint Venture. Lösungsansätze gibt es viele. Man geht in eine Minderheit, man geht in eine Mehrheit.*¹⁰⁶¹

*Meine Chinaerfahrung ist halt nicht positiv. Ich hab sehr viel gelernt. Es muss einer das Sagen haben. 50:50 Joint Venture geht nicht. Das würde ich meinem Nachfolger raten, kein 50:50 Joint Venture haben. Wer die Mehrheit hat, ist eigentlich egal. Je nachdem, wie viele Anteile wer hält, sind die Machtverhältnisse auch so abgesteckt. Ein 80:20 scheint sinnvoll zu sein. Ein 60:40 ist schon ziemlich schwach.*¹⁰⁶²

*Weil im Prinzip funktioniert's nicht, wenn man zwei gleichwertige hat. Das ist wie bei Mama und Papa. Gehe ich zur Mama hin und frage ich um 20 Euro für ein Eis, sagt sie nein, dann gehe ich zum Papa hin und dann krieg ich's. Na. Dann gibt's wieder einen Streit zwischen Mama und Papa. Genauso ist es auch in der Firma. Wenn man in einer Firma zwei gleichwertige Manager hat, man kreierte zwei Firmen. Das geht nicht. Und in China, der Chinese hat immer nur einen Führer. Der läuft immer nur einem hinterher, nicht zweien. Wenn der Führer geht, dann geht die Mannschaft mit. Wenn ein neuer Führer kommt, dann bringt er seine Mannschaft mit, so läuft's hier ab.*¹⁰⁶³

In der Stichprobe gibt es nur sehr wenig Joint Ventures mit einer Minderheitsbeteiligung, jedoch bewerten die Interviewpartner jener Unternehmen ihre Erfahrungen rückblickend ebenfalls negativ.

1059 Interview 13:16

1060 Interview 12:10

1061 Interview 32:12

1062 Interview 32:22

1063 Interview 39:15

*Die Aufteilung ist 49% für uns und 51% für xxx. Aus heutiger Sicht leider. Wir haben ja im Joint Venture Vertrag mehr mitzusprechen als 49%, sagen aber im Endeffekt ist es eine 50:50 Konstellation aber im Operativen haben wir das bei weitem nicht. Da haben wir eine 10:90 Konstellation.*¹⁰⁶⁴

Eine Möglichkeit, diesem Problem auszuweichen, ist trotz der österreichischen Minderheitsbeteiligung die Führung des Unternehmens für sich zu beanspruchen und somit Einfluss auf die Geschäftsgänge zu haben.

*Wir als xxx Gruppe übernehmen das Management. Diese Regelung, Konstellation, haben wir unbedingt darauf bestanden. Ansonsten, wir wenn nicht das Management haben, wird die Firma auch nicht erfolgreich. Das Know-how, die Qualität und die Mentalität sowieso. Dann kommen nachher nur die Streitigkeiten. Der Partner war einverstanden, obwohl wir die Minderheit haben, aber das Management übernehmen wir.*¹⁰⁶⁵

5.8.9 Erfolgsfaktor Persönlichkeit

Die richtige Persönlichkeit bzw. die richtigen Personen für das Joint Venture zu finden, zählt ebenfalls zu den wichtigen Erfolgsfaktoren in einem Joint Venture in China, was 14 Zitate zu diesem Thema bestätigen. Der Persönlichkeitsfaktor betrifft in erster Linie den Joint Venture Manager, der das Unternehmen und die Mitarbeiter führen soll. Speziell in China sind die Mitarbeiter eng mit der Person des Managers verbunden, sodass es bei einem Managementwechsel im Joint Venture dazu kommen kann, dass ein Großteil der Mitarbeiter ebenfalls ausgewechselt bzw. ersetzt werden muss.

*Ich glaube, es ist halt der Persönlichkeitsfaktor, der spielt schon eine starke Rolle. Wenn Sie Leute hergeben als Manager, der nicht geeignet ist, dann wird's nicht funktionieren.*¹⁰⁶⁶

*In China you have a partner. Ok, the partner has a general manager. When he leaves everything will change. That's what happens most of the time. But in Europe nothing will change. When we have a new leader the president of China, there will be a big change. In America most will stay the same. So number 1 you have to find a good partner. Most important is the people who are managing you partner's company. Partner means two parts, the company and the other one is who is the manger of the company. More important is the manager. The person in charge of the partner company. Of course you also have to think what you need for a partner.*¹⁰⁶⁷

1064 Interview 43:11

1065 Interview 24:7

1066 Interview 6:24

1067 Interview 29:23

*Und in China, der Chinese hat immer nur einen Führer. Der läuft immer nur einem hinterher, nicht zweien. Wenn der Führer geht, dann geht die Mannschaft mit. Wenn ein neuer Führer kommt, dann bringt er seine Mannschaft mit, so läuft's hier ab.*¹⁰⁶⁸

In Joint Ventures gibt es neben dem Joint Venture Manager sehr oft ein Managementteam, das den Manager bei seinen Aufgaben in Teilgebieten unterstützt. Auch für diese Posten ist es wichtig, die richtigen, gut ausgebildeten und sozial kompetenten Leute zu finden.

*Viele Faktoren haben zusammengespielt. Es waren vielleicht auch die richtigen Leute. Entweder es passt oder nicht. Es war schon eine Bauchentscheidung teilweise.*¹⁰⁶⁹

*You have to find high level educated people for the management.*¹⁰⁷⁰

*Wenn die Entscheidung getroffen ist, dass beide gute Bedingungen erfüllen, dann ist das Management vor Ort, dass das richtige Personal wichtig. Dass man die richtigen Leute hin sendet. In Europa ist das ja auch das Gleiche. Wenn die Geschäftsleitung von einem Unternehmen nicht stimmt, dann wird das Produkt auch nicht sehr erfolgreich. Eingesetzt werden Leute, die in Europa studiert oder gearbeitet haben, oder richtige Europäer und die schon mehrere Jahre Erfahrung in China haben. Jeder hat seine Vorteile. Ich kann aber nicht sagen diese Konstellation ist gut oder nicht gut. Ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Von Chinesen und Europäern gibt es gute und schlechte. Ich kenne viele Europäer, die in China arbeiten. Ich würde für mein Unternehmen keinen Europäer anstellen, weil manche Leute sind sehr erfolgreich und auch zielstrebig, aber manche Leute arbeiten auch nur wegen des Geldes. Ich glaube es gibt keine allgemeine Regelung. Das muss man wirklich case by case analysieren.*¹⁰⁷¹

*Aber das Wesentlichste aus meiner Sicht ist im Prinzip, Sie brauchen ein gutes Team. Alleine können Sie dort kaum überleben. Wenn Sie offen sind und sich selbst sehr zurücknehmen und auch das Glück zu haben ein gutes Team zu haben...*¹⁰⁷²

Ein Manager beschreibt die Persönlichkeit von Expatriates, die als Joint Venture Manager oder als Teil des Managementteams nach China gehen, wie folgt:

Es gibt zwei Typen, die nach China gehen. Das eine sind die Abenteurer. Wie Sie sagen, hey toll, da kann ich mal ein anderes Land kennenlernen, eine andere Kultur, eine andere Mentalität, da kann ich profitieren. Die zweiten sind die, die ganz

1068 Interview 39:15

1069 Interview 15:27

1070 Interview 18:18

1071 Interview 24:27

1072 Interview 27:34

*klar wissen, was sie dort erwartet und dementsprechend auch vorbereitet sind. Und die Abenteurer drehen in der Regel nach drei bis sechs Monaten um, weil die Bedingungen extrem hart sind. Auch zum Leben und auch den Druck, dem sie ausgesetzt sind und den die Chinesen auf einen ausüben. Die weiteren, die wissen, was los ist und da sind halt sehr gute Voraussetzungen.*¹⁰⁷³

5.8.10 Erfolgsfaktor Partner

Ein weiteres Erfolgskriterium, das von den Interviewpartnern insgesamt 10mal genannt wurde, ist der richtige Partner. Wenn die Chemie zwischen den Joint Venture Partnern nicht stimmt, hat das direkte Auswirkungen auf den Geschäftsgang des Joint Ventures.

*Sie brauchen Glück, den richtigen Partner zu finden.*¹⁰⁷⁴

*Bei einem unseriösen Partner, hast du Pech. Wir haben einen guten Partner, der von Anfang uns zu uns steht.*¹⁰⁷⁵

Das Suchen und Finden des passenden Partners ist eine komplexe Aufgabe, der genaue Überlegungen bezüglich der Anforderungen an einen Partner und bezüglich des Platzes für Kompromisse vorangehen.

In my understanding I think the top one would be you must find the right partner. Because for most businesses the clear issue would be to find out a good partner the person is very important. Because in China people to people relationship is mostly more important than a contract than a legal document. That's why we call China a country of not guarded by law but by people. In China you have a partner. Ok, the partner has a general manager. When he leaves everything will change. That's what happens most of the time. But in Europe nothing will change. When we have a new leader the president of China, there will be a big change. In America most will stay the same. So number 1 you have to find a good partner. Most important is the people who are managing your partner's company. Partner means two parts, the company and the other one is who is the manager of the company. More important is the manager. The person in charge of the partner company. Of course you also have to think what you need for a partner. Why you need a partner in China. It depends on your business. If your business is a product which is supplied to the government maybe it would be a good idea that you have a government background company to be your partner. So your partner can help with your licence and certificates. So the partner has contacts to the government. If your own products are for the retail market, for the daily products maybe you are looking for a partner who has access to the retail outlet, maybe they have a national sales outlet or retail capabilities. So it depends on what kind of business you are doing. You have to think about the partner. After that you have to outline

1073 Interview 25:15

1074 Interview 27:32

1075 Interview 24:15

*a cooperation strategy. In the very beginning of the establishment of the joint venture what kind of input this joint venture needs from both parties. What you need from the local partner. What kind of input the Austrian partner would bring in the company and who would make the daily decisions and who would make the final major decisions.*¹⁰⁷⁶

Die Anforderungen des österreichischen Partners an den chinesischen Partner sind unterschiedlich und hängen nicht zuletzt mit der Branche der Unternehmen, Kapital und Konkurrenzverhältnissen zusammen.

*Was für uns auch ganz wichtig war beim Joint Venture Partner, dass der sein Main Business, dass das nichts mit dem Feuerwehrsektor zu tun hat, weil es ist ja bekannt, dass viele Joint Ventures vor allem deswegen gescheitert sind, weil der Partner untreu geworden ist und oft parallel daneben Zwillingswerke aufgezogen hat und dort vor dem eigentlich Joint Venture Werk mit Fertigungen usw. begonnen hatte. Dem wollten wir auch aus dem Weg gehen. Das Main Business von unserem Partner sind Tankfahrzeuge, vor allem für die Ölindustrie, von dem wir auch aus dem Grund profitieren, weil die Tanks auf unseren Feuerwehrfahrzeugen ja aus rostfreiem Stahl gefertigt werden und da sind sehr viele Schweißarbeit nötig und da könnten wir auf die Erfahrung und die Ausbildung der Joint Venture Mitarbeiter zurückgreifen.*¹⁰⁷⁷

*Was uns gefallen hat, war die Art an die Sache heranzugehen. Vom Management her waren die eher sehr lösungsbezogen und waren wirklich haben einen ziemlichen Druck dahinter gemacht, dass da was weiter geht. Die anderen waren eher so, ja, Kooperation, ok, naja schauen wir mal. Da ist nicht wirklich was weitergegangen. Deswegen ist mit den anderen relativ schnell was zustande gegangen.*¹⁰⁷⁸

5.8.11 Zusammenfassung

Insgesamt gibt es zehn Erfolgsfaktoren, die von den Interviewpartnern direkt im Zusammenhang mit dem Erfolg des Joint Ventures genannt wurden. Dabei handelt es sich zum Teil um bereits in der Literatur diskutierte kulturtypische Merkmale, die zur Kategorie der weichen Erfolgsfaktoren gruppiert wurden. Zum Teil handelt es sich aber auch um in der Theorie nicht oder an anderer Stelle diskutierte Faktoren, die mehr mit den Managementaufgaben sowie generellen wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens zu tun haben. Diese Faktoren wurden zur Kategorie der harten Erfolgskriterien zusammengefasst. (siehe Tabelle 88)

1076 Interview 29:21

1077 Interview 34:22

1078 Interview 43:9

Weiche Erfolgsfaktoren	Harte Erfolgsfaktoren
Interkulturelles Verständnis Beziehung Respekt Kontinuität Vertrauen Persönlichkeit	Planung der Ziele und Verantwortung Produkt und Qualität Aufteilung der Firmenanteile Partner

Tabelle 88: Weiche und harte Erfolgsfaktoren

Bei den weichen Erfolgsfaktoren ist einerseits das interkulturelle Verständnis auf beiden Seiten gefragt um das Gegenüber zu respektieren und erfolgreich mit ihm zusammenarbeiten zu können. Andererseits spielen in der chinesischen Kultur Besonderheiten wie die Beziehung, der Respekt, die Kontinuität, das Vertrauen und der Persönlichkeitsfaktor eine wesentliche Rolle.

Die zweite Kategorie an Erfolgsfaktoren umfasst die sachlich rationalen und wirtschaftlichen Kriterien wie die Planung der Ziele und Verantwortung, das richtige Produkt, die Aufteilung der Firmenanteile und der richtige Partner. Diese repräsentieren im weitesten Sinne die Sach-, Rechts- und Regelorientiertheit, die für die österreichische Kultur typisch sind.

So spiegeln auch die Erfolgsfaktoren neben den bereits diskutierten kulturtypischen Merkmalen ein Hybrid in der Unternehmensführung wider und bestätigen somit die ursprüngliche Annahme über die Existenz von hybriden Managementstrukturen in sino-österreichischen Joint Ventures.

Der wichtigste und am häufigsten genannte Erfolgsfaktor ist das interkulturelle Verständnis der beiden Partner und des Joint Venture Managers mit 59 Zitaten. Für beide Seiten ist es wichtig, den Partner und dessen Kultur zu verstehen, zu akzeptieren und somit die beiden unterschiedlichen Unternehmenskulturen in einem Joint Venture zu vereinen.

Die Beziehung spielt als zweitwichtigster Erfolgsfaktor ebenfalls eine große Rolle in Joint Ventures. Es ist auffällig, dass dieser Erfolgsfaktor, der 39mal genannt wurde, innerhalb der chinesischen kulturtypischen Merkmale am häufigsten genannt wurde. Dies bestätigt die besondere Bedeutung der Beziehungen, die in der Literatur auch als „guanxi“ bezeichnet werden, im chinesischen Geschäftsleben auch für Joint Ventures.

An dritter Stelle steht der Respekt als Erfolgskriterium mit 23 Zitaten. Es ist in Joint Ventures wichtig, den Partner als gleichwertig zu sehen und auf einer Ebene mit ihm zu kommunizieren und zu verhandeln.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Kontinuität, die Langfristigkeit, Beharrlichkeit und Ausdauer mit 20 Nennungen. Wichtig ist Kontinuität vor allem wegen der chinesischen Beziehungsorientierung. Da sich Geschäfte immer um Persönlichkeiten und Beziehungen Persönlichkeiten drehen, ist es für die Zusammenarbeit sehr förderlich, wenn österreichische oder andere ausländische Expatriates länger in China bleiben und nicht nach zwei Jahren ausgetauscht werden.

Die Planung der Ziele und Verantwortung steht durch 18 Nennungen an fünfter Stelle im Ranking der Erfolgsfaktoren. Die gründliche Planung der gemeinsamen Ziele im Joint Venture und die Zuweisung der Verantwortungsbereiche für jeden Partner sind fundamental für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und vermeiden viele potenzielle Streitigkeiten.

Ein gutes Produkt, das den Marktgegebenheiten und der Nachfrage angepasst ist und die entsprechende Qualität aufweist, ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für sino-österreichische Joint Ventures. 15 Zitate bestätigen diesen Erfolgsfaktor auf Platz 6.

Das gegenseitige Vertrauen steht mit 15 Nennungen auf Platz 7 im Ranking der Erfolgsfaktoren. Auch hier handelt es sich um ein chinesisches kulturtypisches Merkmal, der im Zusammenhang mit dem Erfolg des Joint Ventures als wichtig erachtet wird. Vertrauen ist eine wesentliche Grundlage für die wichtigen Beziehungen in China.

Die Aufteilung der Firmenanteile wird mit 14 Zitaten als weiteres Kriterium für eine erfolgreiche Kooperation im Joint Venture gesehen. Dabei haben die Manager von 50:50 Joint Ventures oder von Joint Ventures mit österreichischer Minderheit ihre Aufteilung der Firmenanteile als negativ bewertet. Ausnahmen gab es nur in wenigen Joint Ventures, wo eine tiefe Freundschaft zwischen den Partnern bestand und die Firmenanteile keine große Rolle spielten.

Auch der Persönlichkeitsfaktor spielt für die Zusammenarbeit in Joint Ventures nach wie vor eine große Rolle. Wie bereits mehrfach erwähnt wurde, basieren chinesische Geschäfte vielfach auf Beziehungen zu bestimmten Personen. Daher ist es wichtig, die richtigen Personen für das Joint Venture zu finden. Das betrifft vor allem den Joint Venture Manager und das Managementteam.

Schließlich steht der richtige Partner mit 10 Zitaten an der letzten Stelle im Erfolgsfaktorenranking. Die Suche nach dem richtigen Partner mit den passenden Qualifikationen ist eine komplexe Aufgabe. Die Selektion und Bewertung kann sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Die Anforderungen an den Partner hängen auf

beiden Seiten nicht zuletzt von der Branche, den Zielen, dem Kapital des Unternehmens und den Konkurrenzverhältnissen ab.

Um Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren und den Joint Venture Kriterien herausfinden zu können, wurden alle Erfolgsfaktoren nach Joint Venture Gruppen kategorisiert. In jenen Gruppen, in denen ein Erfolgskriterium öfter als in 50% aller Joint Ventures pro Gruppe vorkommt, kann ein Zusammenhang vermutet werden. In Tabelle 89 sind die harten Erfolgsfaktoren dargestellt und in Tabelle 90 sowie Tabelle 91 sind die weichen Erfolgsfaktoren ersichtlich.

Es zeigt sich, dass bei den harten Erfolgsfaktoren fast kein Muster erkennbar ist. Überdurchschnittlich vorkommende Erfolgsfaktoren betreffen die Planung von Zielen am Standort Hongkong, das Produkt bei komplementären Kooperationen und die Firmenanteilsmehrheit bei Joint Ventures, die in den 1980ern gegründet wurden. Dies spricht dafür, dass die Erfolgsfaktoren sich durch alle Arten und Gruppen von Joint Ventures ziehen und somit auch für alle Joint Ventures gleich wichtig sind.

Joint Venture Merkmale	JVs	Planung	Produkt	Firmenanteile	Partner
Gleiche Anteile	14	3 21,43%	2 14,29%	4 28,57%	2 14,29%
Chinesische Mehrheit	7	3 42,86%	3 42,86%	3 42,86%	2 28,57%
Österreichische Mehrheit	25	6 24,00%	6 24,00%	5 20,00%	5 20,00%
Gründung ab 2000	27	8 29,63%	7 25,93%	9 33,33%	6 22,22%
Gründung 1990-1999	15	3 20,00%	4 26,67%	2 13,33%	3 20,00%
Gründung 1980-1989	4	1 25,00%	1 25,00%	2 50,00%	0 0,00%
Startphase	5	0 0,00%	0 0,00%	1 20,00%	0 0,00%
Hybridisierungsphase	17	7 41,18%	5 29,41%	7 41,18%	5 29,41%
Reifephase	24	5 20,83%	6 25,00%	4 16,67%	3 12,50%
Kooperation horizontal	17	4 23,53%	5 29,41%	4 23,53%	3 17,65%
Kooperation komplementär	5	2 40,00%	3 60,00%	2 40,00%	2 40,00%
Kooperation vertikal	24	6 25,00%	3 12,50%	6 25,00%	4 16,67%
2 Partner	39	9 23,08%	9 23,08%	10 25,64%	8 20,51%
3 Partner	7	3 42,86%	2 28,57%	2 28,57%	1 14,29%
Chinesischer Partner Privat	26	6 23,08%	6 23,08%	8 30,77%	3 11,54%
Chinesischer Partner Staat	20	6 30,00%	5 25,00%	4 20,00%	5 25,00%
Standort Hongkong	2	1 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%
Standort Ostküste	22	7 31,82%	8 36,36%	7 31,82%	6 27,27%
Standort Peking	5	1 20,00%	0 0,00%	1 20,00%	1 20,00%
Standort Shanghai	7	1 14,29%	1 14,29%	1 14,29%	0 0,00%
Standort Südchina	7	1 14,29%	2 28,57%	2 28,57%	1 14,29%
Standort Zentralchina	3	1 33,33%	0 0,00%	1 33,33%	1 33,33%

Tabelle 89: Vermutete Zusammenhänge harte Erfolgsfaktoren und JV Kriterien

Bei den weichen Erfolgsfaktoren ergibt sich ein differenziertes Bild. (siehe Tabelle 90 und Tabelle 91) Vor allem der Erfolgsfaktor Interkulturelles Verständnis

wird fast in allen Joint Venture Kriteriengruppen überdurchschnittlich oft erwähnt. Dies hebt dessen Bedeutung des Erfolgsfaktors im Vergleich zu weiteren Erfolgsfaktoren noch hervor. Am zweihäufigsten wird der Erfolgsfaktor Beziehung genannt. Besonders wichtig erscheinen Beziehungen in Joint Ventures mit österreichischer Mehrheit, mit Gründung in den 1980ern und 1990ern, in der Reifephase, bei komplementären oder vertikalen Kooperationen, bei Joint Ventures mit 3 Partnern, bei Staatsunternehmen als chinesischem Partner und bei Standort Hongkong, Ostküste und Peking. Des Weiteren zeigen sich vermutete Zusammenhänge zwischen dem Erfolgsfaktor Respekt und der Gründung in den 1980er Jahren sowie dem Standort Hongkong. Kontinuität wird bei Joint Ventures mit österreichischer Mehrheit und komplementären Kooperationen häufig genannt. Schließlich zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor Vertrauen sowie der Gründung in den 1980ern.

Joint Venture Merkmale	JVs	Interk. Verst.	Beziehung	Respekt
Gleiche Anteile	14	9 64,29%	6 42,86%	4 28,57%
Chinesische Mehrheit	7	4 57,14%	3 42,86%	2 28,57%
Österreichische Mehrheit	25	18 72,00%	14 56,00%	6 24,00%
Gründung ab 2000	27	13 48,15%	12 44,44%	9 33,33%
Gründung 1990-1999	15	11 73,33%	9 60,00%	1 6,67%
Gründung 1980-1989	4	2 50,00%	2 50,00%	3 75,00%
Startphase	5	3 60,00%	2 40,00%	0 0,00%
Hybridisierungsphase	17	9 52,94%	8 47,06%	6 35,29%
Reifephase	24	18 75,00%	13 54,17%	4 16,67%
Kooperation horizontal	17	9 52,94%	6 35,29%	4 23,53%
Kooperation komplementär	5	4 80,00%	4 80,00%	2 40,00%
Kooperation vertikal	24	17 70,83%	13 54,17%	6 25,00%
2 Partner	39	26 66,67%	19 48,72%	9 23,08%
3 Partner	7	5 71,43%	4 57,14%	3 42,86%
Chinesischer Partner Privat	26	15 57,69%	11 42,31%	7 26,92%
Chinesischer Partner Staat	20	15 75,00%	11 55,00%	5 25,00%
Standort Hongkong	2	1 50,00%	1 50,00%	1 50,00%
Standort Ostküste	22	16 72,73%	13 59,09%	8 36,36%
Standort Peking	5	3 60,00%	4 80,00%	0 0,00%
Standort Shanghai	7	5 71,43%	3 42,86%	2 28,57%
Standort Südchina	7	3 42,86%	2 28,57%	1 14,29%
Standort Zentralchina	3	1 33,33%	0 0,00%	0 0,00%

Tabelle 90: Vermutete Zusammenhänge weiche Erfolgsfaktoren und JV Kriterien 1

Joint Venture Merkmale	JVs	Kontinuität		Vertrauen		Persönlichkeit	
Gleiche Anteile	14	2	14,29%	4	28,57%	3	21,43%
Chinesische Mehrheit	7	2	28,57%	2	28,57%	1	14,29%
Österreichische Mehrheit	25	17	68,00%	5	20,00%	7	28,00%
Gründung ab 2000	27	6	22,22%	7	25,93%	6	22,22%
Gründung 1990-1999	15	5	33,33%	3	20,00%	5	33,33%
Gründung 1980-1989	4	1	25,00%	2	50,00%	1	25,00%
Startphase	5	2	40,00%	2	40,00%	0	0,00%
Hybridisierungsphase	17	3	17,65%	5	29,41%	4	23,53%
Reifephase	24	8	33,33%	4	16,67%	7	29,17%
Kooperation horizontal	17	2	11,76%	3	17,65%	5	29,41%
Kooperation komplementär	5	4	80,00%	2	40,00%	2	40,00%
Kooperation vertikal	24	7	29,17%	6	25,00%	4	16,67%
2 Partner	39	10	25,64%	10	25,64%	10	25,64%
3 Partner	7	3	42,86%	1	14,29%	2	28,57%
Chinesischer Partner Privat	26	7	26,92%	7	26,92%	7	26,92%
Chinesischer Partner Staat	20	6	30,00%	4	20,00%	4	20,00%
Standort Hongkong	2	1	50,00%	0	0,00%	0	0,00%
Standort Ostküste	22	8	36,36%	6	27,27%	5	22,73%
Standort Peking	5	1	20,00%	1	20,00%	1	20,00%
Standort Shanghai	7	1	14,29%	1	14,29%	2	28,57%
Standort Südchina	7	2	28,57%	2	28,57%	3	42,86%
Standort Zentralchina	3	0	0,00%	1	33,33%	0	0,00%

Tabelle 91: Vermutete Zusammenhänge weiche Erfolgsfaktoren und JV Kriterien 2

6 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Das Ziel des Dissertationsprojektes war es, einen hybriden Managementstil in sino-österreichischen Joint Ventures in China zu nachzuweisen und die Charakteristika dieses Managementstils zu beschreiben.

Ausgehend von der Überlegung, dass die in Österreich und China etablierten Managementstile und Verhaltensweisen in einem Joint Venture aufeinander treffen, erschien die Fragestellung interessant, ob sich die zwei Managementstile vermischen. Die Annahme, dass es zu einer Hybridisierung zwischen dem österreichisch und chinesisch beeinflussten Managementstil kommt, basiert auf dem Konzept der Hybridisierung nach Bahktin.

Das Ziel der Studie war, das Management in sino-österreichischen Joint Ventures in der Praxis auf Zeichen der Hybridisierung zu untersuchen und die Charakteristika des Hybrids näher zu beschreiben. Weiters wurde versucht, Zusammenhänge zwischen den Managementaufgaben, dem Managementstil und den unterschiedlichen Merkmalen der Joint Ventures zu identifizieren.

Dieses Thema ist sowohl aus der theoretischen als auch aus der praktischen Sicht von hoher Relevanz. In der Theorie gibt es zu diesem Thema noch überhaupt keine Forschung. So mit dient die Arbeit dazu, eine Forschungslücke zu schließen. Für die Praxis kann die Arbeit viele wertvolle Informationen in Bezug auf das Management von Joint Ventures, kulturelle Besonderheiten und Erfolgsfaktoren liefern.

Im theoretischen Teil wurden für den Begriff Management als Aufgabe im Unternehmen verschiedene Definitionen gegenübergestellt und verglichen, sowie unterschiedliche Managementstile vorgestellt. Im Bereich Interkulturelles Management wurden vor allem die kulturellen Unterschiede zwischen der österreichischen und chinesischen Kultur diskutiert und verschiedene Konzepte zu diesem Thema präsentiert. Schließlich wurden das Joint Venture als Unternehmensform definiert und mögliche Kennzeichen und Varianten dargestellt.

Zur Untersuchung der Thesen wurden insgesamt 46 Interviews mit 50 Personen in 37 sino-österreichischer Joint Ventures von Jänner bis August 2007 geführt. Bei den interviewten Personen handelte es großteils um die Joint Venture Manager und Geschäftsführer. Vereinzelt wurden auch Interviews mit Assistant General Managers oder Deputy General Managers, Finanzvorständen, Finanzdirektoren, Präsidenten, Vorständen, Tool Managern und Personen, die in Österreich verantwortlich für das Joint Venture sind, geführt. Als Methodik wurde ein qualitatives

Leitfadeninterview eingesetzt, das durch fünf vorab festgelegte Fragen und narrative Komponenten gekennzeichnet war.

Die Kontakte zu den Interviewpartnern wurden durch persönliche Netzwerke, Kontakte der Wirtschaftsuniversität Wien der (Institute Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, Europainstitut, Internationales Marketing und Management, Change Management und Management Development), die Außenhandelsstellen der Wirtschaftskammer Österreich in Peking, Shanghai und Hongkong, die österreichische Botschaft in Peking und schließlich auch direkt mit den Unternehmen per Telefon und Email hergestellt.

Ein Großteil der Manager ist männlich, zwischen 31 und 50 Jahren alt, stammt aus Österreich, hat einen Universitätsabschluss, spricht deutsch und englisch, jedoch nur die Minderheit spricht auch chinesisch. Die meisten Joint Ventures wurden neu gegründet, haben insgesamt zwei Partner, davon zu gleichen Teilen Privat- und Staatsunternehmen als chinesischen Partner, und waren im Jahr 2007 existent. Die meisten untersuchten Joint Ventures wurden ab dem Jahr 2000 gegründet und befinden sich in den großen Industriezonen im Süden oder den östlichen Küstenprovinzen Chinas. Typischerweise besitzt das österreichische Partnerunternehmen die Mehrheit.

Im empirischen Teil wurden neben den beiden Kernthemen, dem hybriden Managementstil und den österreichischen und chinesischen kulturtypischen Merkmalen, auch weitere Themen untersucht, insbesondere die Art des Zustandekommens, die Managementaufgaben, den Verlauf der Kooperation, sowie Probleme und Erfolgsfaktoren in sino-österreichischen Joint Ventures.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die sino-österreichischen Joint Ventures in der Stichprobe durch unterschiedliche Motive zustandegekommen sind. Die Motive der österreichischen und chinesischen Partnerunternehmen unterscheiden sich erheblich. So gehen österreichische Unternehmen in vielen Fällen die Kooperation ein um eine günstige lokale Produktion aufbauen, die Nähe zum Kunden am chinesischen Markt zu gewährleisten, die wichtigen politischen und wirtschaftliche Beziehungen aufzubauen und mit einem gewissen Absatzmarkt rechnen zu können. Weitere häufige Gründe für die Joint Venture Gründung aus österreichischer Sicht sind chinesische Partner, die Rohstoffe, Grundstücke, Gebäude und Arbeitskräfte zur Verfügung stellen. Die chinesischen Unternehmen schließen Kooperationen vor allem wegen des technologischen Know-hows, der Qualität der Produkte, der Marktkenntnisse und Kapitalausstattung sowie des Bekanntheitsgrades des österreichischen Unternehmens ab. Die Gründungsinitiative des österreichischen oder chinesischen Partners bzw. die Initiative beider Partner zieht sich durch alle Arten der Joint Ventures. In jedem Fall werden die Kooperation in

jenen Joint Ventures, die durch österreichische Initiative zustandegekommen sind, in 72% aller Fälle als gut beurteilt, während dies beim Zustandekommen durch beide Partner bei 50% aller Joint Venture zutrifft und beim Zustandekommen durch den chinesischen Partner bei 36% aller Joint Ventures. Sonst ergibt sich in Bezug auf die Art des Zustandekommens der Joint Ventures kein weiteres Muster im Hinblick auf die kategorisierenden Variablen der Unternehmen.

Insgesamt konnte eine zunehmende Anzahl an Kooperationen seit den 1980er Jahren festgestellt werden. In jeder Phase überwiegen im Datensatz die guten Kooperationen, die neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch immer eine persönliche Komponente aufweisen z.B. eine enge Beziehung oder Freundschaft zum Joint Venture Partner. Schlechte Kooperationen sind gekennzeichnet durch eine ungleichmäßige Aufgabenverteilung und wechselseitige Beeinflussung sowie Blockaden in operativen Entscheidungen.

Gute Joint Venture Kooperationen treten verhältnismäßig oft auf, wenn die Joint Ventures eine österreichische Mehrheit besitzen, bei einer Gründung ab dem Jahr 2000, in der Hybridisierungsphase, bei horizontaler Kooperation, bei einem Privatunternehmen als chinesischem Partner und wenn sich der Standort in Hongkong oder Südchina befindet. Für schlechte Kooperationen konnten keine Zusammenhänge identifiziert werden.

In allen Joint Ventures wurde eine Vielzahl von Problemen zugegeben und diskutiert. Diese Probleme lassen sich vier Kategorien zuordnen: Probleme bezüglich des Produktes, Probleme mit den Mitarbeitern, Probleme mit den Joint Venture Partnern und Probleme mit dem Manager. Bei Problemen bezüglich des Produktes geht es immer wieder um die zu geringe Produktqualität, Produktfälschungen und Raubkopien sowie mangelnde rechtliche Mittel, das mangelnde technische Know-how des chinesischen Partners und unterschiedliche Sichtweisen in der Preiskalkulation des Produktes. Probleme, die die Mitarbeiter betreffen, drehen sich um mangelnde Loyalität und Vertrauen sowie Korruption. Immer noch spielen persönliche Beziehungen auf politischer und Verwandtschaftsebene (Vetternwirtschaft) eine große Rolle bei der Auswahl des Joint Venture Personals. Der ungenügende Grad an Selbstständigkeit und mangelndes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter sowie Probleme bei der Umsetzung und Einhaltung von Terminen sind weitere, von den Interviewpartnern genannte Aspekte. Auch zwischen den Joint Venture Partnern kommt es immer wieder zu Problemen in Bezug auf das Vertrauensverhältnis. Oft ist der chinesische Joint Venture Partner selbst an Produktfälschungen und Raubkopien beteiligt. Die Beziehungen des Joint Venture Partners beeinflussen nicht nur die Besetzung von Posten im Unternehmen, sondern stellen sich oftmals als nicht so gut, wie zuvor dargestellt, oder als überhaupt nicht existent heraus. Schließlich zählen die gegenseitige störende Beeinflussung

im täglichen Geschäft, sowie Unpünktlichkeit bei der Umsetzung und Einhaltung von Terminen und Expansionswünsche ohne entsprechendes Kapital zu den häufigsten Problemen zwischen den Joint Venture Partnern. Der Joint Venture Manager selbst steht als Vermittler zwischen der chinesischen und österreichischen Kulturen und hat dadurch oft Probleme in seiner Führungsweise, die in manchen Fällen für Österreicher und Chinesen unterschiedlich ist bzw. sich an die lokalen Gegebenheiten anpassen muss. In vielen Fällen wird die sinkende, persönliche Motivation nach einigen Jahren Managertätigkeit im Joint Venture zu einem Problem, vor allem, wenn sich das Unternehmen in einer ländlichen Gegend in China befindet.

Bei der Überprüfung von vermuteten Zusammenhängen zwischen den Problemen und den kategorisierenden Joint Venture Variablen, konnten einige interessante Feststellungen getroffen werden. So werden überdurchschnittlich viele Probleme in jenen Joint Ventures thematisiert, die eine chinesische Mehrheit besitzen, mit Gründung in den 1980er und 1990er Jahren, sowie bei Joint Ventures in der Hyridisierungsphase, bei komplementärer Kooperation, bei Joint Ventures mit zwei Partnern, mit einem chinesischen Staatsunternehmen als Joint Venture Partner, in Standorten wie Hongkong und der Ostküste sowie Zentralchina.

Wenn man die Anzahl der thematisierten Probleme und das Gründungsdatum der Joint Ventures in Relation setzt, fällt auf, dass in älteren Joint Ventures über Probleme ein bisschen häufiger gesprochen wird als in jüngeren Joint Ventures. Dies lässt zwei Interpretationen zu. Einerseits wäre es möglich, dass Manager über abgeschlossene und gelöste Probleme der Vergangenheit lieber sprechen als über aktuelle und ungelöste Probleme. Andererseits wäre es auch möglich, dass man in jüngeren Joint Ventures aus den Fehlern der Vorgänger gelernt hat und es tatsächlich zu weniger Problemen kommt.

In Bezug auf die Managementaufgaben zeigt sich, dass ein Manager in sino-österreichischen Joint Ventures weniger operativ ist und sich vor allem mit Aufgaben wie der Kommunikation, Kontrolle und Führung befasst. Die Kommunikation ist die wichtigste Aufgabe des Joint Venture Managers und beinhaltet Kontakte mit den Joint Venture Partnern, dem Managementteam und den Joint Venture Mitarbeitern sowie mit Kunden, Lieferanten, Händlern und politischen Behörden. Die in der Theorie beschriebenen Managementaufgaben Planung und Organisation werden von Managern in sino-österreichischen Joint Ventures weniger häufig genannt. Inhaltlich konzentrieren sich die Aufgaben vor allem auf Marketing & Sales sowie Finanzierung. Weitere Bereiche wie Personal, Produktion und Technik werden von den Managern zwar erwähnt, betreffen aber diese nicht ihr Haupttätigkeitsfeld.

Die chinesischen und österreichischen kulturtypischen Merkmale stehen im unmittelbarem Zusammenhang mit der Hybridisierung der Unternehmenskultur und Managementstile, da die Anpassung auf beiden Seiten immer an wichtige Merkmale der jeweils anderen Kultur erfolgt. Wichtige chinesische kulturtypische Merkmale, die aus dem Interviewmaterial generiert werden konnten, betreffen die Beziehungsorientierung, Gesicht, Autoritäre Führung, Vertrauen, Hierarchie, Fleiß, Respekt, Flexibilität, Sozialer Umgang und Reziprozität. Dabei stellt die Beziehungsorientierung das zentralste und wichtigste aller Merkmale dar, der im chinesischen Geschäftsleben unumgänglich ist. Österreichische kulturtypische Merkmale betreffen Kooperationsbereitschaft, Direktheit, Individualismus, Sachorientiertheit, Mitarbeiterorientierung, Rechts- und Regelorientiertheit. Das zentralste österreichische Merkmal ist die Kooperationsbereitschaft. Potenzielle Konflikte zwischen den Merkmalen könnten sich ergeben, wenn Gesicht und Direktheit aufeinander treffen, aber auch bei Autoritärer Führung und Hierarchie vs. Mitarbeiterorientierung und Individualismus, sowie bei Flexibilität vs. Rechts- und Regelorientiertheit. Diesen Bereichen muss spezielle Aufmerksamkeit entgegengebracht werden und eine Anpassung bzw. hybride Form gefunden werden, die für beide Partnerkulturen akzeptabel ist.

Bei der Überprüfung von vermuteten Zusammenhängen mit den kategorisierenden Variablen zeigt sich, dass sich von den chinesischen kulturtypischen Merkmalen vor allem die in der Literatur vielfach erwähnte Beziehungsorientierung überdurchschnittlich oft durch alle Arten von Joint Ventures zieht. Das bestätigt die Wichtigkeit dieses Merkmals auch in sino-österreichischen Joint Ventures. Das Merkmal kommt vor allem in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit, in der Hybridisierungsphase, bei komplementären Kooperationen, in Hongkong und Zentralchina vor. Das Merkmal Fleiß findet sich ebenfalls in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit und bei Gründung in den 1980er Jahren. Das Merkmal Gesicht kann häufig in Joint Ventures mit gleichen Anteilen, bei einer Gründung in den 1990er Jahren, in der Reifephase, bei zwei Partnern insgesamt, bei einem chinesischen Staatsunternehmen als Partner, in Peking und Zentralchina festgestellt werden. Auch das Merkmal Vertrauen wird überdurchschnittlich oft in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit, bei Gründung in den 1980er Jahren, in der Startphase, bei komplementären Kooperationen und in Hongkong erwähnt.

Bei den österreichischen kulturtypischen Merkmalen zeigt sich kein durchgängiges Muster, wie es zum Teil bei den chinesischen kulturtypischen Merkmalen zu finden ist. Überdurchschnittlich häufig findet sich der Hinweis auf die Kooperationsbereitschaft der Österreicher in Joint Ventures mit chinesischer Mehrheit, bei einer Gründung in den 1980er Jahren, bei Joint Ventures mit drei Partnern und bei Standorten in Hongkong oder Shanghai. Vereinzelt finden sich Hinweise auf die

österreichische Direktheit in Joint Ventures in Hongkong sowie Hinweise auf die Rechts- und Regelorientiertheit in komplementären Joint Ventures.

Der hybride Managementstil als Kernthese der vorliegenden Dissertation wurde in der empirischen Untersuchung bestätigt. Die Hybridisierung des Managementstils äußert sich in einer Kombination von Werthaltungen, Verhaltensweisen, Persönlichkeitsmerkmalen und Kulturstandards der österreichischen und chinesischen Kultur. Das kennzeichnende Merkmal der Hybridisierung ist eine Kombination dieser Merkmale aus beiden kulturellen Bereichen innerhalb eines Managementstils.

Von vielen Managern wurde die Wichtigkeit des Hybrids und gegenseitige Zugeständnisse an die Kultur des Joint Venture Partners als Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens genannt. In Bereichen wie z.B. Technik, Qualität, Rechnungswesen und Finanzen werden in allen Joint Ventures österreichische Standards durchgesetzt, während in Bereichen wie z.B. Personalwesen, Marketing und Sozialleistungen für die Mitarbeiter eine lokale Anpassung stattfindet.

Es ist weiters zu beachten, dass die Hybridisierung kein statischer, sondern ein dynamischer Prozess ist, der in Phasen abläuft. Diese Theorie wurde durch die empirische Untersuchung ebenfalls bestätigt. Es konnte gezeigt werden, dass mit fortschreitender Dauer des Joint Ventures die Anzahl der Hybridisierungszitate stetig zunimmt und somit ein immer höheres Stadium der Hybridisierung der Managementkultur erfolgt.

Bei der Überprüfung der kategorisierenden Variablen zeigt sich, dass eine Hybridisierung des Managementstils in allen Arten des Joint Ventures vorkommt. Es gibt keine Gruppe, in der nicht ein gewisser Teil der Unternehmen Hybridisierungsmerkmale aufweisen würde. Überdurchschnittlich häufig finden sich Zeichen der Hybridisierung in sino-österreichischen Joint Ventures, die gleiche Anteile oder eine chinesische Mehrheit haben, die in den 1990ern, ab dem Jahr 2000 oder noch später gegründet wurden, die sich in der Hybridisierungsphase befinden, die komplementären Kooperationen eingehen, deren chinesischer Partner ein Privatunternehmen ist und deren Standorte sich in Peking oder Shanghai befinden.

Um im Joint Venture erfolgreich zu sein, gibt es einige Voraussetzungen, die der Joint Venture Manager mitbringen sollte bzw. weitere Erfolgsfaktoren, die es zu beachten gilt. Die Erfolgsfaktoren untergliedern sich in weiche und harte Faktoren. Zu den weichen Erfolgsfaktoren zählen ein hohes Interkulturelles Verständnis, das chinesische kulturtypische Merkmal Beziehungsorientierung und somit auch die Fähigkeit für den Manager, Beziehungen zu knüpfen und auszunützen. Weiters werden Respekt vor dem Joint Venture Partner und die Betrachtung der

Zusammenarbeit auf gleicher Ebene, Kontinuität und Beharrlichkeit im Zusammenhang mit der chinesischen Beziehungsorientierung erwähnt. Da Geschäfte immer auf langsam gewachsenen Beziehungen zu Personen basieren, ist der Persönlichkeitsfaktor ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium im Joint Venture Management. Zu den harten Erfolgsfaktoren zählen die exakte und strategische Planung der Unternehmensziele und der Aufteilung und Zuteilung von Verantwortung im Joint Venture, die fundamental für eine gute Kooperation sind. Ein gutes Produkt in der richtigen Qualität, für den chinesischen oder ausländischen Markt konzipiert, stellt ein weiteres Erfolgskriterium dar. Schließlich bewerten auch viele Interviewpartner die Aufteilung der Firmenanteile als ein wichtiges Kriterium. Eine österreichische Mehrheit wird von fast allen Interviewpartnern empfohlen, während von 50:50 Joint Ventures und einer österreichischen Minderheit generell abgeraten wird. Der Joint Venture Partner selbst wird schließlich als letztes Erfolgskriterium genannt. Bereits in die Phase der Suche und Bewertung sollte viel Zeit und Arbeit investiert werden, weil sich dadurch potenziell nachfolgende Probleme vermeiden lassen.

Bei der Suche nach vermuteten Zusammenhängen zeigt sich, dass bei den harten Erfolgsfaktoren fast kein Muster erkennbar ist. Überdurchschnittlich vorkommende Erfolgsfaktoren betreffen die Planung von Zielen am Standort Hongkong, das Produkt bei komplementären Kooperationen und die Firmenanteilmehrheit bei Joint Ventures, die in den 1980ern gegründet wurden. Dies spricht dafür, dass die harten Erfolgsfaktoren sich durch alle Arten und Gruppen von Joint Ventures ziehen und somit auch für alle Joint Ventures gleich wichtig sind.

Bei den weichen Erfolgsfaktoren ergibt sich ein differenziertes Bild. Vor allem der Erfolgsfaktor Interkulturelles Verständnis wird in fast allen Joint Venture Kriteriengruppen überdurchschnittlich oft erwähnt. Dies hebt die Bedeutung des Erfolgsfaktors im Vergleich zu weiteren Erfolgsfaktoren noch hervor. Am zweihäufigsten wird der Erfolgsfaktor Beziehung genannt. Besonders wichtig erscheinen Beziehungen in Joint Ventures mit österreichischer Mehrheit, mit Gründung in den 1980ern und 1990ern, in der Reifephase, bei komplementären oder vertikalen Kooperationen, bei Joint Ventures mit drei Partnern, bei Staatsunternehmen als chinesischem Partner und bei den Standorten Hongkong, Ostküste und Peking. Weitere vermutete Zusammenhänge zeigen sich zwischen dem Erfolgsfaktor Respekt und der Gründung in den 1980er Jahren sowie dem Standort Hongkong. Kontinuität wird bei Joint Ventures mit österreichischer Mehrheit und komplementären Kooperationen häufig genannt. Schließlich zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor Vertrauen sowie der Gründung in den 1980ern.

7 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. (2005): Strategic Market Management. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken
- Alon, I. (2003): Chinese Economic Transition and International Marketing Strategy. Praeger, Westport
- Ambler, T. /Witzel, M. (2000): Doing Business in China. Routledge, New York
- Andler, K. (1929): Rationierung der Fabrikation und optimale Losgröße, Oldenburg, München/Berlin
- Argyris, C. (1957): Personality and Organization, Harper & Brothers, New York
- Argyris, C. (1966): Integrating the Individual and the Organization, John Wiley & Sons, New York
- Artés, M. (1997): Management von Konflikten in Joint Ventures mit Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen
- Asch, S. E. (1952): Social Psychology. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Bakhtari, H. (1995): Cultural Effects on Management Style. A Comparative Study of American and Middle Eastern Management Styles. International Studies of Management and Organization. Vol. 25, Iss. 3, S. 97-118
- Bakhtin, M. (1996): The dialogic imagination. University of Texas Press, Austin
- Baran, R. et al. (1996): International Joint Ventures in East Asia. International Business Press, Binghampton
- Barnard, C. (1974): The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge
- Bärnthaler, A. (1991): Joint Ventures as Strategic Instruments in International Marketing. Diplomarbeit WU Wien, Wien
- Beamish P. W. / Spiess, L. (1993): Foreign Direct Investment in China. In Kelly, L. / Shenkar, O. (1993): International Business in China. Routledge, London, New York
- Beamish, P. W. (1988): Multinational Joint Ventures in Developing Countries. Routledge, London, New York
- Beamish, P. W. / Killing, J. P. (1997): Cooperative Strategies – European Perspectives. The New Lexington Press, San Francisco
- Beamish, P. W. et. al. (2000): International Management. 5. Auflage, Mc Graw Hill Book Company, Inc., New York
- Becker, J. (1988): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements. 2. Auflage, Vahlen, München
- Becker, J. et. al. (2005): Prozessmanagement, ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 5. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Beer, J. (2005): High and Low Context Cultures. <http://www.culture-at-work.com/highlow.html> am
- Bennis, W. (1992): Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. Management Decision, Vol. 30, Iss. 6, S. 166-168

- Berekoven, L. (1978): Internationales Marketing, Wiesbaden.
- Berry, J. W. et al (1989): Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology*, Vol. 38, S. 185-206
- Bertalanffy, L. (1971): *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications*. Allen Lane The Penguin Press, London
- Bewley, T. (2002): Interviews as a valid empirical tool in economics. *Journal of Socio-Economics* Vol. 31, S. 343-353.
- Blake, R. / Mouton, J. (1968): *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Gulf, Houston, Texas
- Blake, R. R. / Mouton, J. S. (1971): *The managerial grid - key orientations for achieving production through people*. Gulf Publ. Company, Houston, TX
- Bleicher, K. (1994): *Normatives Management*. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Bleicher, K. / Hermann, R. (1991): *Joint-Venture-Management*. Schäffer Verlag, Stuttgart und Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich
- Boeije, H. (2002): A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews. *Quality & Quantity*, Vol. 36, S. 391-409.
- Bohnet, A. / Zhong, H. (1996): Wirtschaftsreformen und Privatisierung. In: *Ost-West-Contact*, Heft 1, 1996, S. 26-29
- Boisot, M. / Liang, X. G. (1992): The Nature of Managerial Work in the Chinese Enterprise Reforms. A Study of Six Directors. *Organization Studies*. Vol. 13, Iss. 2, S. 161-184
- Boje, D. M. (1991): The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, Iss.1, S. 106-126
- Borys, B. / Jemison, D. (1989): Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management*, Vol. 14, Iss. 2, S. 234-249
- Böttcher, S. (1999): *Kulturelle Unterschiede – Grenzen der Globalisierung*. Duncker & Humblot GmbH, Berlin
- Bourgeois, L. J. (1996): *Strategic Management from Concept to Implementation*. The Dryden Press, Fort Worth
- Broadman, H. (2001): The Business(es) of the Chinese State. In: *The World Economy*, Vol. 24, Iss. 7, S. 849-875
- Bronder, C. (1993): *Kooperationsmanagement*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Brothers, K. D. et al. (1995): *Strategic Alliances: Choose Your Partners*. Long Range Planning, Vol. 28, Iss. 3, S. 18-25
- Büchel, B. (1997a): *Development of Joint Ventures*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Büchel, B. et al. (1997b): *Joint Venture Management - Aus Kooperationen lernen*. Verlag Paul Haupt, Bern

- Buckley, W. (1968): *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Aldine Publishing Company, Chicago
- Burke, R. (2004): *Projekt Management, Planungs- und Kontrolltechniken*. mipt Verlag, Bonn.
- Calori, R. / Dufour, B. (1995): *Management European Style*. The Academy of Management Executive. Vol. 9, Iss. 3, S. 61-73
- Carlson, S. (1951): *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing directors*. Strömbergs, Stockholm
- Chang, Y. N. (1976): *Early Chinese Management Thought*. In: *California Management Review*, Vol. 19, Iss. 2, S. 71-76
- Chen, M. (1995): *Asian Management Styles, Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. International Thomson Business Press, High Holborn, Boston
- Child, J. (1991): *A foreign perspective on the management of people in China*. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, Iss. 1., S. 93-107
- Child, J. (1994): *Management in China during the age of reform*. Cambridge University Press, Cambridge
- Chinatoday (2005): *Map of China's Provinces*.
<http://www.chinatoda.com/city/a.htm> am 15. Mai 2005
- Chong, L. C. (2001): *The China Venture. Business Environment and Strategic Considerations*. Verein Business Books & Tools St. Gallen, St. Gallen
- Chu, C.-N. (1991): *China Knigge für Manager*. Campus Verlag, New York
- Chung, T.Z. / Sievert, H.-W. (1995): *Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Churchman, C. W. (1970): *Einführung in die Systemanalyse*. Verlag Moderne Industrie, München
- CIA (2006): *The World Factbook China*.
<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html> am 7. Juni 2005
- Dale, E. (1962): *Die großen Organisatoren. Eine Analyse des Erfolgs amerikanischer Konzerne*. Econ- Verlag, Düsseldorf, Wien
- Dale, E. (1969): *Management: Theory and Practice*. 2. Auflage, Mc Graw Hill, New York
- Dalrymple, D. / Parsons, L. (1986): *Marketing Management, Strategy and Cases*. 4. Auflage, John Wiley & Sons, U.S.A.
- Davis, K. / Scott, W. G. (1964): *Readings in Human Relations*. 2. Auflage, Mc Graw Hill Book Company, New York
- Deresky, H. (1998): *International Management, Managing across borders and cultures*. 2. Auflage, Addison-Wesley Educational Publishers Inc., Reading
- Dessler, G. (2001): *Management, Leading People and Organisations in the 21st Century*. 2. Auflage, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River
- Desvaux, G. et. al. (2004): *Spurring performance in China's state owned enterprises*. McKinsey Quarterly, Special Edition 2004

- Diekmann, A. (2002): Empirische Sozialforschung. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.
- Dietz, K. (2001): Marktstrategien Asien Pazifik, Orientierung – Erfolgsfaktoren – Erfahrungsberichte. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Diller, H. (2001): Vahlens großes Marketinglexikon. 2. Auflage, Beck, München
- Düerkop, C. (1996): Erfolg chinesisch-deutscher Joint Ventures. Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart
- Dülfer, E. (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 6. Auflage, Oldenburg Verlag, München
- Dyer, W. G. (1985): The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. In: Kilman, R. H. (1985): Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey-Bass, San Francisco, S. 200-229
- Eckardstein et. al. (1999): Management – Theorien – Führung – Veränderung. Schäfer-Pöschel Verlag, Stuttgart
- Eder, S. / Schmid-Schmidfelden, W. (1991): Das Joint Venture Arbeitshandbuch. WEKA-Verlag, Wien
- Egger, A. et. al. (1999): Managementinstrumente und –konzepte. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Eisele, J. (1995): Erfolgsfaktoren des Joint Venture Management. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Engelhard, W. / Seibert, K. (1981): Internationale Joint Ventures. In: ZfbF, S. 428ff
- Euromoney (2007a): Country risk poll methodology.
<http://www.euromoney.com/Article/1424640/Title.html>, am 27. Februar 2008
- Euromoney (2007b): Country risk poll regional breakdown.
<http://www.euromoney.com/Article/1424643/Title.html>, am 27. Februar 2008
- Falkenberg, A. D. (2005): Turnaround Management in South-East Asia. Dissertationsschrift, St. Gallen
- Fan, Y. (2000): A Classification of Chinese Culture. Cross Cultural Management, Vol. 7, No. 2, S. 3-10
- Fayol, H. (1929): Allgemeine und Industrielle Verwaltung. Oldenburg Verlag, München
- Fembek, M. et al. (2005): China boomt. In: Gewinn Vol. 05/2005, S. 42-48
- Fiedler, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw Hill, New York
- Fiedler, F.E. et al. (1979): Der Weg zum Führungserfolg. Ein Selbsthilfeprogramm für Führungskräfte. J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart
- Fink, G. / Holden, N. (2002): Collective culture shock: contrastive reactions to radical systemic change. <http://fgr.wu-wien.ac.at/institut/ef/wplist.html> am 10. Mai 2006

- Fink, G. / Meierwert, S. (2001): Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven. Springer Verlag, Wien, New York.
- Fink, G., Kölling, M. und Neyer, A.-K. (2003): Revisiting Cultural Dimensions, Cultural Standards and Personality Traits. Präsentation: Academy of Management, Seattle 2003.
- Fink, G., Kölling, M., Meierwert S. und Neyer, A. K. (2004): Research on inter-cultural management interaction: The cultural standard method. Konferenzbericht der International Conference on Research Methods. März 18-20, 2004, S. 1339-1356. Lyon, Frankreich, 2004.
- Fink, G., Kölling, M., Neyer, A. (2005): The Cultural Standard Method. EI Working Paper Nr. 62, Europainstitut, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.
- Foo, C. T. (1988): Reminiscences of an Ancient Strategist. The Mind of Sun Tzu. Gower Publishing Limited, Hampshire
- Frauendorfer, P. / Lanschützer, F. (1992): Erfolgreich im neuen Osten, Der strategische Leitfaden für Ihr Ost-Venture. Signum Verlag, Wien
- Fröhlich, A. (1991): Ost-West Joint-Ventures, Ziele und betriebswirtschaftliche Probleme. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Fröhls, M. (1995): Internationale Joint Ventures – Eine finanztheoretische Analyse aus Sicht der Eigenkapitalgeber. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Fuest, U. (1998): Organisation von Kooperationen, Rahmen, Parameter und Modelle der Gestaltung von Interorganizational Relations. Difo-Druck GmbH, Bamberg
- Fukuyama, F. (1995): Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen. Kindler Verlag, München
- Gabriel, Y. (2000): Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies. University Press, Oxford.
- Geringer, J. (1988): Joint Venture Partner Selection, Strategies for Developed Countries. Quorum Books, Westport
- Gesteland, R. / Seyk, G. (2002): Marketing Across Cultures in Asia. Copenhagen Business School Press, Kopenhagen
- Glaister, K. W. et al. (2004): Strategic Business Alliances. Elgar, Cheltenham
- GMID (2008): Market Sizes, Historic, Value at Current Prices.
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=207&PageID=720&cached=false&space=CommunityPage>
 , am 19. Februar 2008
- Goldenberg, S. (1990): Management von Joint Ventures. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gosalia, A. (2001): Interkulturelles Management chinesisch-deutscher Joint Ventures. Internationaler Wirtschaftskreis der Afrikanischen-Asiatischen Studienförderung e.V., Göttingen
- Grassauer, S. (2001): Managementprobleme in Joint Ventures: Eine Betrachtung vor dem Hintergrund der neuen Institutionenökonomie. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.

- Grünebaum, B. (1995): Marktchance China. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
- Guest R.H.(1956): Of time and the foreman, in *Personnel*, Vol. 32, S. 478-486
- Gulick, L. H. (1937): Notes on the theory of organizations, in Gulick, L. H./Urwick, L. F. (1937): *Papers on the Science of Administration*, Routledge, New York
- Gutenberg, E. (1962): *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen*. Wiesbaden
- Hahn, C. K. / Waterhouse, W. C. (1972): Confucian Theories of Man and Organization. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 15, Iss. 3, S. 355-363
- Hall, E. T. (1989): *Beyond Culture*. Doubleday, New York
- Hall, E. T. (1959): *The silent language*. Doubleday, New York
- Hall, E. T. (1989): *The Hidden Dimension*. Doubleday & Company, Inc., New York
- Hall, E. T. / Hall, M. R. (1990): *Understanding cultural differences: keys to success in West Germany, France and the United States*. 9. Auflage, Intercultural Press, Yarmouth
- Hall, E. T. / Hall, M. R. (2000): *Understanding cultural differences: keys to success in West Germany, France and the United States*. Intercultural Press, Yarmouth
- Hall, R.D. (1984): *The International Joint Venture*. Praeger Publishers, New York
- Halpern, D. F. (1998): Teaching Critical Thinking for Transfer Across Domains, Dispositions, Skills, Structure Training, and Metacognitive Monitoring. *American Psychologist*, Vol. 53, No. 4, S. 449-455.
- Halpern, D. F. (2001): Critical Thinking, Cognitive Psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Science 2001, S. 2990-2994
- Harrigan, K. R. (1986): *Managing for Joint Venture Success*. Lexington Books DC Heath and Company, Lexington
- Harris, P. / Moran, R. (1979): *Managing cultural differences*. Gulf Publishing Company, Houston
- Have, S. et. al (2003): *Handbuch Management-Modelle*. Wiley-Vch Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim
- He, L. (1998): *Joint Venture im Lichte der Theorie der Unternehmung*. Shaker Verlag, Aachen
- Hermann, R. (1988): *Joint Venture Management*. Ferber Verlag, St. Gallen.
- Hermanowicz, J. C. (2002): The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed. *Qualitative Sociology* Vol. 25, No. 4, S. 479-499.
- Herrmann-Pillath, C. H. (1994): *Wirtschaftsintegration durch Netzwerke: Die Beziehungen zwischen Taiwan und der Volksrepublik China*. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

- Hersey, P. / Blanchard, K. (1982): Management of organizational behavior: Utilizing human resources. 4. Auflage, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Hersey, P. / Blanchard, K. (1993): Management of organizational behavior. Utilizing human resources. 6. Auflage, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Hildebrandt, H. / Liu, J. (1988): Chinese Women Managers: A Comparison with their U.S. and Asian Counterparts. Human Resource Management, Vol. 27, Iss. 3, S. 291-314
- Hinterhuber, H. (2004a): Strategische Unternehmensführung, 1. Strategisches Denken. 7. Auflage, Walter de Gruyter Verlag, Berlin
- Hinterhuber, H. (2004b): Strategische Unternehmensführung, 2. Strategisches Handeln. 7. Auflage, Walter de Gruyter Verlag, Berlin
- Hinterhuber, H. et. al. (2000): Das Neue Strategische Management. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: international differences in work-related values. Sage Publications, Beverly Hills, Kalifornien
- Hofstede, G. (1991): Cultures and organizations: software of the mind. McGraw Hill, London
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences, International Differences in work-related values, Newsby Park, California
- Hofstede, G. (1993): Culture's Consequences: International differences in work-related values. Newsby Park, California
- Hofstede, G. (2001): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 2. Auflage, München
- Höft, U. (1992): Lebenszykluskonzepte, Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Holtbrügge, D. / Kittler, M. G. / Pan, Y. (2006): Understanding Misunderstandings in Intra- and Intercultural Communication. Findings of a Sino-German Experiment. Working Papers, No. 1/2006 Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Betriebswirtschaftliches Institut, Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg.
- Holtbrügge, D. / Puck, J. (2005): Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt. Springer, Berlin, Heidelberg
- Hong, J. (2004): Changing Principles of Communication between Chinese Managers and Workers. Confucian Authority Chains and Guanxi as Social Networking. Management Communication Quarterly, Vol. 17, Iss. 4, S. 552-585.
- House, R. et al. (2001): „Project Globe: an Introduction.“ Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, Iss. 4, S. 489-505
- House, R. et al. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. Journal of World Business, Vol. 37, S. 3-10

- House, R. et al. (2004): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi
- Huang, Ch. (1994): Alltagsstrukturen im Management. Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main
- Hwong, S.-W. (1998): Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Österreichern und Chinesen. Diplomarbeit am Europa-institut, Univ.Prof. Dkfm.Dr. Gerhard Fink, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.
- Hwong, S.-W. (2001): Kulturstandardvergleich zwischen Österreichern und Chinesen. In: Fink, G. / Meierwert, S. (2001): Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven. Springer Verlag, Wien, New York
- ICGG Internet Center for Corruption Research (2007): The 2007 Corruption Perception Index. http://www.icgg.org/downloads/CPI_2007.xls, am 19. Mai 2008
- IMF (2008): Gross Domestic Product at Constant Prices. http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/weodata/weorept.aspx?sy=1980&ey=2008&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=924&s=N&GDP_RPCH&grp=0&a=&pr1.x=65&pr1.y=7, am 19. Februar 2008
- ITIM (2005a): Geert Hofstede – Cultural Dimensions Austria. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_austria.shtml am 14.Juli 2005
- ITIM (2005b): Geert Hofstede – Cultural Dimensions China. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml am 14.Juli 2005
- Jackson, S. (1992): Chinese enterprise management - reforms in economic perspective. Walter de Gruyter & Co, Berlin.
- Jackson, S. (1992): Chinese Enterprise Management. Reforms in Economic Perspective. Walter de Gruyter Verlag, Berlin, New York
- Janocha, P. (1998): Asiens Märkte erfolgreich erschließen – Ein Leitfaden für die mittelständische Wirtschaft. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Jansen, A. et. al. (2001): Internationales Fusionsmanagement - Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Jao, Y.C. / Leung, C.K. (1986): China's Special Economic Zones, Policies, Problems and Prospects. Oxford University Press, Oxford
- Jeannet, J.-P. / Hennessey H. (1988): International Marketing Management. Houghton Mifflin Company, Boston
- Jetter, F. / Skrotzki, R. (2001): Führungskompetenz. Metropolitan Verlag, Düsseldorf/Berlin
- Joyce, P. / Woods, A. (2001): Strategic Management, a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity. Kogan Page Limited, London Kogan Page US, Milford
- Kabst, R. (2000): Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Ventures. Rainer Hampp Verlag, Mering

- Kanter, R. M. (1994): Collaborative Advantage: The Art of Alliances. Harvard Business Review, Vol. 72, S. 96-108
- Kanungo, R. / Misra, S. (1992): Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. Human Relations, Vol. 45, Iss. 12, S. 1-22
- Kappeller, W. / Mittenhuber, R. (:): Management-Konzepte von A-Z – Bewährte Strategien für den Erfolg Ihres Unternehmens
- Kappeller, W. / Mittenhuber, R. (2003): Management-Konzepte. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kasperk, G. et. al. (2006): Erfolgreich in China. Strategien für die Automobilzulieferindustrie. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Kernfeld, B. (1995): What to listen for in Jazz. Yale University, New Haven, CT
- Klimecki, R. / Probst, G. (1992): Interkulturelles Lernen. In: Haller, M. et al. (1992): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart
- Kluckhohn, F. / Strodtbeck, F. (1961): Variations in Value Orientations. Row, Peterson & Co., Evanston, Elmsford
- Kogut, B. (1988a): Theoretical and empirical perspectives. In: Strategic Management Journal, Vol. 9, Iss. 4, S. 319-332
- Kogut, B. (1988b): A Study of the Life Cycle of Joint Ventures. Management International Review, Vol. 28, S. 39-52
- König, T. (1989): Ausländisch-chinesische Joint Ventures und ihre Rechtsstellung in der chinesischen Wirtschaft. Verlag V. Florentz GmbH, München
- Koontz et. al. (1983): Management. 7. Auflage, Mc Graw Hill Book Company Inc., New York
- Koontz, H. (1961): The Management Theory Jungle. In: Academy of Management Journal, Vol. 4, Iss. 3; S. 174-188
- Koontz, H. / Weihrich, H. (1988): Management. 9. Auflage, McGraw Hill, New York
- Koontz, H. D./ O'Donnell, C. J. (1964): Principles of Management. 5. Auflage, Mc Graw Hill Book Company, Inc. New York, Toronto, London
- Koontz, H. et al. (1980): Management – a book of readings. 5. Auflage, McGraw Hill, New York
- Kotter, J. (1982): The General Managers. . Auflage, Collier Macmillan Publishers, London
- Kotter, J. P. (1982): What effective general managers really do. Harvard Business Review, Vol. 60, Iss. 6, S. 156-167
- Kotter, J. P. (1986): The general managers. Free Press, New York
- Krause, D. (1997): Die Kunst der Überlegenheit. Konfuzius und Sun Tzus Prinzipien für Führungskräfte. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, Frankfurt
- Kutschker, M. (1997): Management in China. Die unternehmerischen Chancen nutzen. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt am Main

- Kutschker, M. / Schmid, S. (2005): Internationales Management. 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Kuznetsov, A. / Yakavenka, H. (2005): Barriers to the absorption of management knowledge in Belarus. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 7, S. 566-577
- Laaksonen, O. (1988): Management in China during and after Mao in Enterprises, Government, and Party. Walter de Gruyter, Berlin, New York
- Labuschagne, C. / Brent, A. (2004): Sustainable Project Life Cycle Management. In: *International Journal of Project Management* Vol. 23, Iss. 2; S. 159
- Lane, H. et al. (2000): *International Management Behavior*. 4. Auflage, Blackwell Publishers, Malden
- Lang, N.-S. (1998): *Intercultural Management in China: Synergistic Management in Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Langefeld-Wirth, K. (1990): *Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr*. Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg
- Lasserre, P. / Schütte, H. (1999): *Strategy and Management in Asia Pacific*. McGraw Hill Publishing Company, Berkshire
- Lee, J. (1996): Culture and Management – A Study of Small Chinese Family Business in Singapore, *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, Iss. 3, S. 63-67
- Leung, K. / White, S. (2004): *Handbook of Asian Management Styles*. Kluwer Academic Publishers, Norwell
- Li, J. T. et. al. (2000): *Management and Organizations in the Chinese Context*. Macmillan Press Ltd., London
- Liessmann, K. (1990): *Joint Ventures erfolgreich organisieren und managen*. WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern, Planegg, München
- Likert, R. (1961): *New patterns of management*. McGraw-Hill, Auckland.
- Likert, R. (1972): *Neue Ansätze der Unternehmensführung*. Verlag Paul Haupt, Bern
- Lockett, M. (1988): Culture and Problems of Chinese Management. In: *Organization Studies*. Vol. 9, Iss. 4, S. 475-496
- Lorbiecki, A. (1993): *Unfolding European management development*. Vol. 24, Iss. 1, S. 5-13
- Luhmann, N. (1970): *Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Lui, A. (1996): Trends in International Business Thought and Literature: Parallels between the East and the West: The Teachings of Ancient Chinese Philosophers and the Echoes from Western Management Theorists. *The International Business Executive*, Vol. 38, Iss. 3, S. 389-401

- Lundberg, C. (1999): Finding Research Agendas: Getting Started Weick-Like.
<http://www.siop.org/tip/backissues/TipOcto99/3Lundberg.htm>, am 27. März 2006
- Luo, Y. (2000): Multinational Corporations in China. – Benefiting vom Structural Transformation. Copenhagen Business School Press, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen
- Luthans, F. (1988): Successful vs. Effective Real Managers. The Academy of Management Executive, Vol. 2, Iss. 2, S. 127-132
- Lynch, R. P. (1990): The practical guide to joint ventures and corporate alliances, John Wiley & Sons, New York
- Mackenzie, R. A. (1969): The management process 3-D. Harvard Business Review, Vol 27, Iss. 6, S. 81-86
- Mahoney, T. A. et al. (1965): The Job(s) of Management. Industrial Relations, Vol. 4, S. 97-110
- Matthews, C. (1999): Managing International Joint Ventures, The route to globalizing your business. Kogan Page Limited, London
- Maturana, H. / Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln des menschlichen. Scherz Verlag, Bern, Wien
- Mayo (2003): The Human Problems of an Industrial Civilisation. Reproduktion der 1. Auflage 1933, Routledge, London und New York
- Mayring, Ph. (2000): Qualitative Content Analysis. Forum: Qualitative Social Research, Vol. 1, No. 2
- McNamee, P. (1985): Tools and Techniques for Strategic Management. Pergamon Press, Oxford
- Mead, R. (1998): International Management. 2. Auflage, Blackwell Publishers Ltd, Oxford
- Meissner, H.-G. (1987): Strategisches Internationales Marketing. Kiehl Verlag, Berlin
- Meng, A. (1998): China für mittelständische Unternehmen. Praktische Beispiele zum Markteintritt in die VR China. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Meyer-Raven, C. (1996): Funktionswandel im mittleren Management. Die Auswirkungen des exogenen Wandels auf die mittlere Führungsschicht. Hochschulschrift Universität, St. Gallen, Bamberg
- Miller, J. G. (1978): Living Systems. McGraw Hill Book Company, New York
- Mintzberg, H. (1975): The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, Vol 53, Iss.4, S. 49-61
- Mintzberg, H. (1980): The nature of managerial work. 2. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management, Führung und Organisation, Mythos und Realität. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Mintzberg, J. (1973): The nature of managerial work. Harper & Row, New York
- Mitronen, L. / Möller, K. (2003): Management of hybrid organizations: a case study in retailing. Industrial Marketing Management, Vol. 32, S. 419-429

- MOFCOM (1998a): Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Joint Ventures.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200411/20041100311064.html> am 9. Juni 2005
- MOFCOM (1998b): Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200411/20041100311054.html> 6. März 2006
- MOFCOM (1998c): Law of the People's Republic on Chinese Foreign Contractual Joint Ventures.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200411/20041100311059.html> am 6. März 2006
- MOFCOM (2003a): Detailed Rules for the Implementation of the Law on Sino-Foreign Cooperative Joint Ventures.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200301/20030100062857.html> am 9. Juni 2005
- MOFCOM (2003b): Law on Sino-Foreign Cooperative Joint Ventures.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200301/20030100065891.html> am 6. März 2006
- MOFCOM (2003c): Law on Sino-Foreign Equity Joint Ventures.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200301/20030100062855.html> am 9. Juni 2005
- MOFCOM (2003d): Regulations for the Implementation of the Law on Sino-Foreign Equity Joint Ventures.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200301/20030100064563.html>, am 9. Juni 2005
- MOFCOM (2004a): Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chinaforeigntradelaw/200501/20050100015843.html> am 6. März 2006
- MOFCOM (2004b): Rules for the administration of employment of foreigners in China.
<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200501/20050100013866.html> am 9. Juni 2005
- MOFCOM (2004c): Amount of Foreign Investment by Type.
<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yb2004-e/html/R1814ae.htm>, 22. März 2006
- MOFCOM (2004d): Foreign Investment by Country or Region.
<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yb2004-e/html/R1815ae.htm>, 22. März 2006
- MOFCOM (2004e): Contracted Foreign Direct Investment by Sector.
<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yb2004-e/html/R1817ae.htm>, 22. März 2006

- MOFCOM (2004f): Foreign Direct Investment Actually Utilized by Sector.
<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yb2004-e/html/R1818ae.htm>,
22. März 2006
- Mohr, A. (2002): Erfolg deutsch-chinesischer Joint Ventures, Eine qualitative und quantitative Analyse. Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main
- Möller, T. (1998): Projektmanagement Internationaler Joint Ventures, Methoden, Chancen und Risiken mit Beispielen aus Mittel- und Osteuropa. Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main
- Montagu-Pollock, M. (1991): All the right connections. In: Asian Business. Vol. 27, Iss. 1, S. 20-24
- Myers, A. et al. (1995): Top management styles in Europe: implications for business and cross national teams. European Business Journal, Vol. 7, Iss. 1, S. 17-27
- Nagel, K. (1993): Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe. 5. Auflage, Landsberg, Lech
- Napier, N. (2005): Knowledge transfer in Vietnam: starts, stops, and loops. Journal of Managerial Psychology, Vol., 20, No. 7, S. 621-636
- Napier, N. / Thomas, D. (2004): Managing Relationships in Transition Economies. Praeger Verlag, Westport, CT
- National Bureau of Statistics (2006b): China Statistical Yearbook 2006.
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2006/indexeh.htm>, am 27. Februar 2008
- National Bureau of Statistics (2006c): Average Wage of Staff and Workers and Related Indices. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2006/html/E0518e.htm>, am 10. März 2008
- National Bureau of Statistics (2006a): Main Import Commodities and Main Export Commodities in Volume and Value (Customs Statistics).
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2006/indexeh.htm>, am 27. Februar 2008
- Negandhi, A. (1987): International Management. Allyn and Bacon Inc., Newton
- Neghandi, A. / Savara, A. (1989): International Strategic Management. Lexington Books, Lexington und Toronto
- Nightingale, C. (1990): Joint Ventures. Longman Group UK Ltd., London
- Nippa, M. (2004): Markterfolg in China – Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen. Physica Verlag, Heidelberg
- Noronha, C. (2002): Chinese cultural values and total quality climate. Managing Service Quality. Vol. 12, Iss. 4, S: 210-222
- Nyaw, M. K. (1993): Managing International Joint Ventures in China. in Kelly, L. / Shenkar, O. (1993): International Business in China. Routledge, London, New York

- O'Keefe, H. and O'Keefe, W. M. (1997): Chinese and Western behavioural differences: understanding the gaps. *International Journal of Social Economics*, Vol. 24, Iss. 1/2/3, S. 190.
- OENB (2008): Außenwirtschaft Österreich.
http://www.oenb.at/de/stat_melders/datenangebot/aussenwirtschaft/direktinvestitionen/direktinvestitionen.jsp#tcm:14-4968, am 25. Februar 2008
- Ortmanns, B. (1992): Ausländische Direktinvestitionen in Entwicklungsländern – Mit dem Beispiel Volksrepublik China. Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main
- Parsons, T. (1972): Das System moderner Gesellschaften. Juventa Verlag, München
- Pearson, M. (1991): Joint Ventures in the People's Republic of China., The Control of Foreign Direct Investment under Socialism. Princeton University Press, Princeton
- Pecotich, A. / Shulth, C. (): Marketing and Consumer Behaviour in East and South-East Asia. McGraw-Hill, Roseville
- Peng, M. et al. (2001): Treasures in the China house – A review of management and organizational research on Greater China. In: *Journal of Business Research*. Vol. 52, Iss. 2, S. 95-110
- Perkowski, J. (2005): Mind China's Management Gap. In: *Far Eastern Economic Review*. Vol. 168, Iss. 5, S. 38-41
- Perlitz, M. (2000): Internationales Management. 4. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
- Phatak, A. (1989): International Dimensions of Management. 2. Auflage, PWS Kent Publishing Company, Boston
- Phatak, A. (1997): International Management - Concepts and Cases. International Thomson Publishing, Cincinnati
- Picot, A. (1996): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation, Management. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Pierer, H. v. (1997): China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt
- Porter, M. E. (1989): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Powell, W. (1987): Hybrid Organizational Arrangements. *California Management Review*, Vol. 30, Iss. 1, S. 67-87
- Pucik, V. et al. (1993): Globalizing Management. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Ralston, D. et al. (1999): Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, Iss. 2, S. 415-427
- Ramerstorfer, F. (2005): Fünfjahresplan: Mehr Nachhaltigkeit für Chinas Wirtschaft. <http://www.pressetext.at/pte.mc?pte=060721007>, am 18.2.2008

- Reber, G. (2004): The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton Model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*. Vol. 9, Iss. 4, S. 411-429
- Reddin, W. J. (1970): *Managerial Effectiveness*. McGraw Hill, New York
- Redding, G. (1990): *The Spirit of Chinese Capitalism*. de Gruyter, New York
- Redding, G. / Witt, M. (2006): The "Tray of Loose Sand": A Thick Description of the State-Owned Enterprise Sector of China Seen as a Business System. *Asian Business & Management*, Vol 5
- Rehfeld, J. (1995): *Das Beste aus Fernost und West*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Reisach, U. et al. (1997): *China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit*. Ueberreuter Verlag, Wien, Frankfurt
- Reuer, J. (2004): *Strategic Alliances*, 1. Ausgabe, Oxford University Press Inc., New York
- Reuer, J. J. (2000): Parent Firm Performance across International Joint Venture Life-cycle Stages. *Journal of International Business*. Vol. 31, Iss. 1, S. 1-20
- Roethlisberger, F.J. / Dickson W. J. (2003): *Management and the Worker*. Reproduktion der 1. Auflage 1939, Routledge, London und New York
- Rokeach, M. (1973) *The nature of human values*. Free Press, New York
- Rumer, K (1994): *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Ryle, G. (1949): *The Concept of Mind*. Chicago University Press, Chicago
- Sankar, Y. (2003): Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 9, Iss. 4, S. 45-55
- Scanlan, B. (1973): *Principles of Management*. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Schaumburg, H. (1999): *Internationale Joint Ventures, Management – Besteuerung – Vertragsgestaltung*. 1. Ausgabe, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart
- Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco
- Schleinstein, A. (2004): *Managementstile in Europa. Ein interkultureller Vergleich*. VDM Verlag Dr. Müller, Düsseldorf
- Schramm, W. (1963): How communication works. in: Schramm (Hrsg): *The Process and Effects of Mass Communication*. The University Press of Illinois, Urbana
- Schuchardt, C. (1994): *Deutsch-chinesische Joint-ventures: Erfolg und Partnerbeziehungen*. Oldenburg Verlag GmbH, München
- Schülein, J.A. / Reitze, S. (2005): *Wissenschaftstheorie für Einsteiger*. 2. Auflage, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien
- Schumann, J. (1987): *Die Unternehmung als ökonomische Institution. Das Wirtschaftsstudium*, Vol. 16, Iss. 4, S. 212-217

- Schütte, H. / Ciarlante, D. (1998): *Consumer Behaviour in Asia*. Mac Millan Press Ltd., London
- Schütte, H. / Lasserre, P. (1996): *Managementstrategien für Asien-Pazifik*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Schwarz, E. (1994): *A Metamodel to Interpret the Emergence, Evolution and Functioning of Viable Natural Systems*. Präsentiert im April 1994 auf dem European Meeting on Cybernetics and Systems Research, Wien, und in Trappl, R., (ed.), 1994, *Cybernetics and Systems '94*, World Scientific, Singapur, S. 1579-1586
- Schwarz, S. H. (1992): *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries*. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 23, S. 1-65
- Scott, W. G. / Mitchell, T. R. (1976): *Organization Theory, A Structural and Behavioral Analysis*. 3. Auflage, Richard D. Irwin, Inc., Illinois
- Shenkar, O. / Ronen, S. (1993): *The cultural context of negotiations. The implications of chinese interpersonal norms*. in Kelly, L. / Shenkar, O. (1993): *International Business in China*. Routledge, London, New York
- Siegiwart, H. / Senti, R. (1995): *Product Life Cycle Management*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Simon, H. A. (1976): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3. Auflage, The Free Press, New York
- Springer, R. (2004): *Marketing für Transformationsländer. Umfeld – Instrumente – Strategien*. 1 Facultas, Wien
- Springer, R. (2005): *Internationales Marketing. Aufgaben und Methoden im Außenhandelsmanagement*. 7. Auflage, Facultas, Wien
- Staehle, W. (1992): *Funktionen des Managements*. 3. Auflage, UTB für Wissenschaft, Berlin
- Staehle, W. H. (1994): *Management*, 7. Auflage, Vahlen, München
- Stahr, G. (1991): *Internationales Marketing*. Springer Verlag, Ludwigshafen
- Steinmann, H. / Schreyögg G. (1993): *Management - Grundlagen der Unternehmensführung - Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Stewart, R. (1988): *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time*. 2. Auflage, Macmillan, Basingstoke, Hampshire
- Stewart, S. (1992): *China's Managers*. *The International Executive*, Vol. 34, Iss. 2, S. 165-179
- Stewart, S. / Him, C. C. (1990): *Chinese Winners: Views of Senior PRC Managers on the Reasons for their Success*. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 20, Iss. 1,2; S. 57-68
- Strange, R. (1988): *Management in China. The Experience of Foreign Businesses*. Frank Cass Publishers, London

- Szabo, E. et al. (2001): Values and behavior in leadership studies: reflections based on findings in 3 German-speaking countries. *The Leadership Quarterly*. Vol. 12, S. 219-244
- Tang, J. / Ward, A. (2003): *The Changing Face of Chinese Management*. Routledge, London
- Taylor, F. W. (1919): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Oldenburg, München
- Taylor, F. W. (1995): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Oldenburg, München
- Thomas, A. (1993). *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*. In Thomas, Alexander. (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie*. Hofgrete Verlag, Göttingen
- Thomas, A. (1996): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Hofgrete Verlag für Psychologie, Göttingen
- Thommen, J.-P. (2002): *Management und Organisation, Konzepte – Instrumente – Umsetzung..* Versus Verlag AG, Zürich
- Tixier, M. (1994): *Management Styles Across Western European Cultures*. *The International Executive*, Vol. 36, Iss. 4, S. 377-391
- Triandis, H. C. (2001): *Cross-cultural Psychology*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Science, S. 2994-2999..
- Trist, E. et. al. (1963): *Organizational choice*. Tavistock Publications Ltd., London
- Trommsdorff, V. et al. (1995): *Erfahrungen deutsch-chinesischer Joint Ventures – Fallstudien im Vergleich*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Trommsdorff, V. / Wilpert, B. (1991): *Deutsch-chinesische Joint Ventures Wirtschaft - Recht - Kultur*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Trompenaars, F. (1993): *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Econ-Verlag, Düsseldorf, Wien
- Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C. (1998): *Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2. Auflage, Brealey, London
- Tsang, E. (2001): *Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, Iss. 1
- Tsui, A. et al. (2004): *Let a Thousand Flowers Bloom: Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs*. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, Iss. 1, S. 5-20
- Turknett, R.L. / Turknett, C. N. (2005): *Decent People, Decent Company: How to Lead with Character in Work and in Life*.
<http://www.leadershipcharacter.com/model.php> am 17. August 2006
- UNCATD (2007): *World Investment Report*. United Nations Publications, United Nations
- Urwick, L. (1961): *Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung*. Verlag W. Giradet, Essen
- Utroska, D. R. (1992): *Management in Europe: More than just etiquette*. *Management Review*, Vol. 81, Iss. 11, S. 21-35

- van de Vijver, F. (2001): Cross-cultural Research Methods. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science, S. 2999-3003.
- van de Vijver, F. and Tanzer, N. K. (1997): Bias and Equivalence in Cross-Cultural Assessment: An Overview. European Review of Applied Psychology, 4th trimester, Vol. 47, Nr. 4, S. 263-279.
- Wah, S. S. (2001): Chinese cultural values and their implication to Chinese management. In: Singapore Management Review, Vol. 23, Iss. 2, S. 75-83
- Wah, S. S. (2004): Entrepreneurial Leaders in Family Business Organisations. In: Journal of Enterprising Culture, Vol. 12, Iss. 1, S. 1-34
- Walsh, J. et al. (1999): Same Bed, Different Derams: Working Relationships in Sino-American Joint Ventures. Journal of World Business, Vol. 34, Iss. 1, S. 69-93
- Wang, Y. (1997): Investment in China, A Question and Answer Guide on How to Do Business., CITIC Publishing House, U.S.A.
- Ward, S. et al. (2002): Chinese cultural values and the Asian meltdown. International Journal of Social Economics. Vol. 29, Iss. 3/4, S. 205-217
- Warner, M. (1987): Management Reforms in China. Frances Pinter Publishers, London
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Auflage, Mohr Verlag, Tübingen.
- Weder, R. (1989): Joint Venture. Verlag Rüegger, Gräsch
- Wei, Y. A. / Balasubramanyam, V.N. (2004): Foreign Direct Investment – Six country case studies. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Weick, K. E. (1998): Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis, Organization Science, Vol. 9, 543-555.
- Weick, K. E. / Quinn, R. E. (1999): Organizational change and development, Annual Review of Psychology, Vol. 50, S. 361-386.
- Weick, K. E. / Roberts, K. H. (1993): Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. Administrative Science Quarterly, Vol. 38, S. 357-381.
- Weidenbaum, M. (1996): The Chinese Family Business Enterprise. California Management Review. Vol. 38, Iss. 4, S. 141-156
- Westwood, R. (1997): Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for 'Paternalistic Headship' Among the Overseas Chinese. Organization Studies. Vol. 18, Iss. 3, S. 445-480
- Wheelen, T. / Hunger, J. (1990): Strategic Management. 3. Auflage, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Boston
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York, London
- Willke, H. (1987): Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme. 2. Auflage, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart

- Windsperger, J. (1983): Transaktionskosten in der Theorie der Firma. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 53, S. 889-903
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2002): Jahrbuch der österreichischen Wirtschaft in China 2002. 1. Ausgabe, Außenhandelsstelle WKO, Peking
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2003): Jahrbuch der österreichischen Wirtschaft in China 2003. 1. Ausgabe, Außenhandelsstelle WKO, Peking
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2004a): AWO Länderreport – AWO Wirtschaftsprofil China 2. Halbjahr 2004. <http://webshop.wko.at/>, 13. Juni 2005
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2004b): Das Jahrbuch der österreichischen Wirtschaft in China 2004. 1. Ausgabe, Außenhandelsstelle WKO, Peking
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2005a): AWO Länderreport – China. <http://webshop.wko.at/>, 13. Juni 2005
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2005b): AWO Länderreport – China – Zentralchina. <http://webshop.wko.at/>, 13. Juni 2005
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2005c): AWO Länderreport – China – Norden und Nordosten. <http://webshop.wko.at/>, 13. Juni 2005
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2005d): AWO Länderreport – China – Region Ostchina. <http://webshop.wko.at/>, 13. Juni 2005
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2005e): AWO Länderreport – China – Region Südchina. <http://webshop.wko.at/>, 13. Juni 2005
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2005f): AWO Länderreport – China – Westen. <http://webshop.wko.at/>, 13. Juni 2005
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2005g): 5 Jahre Jahrbuch der österreichischen Wirtschaft in China 2005/2006. Außenhandelsstelle WKO, Peking
- WKO Außenwirtschaft Österreich (2006): AWO Länderreport – AWO Wirtschaftsprofil China, August 2006. <http://webshop.wko.at/>, 7. September 2006
- Wolf, J. (2005): *Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik*. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- World Bank (2007): *World Development Indicators*. Washington
- Wren, D. (1987): *The Evolution of Management Thought*. 3. Auflage, John Wiley and Sons, New York
- Xing, F. (1995): *The Chinese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management*. In: S.A.M. *Advanced Management Review*, Vol. 60, Iss. 1, S. 14-20
- Yau, O. (1988): Chinese Cultural Values: Their Dimensions and Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 22, Iss. 5, S. 44-57
- Yeung, H. W.-C. (2000): *Globalization of Chinese Business Firms*. Macmillan Press Ltd, London, St. Martin's Press, Inc., New York
- Yi, X. B. (1990): *Marketing to China – One Billion New Customers*. NTC Business Books, Lincolnwood
- Yolles, M. (2005): *Exploring Cultures through Knowledge Cybernetics*. Prof. Maurice Yolles PhD, Liverpool John Moores University

- Yoshino, M. / Rangan, U. S. (1995): *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, Boston
- Zaleznik, A. (1977): *Managers and Leaders. Are They Different?* Harvard Business Review, Vol. 55, Iss. 3, S. 67-78
- Zaleznik, A. (1990): *The Leadership Gap*. The Executive, Vol. 4, Iss. 1, S: 7-22
- Zielke, A. E. (1992): *Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures*. Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main
- Zinzius, B. (1996): *Der Schlüssel zum chinesischen Markt*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Zinzius, B. (2004): *Doing Business in the New China*. Praeger Publishers, Westport, Connecticut
- Zinzius, B. (2006): *China Business. Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte*. 2. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg

Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien

Herausgeber: Wirtschaftsuniversität Wien –
vertreten durch a.o. Univ. Prof. Dr. Barbara Sporn

- Band 1 Stefan Felder: Frequenzallokation in der Telekommunikation. Ökonomische Analyse der Vergabe von Frequenzen unter besonderer Berücksichtigung der UMTS-Auktionen. 2004.
- Band 2 Thomas Haller: Marketing im liberalisierten Strommarkt. Kommunikation und Produktplanung im Privatkundenmarkt. 2005.
- Band 3 Alexander Stremitzer: Agency Theory: Methodology, Analysis. A Structured Approach to Writing Contracts. 2005.
- Band 4 Günther Sedlacek: Analyse der Studiendauer und des Studienabbruch-Risikos. Unter Verwendung der statistischen Methoden der Ereignisanalyse. 2004.
- Band 5 Monika Knassmüller: Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion. 2005.
- Band 6 Matthias Fink: Erfolgsfaktor Selbstverpflichtung bei vertrauensbasierten Kooperationen. Mit einem empirischen Befund. 2005.
- Band 7 Michael Gerhard Kraft: Ökonomie zwischen Wissenschaft und Ethik. Eine dogmenhistorische Untersuchung von Léon M.E. Walras bis Milton Friedman. 2005.
- Band 8 Ingrid Zechmeister: Mental Health Care Financing in the Process of Change. Challenges and Approaches for Austria. 2005.
- Band 9 Sarah Meisenberger: Strukturierte Organisationen und Wissen. 2005.
- Band 10 Anne-Katrin Neyer: Multinational teams in the European Commission and the European Parliament. 2005.
- Band 11 Birgit Trukeschitz: Im Dienst Sozialer Dienste. Ökonomische Analyse der Beschäftigung in sozialen Dienstleistungseinrichtungen des Nonprofit Sektors. 2006
- Band 12 Marcus Kölling: Interkulturelles Wissensmanagement. Deutschland Ost und West. 2006.
- Band 13 Ulrich Berger: The Economics of Two-way Interconnection. 2006.
- Band 14 Susanne Guth: Interoperability of DRM Systems. Exchanging and Processing XML-based Rights Expressions. 2006.
- Band 15 Bernhard Klement: Ökonomische Kriterien und Anreizmechanismen für eine effiziente Förderung von industrieller Forschung und Innovation. Mit einer empirischen Quantifizierung der Hebeleffekte von F&E-Förderinstrumenten in Österreich. 2006.
- Band 16 Markus Imgrund: Wege aus der Insolvenz. Eine Analyse der Fortführung und Sanierung insolventer Klein- und Mittelbetriebe unter besonderer Berücksichtigung des Konfigurationsansatzes. 2007.
- Band 17 Nicolas Knotzer: Product Recommendations in E-Commerce Retailing Applications. 2008.
- Band 18 Astrid Dickinger: Perceived Quality of Mobile Services. A Segment-Specific Analysis. 2007.
- Band 19 Nadine Wiedermann-Ondrej: Hybride Finanzierungsinstrumente in der nationalen und internationalen Besteuerung der USA. 2008.
- Band 20 Helmut Sorger: Entscheidungsorientiertes Risikomanagement in der Industrieunternehmung. 2008.
- Band 21 Martin Rietsch: Messung und Analyse des ökonomischen Wechselkursrisikos aus Unternehmenssicht: Ein stochastischer Simulationsansatz. 2008.

- Band 22 Hans Christian Mantler: Makroökonomische Effizienz des Finanzsektors. Herleitung eines theoretischen Modells und Schätzung der Wachstumsimplikationen für die Marktwirtschaften und Transformationsökonomien Europas. 2008.
- Band 23 Youri Tacoun: La théorie de la valeur de Christian von Ehrenfels. 2008.
- Band 24 Monika Koller: Longitudinale Betrachtung der Kognitiven Dissonanz. Eine Tagebuchstudie zur Reiseentscheidung. 2008.
- Band 25 Marcus Scheiblecker: The Austrian Business Cycle in the European Context. 2008.
- Band 26 Aida Numic: Multinational Teams in European and American Companies. 2008.
- Band 27 Ulrike Bauernfeind: User Satisfaction with Personalised Internet Applications. 2008.
- Band 28 Reinhold Schodl: Systematische Analyse und Bewertung komplexer Supply Chain Prozesse bei dynamischer Festlegung des Auftragsentkopplungspunkts. 2008.
- Band 29 Bianca Gusenbauer: Öffentlich-private Finanzierung von Infrastruktur in Entwicklungsländern und deren Beitrag zur Armutsreduktion. Fallstudien in Vietnam und auf den Philippinen. 2009.
- Band 30 Elisabeth Salomon: Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive. 2009.

www.peterlang.de