

# Gliederung

<b>Teil I: Einführung</b>	1
1. Einleitung	1
1.1 Bedeutung der China-Kooperation für die deutsche Wirtschaft	1
1.2 Grundprobleme des Joint-venture-Managements in China	4
1.3 Zielsetzung und methodisches Vorgehen	8
1.4 Aufbau der Untersuchung	13
<b>Teil II: Erfolgsfaktoren deutsch-chinesischer Joint-ventures</b>	16
2. Theoretische und methodische Grundlagen	16
2.1 Joint-ventures	16
2.2 Die chinesische Umwelt	48
2.3 Typische Probleme deutsch-chinesischer Joint-ventures	104
3. Empirische Untersuchung	128
3.1 Methodik	128
3.2 Befragungsergebnisse	141
<b>Teil III: Interaktionen deutsch-chinesischer Joint-ventures</b>	176
4. Theoretische und methodische Grundlagen	176
4.1 Interaktion und Interaktionsansätze	176
4.2 Methodik der Interaktionsanalyse	209
5. Interaktionsanalyse	219
5.1 Analyse der Interaktionsstrukturen	219
5.2 Analyse typischer Interaktionsprobleme	234
5.3 Lösungsansätze aus der Interaktionsanalyse	272
<b>Teil IV: Schlußfolgerungen und Fazit</b>	289
6. Schlußfolgerungen	289
6.1 Zusammenfassende Empfehlungen und Forschungsbedarf für deutsch-chinesische Joint-ventures	289
6.2 Thesen und Anregungen für andere Forschungsgebiete	296
7. Fazit und Ausblick	312

# Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis</b>	XVIII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	XXII
<b>Teil I: Einführung</b>	1
<b>1. Einleitung</b>	1
1.1 Bedeutung der China-Kooperation für die deutsche Wirtschaft	1
1.1.1 Der chinesische Markt	1
1.1.2 Deutsch-chinesische Kooperation	2
1.1.3 Bedeutung der China-Erfahrung für die Kooperation in Mittel- und Osteuropa	4
1.2 Grundprobleme des Joint-venture-Managements in China	4
1.3 Zielsetzung und methodisches Vorgehen	8
1.3.1 Zielsetzung für die Praxis	8
1.3.2 Methodische Vorüberlegungen und Zielsetzungen	8
1.3.2.1 Erkenntnisobjekt deutsch-chinesische Joint-ventures	9
1.3.2.2 Stadium der Theorie- und Methodenentwicklung	10
1.3.2.3 Schlußfolgerungen für das methodische Vorgehen	12
1.4 Aufbau der Untersuchung	13
<b>Teil II: Erfolgsfaktoren deutsch-chinesischer Joint-ventures</b>	16
<b>2. Theoretische und methodische Grundlagen</b>	16
2.1 Joint-ventures	16
2.1.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung	16
2.1.2 Ziele der Gründung	19
2.1.2.1 Transaktionskostenansatz	21
2.1.2.2 Strategischer Ansatz	23
2.1.2.3 Internationalisierungsansatz	25
2.1.2.4 Spieltheoretischer Ansatz	27
2.1.2.5 Fazit für diese Studie	28
2.1.3 Prozeß	29
2.1.3.1 Phasen	29
2.1.3.2 Managementaufgaben	31

2.1.4	Erfolg	34
2.1.4.1	Erfolgsmaßstäbe	34
2.1.4.2	Bewertungsperspektiven	36
2.1.4.3	Erfolg aus Sicht der Stammunternehmen	37
2.1.4.4	Erfolg aus Sicht des Joint-ventures	39
2.1.5	Erfolgsfaktoren	42
2.1.5.1	Erfolgsfaktorenansätze im Marketing	43
2.1.5.2	Erfolgsfaktorenansatz für diese Studie	45
2.2	Die chinesische Umwelt	48
2.2.1	Umweltfaktoren als theoretisches Konzept	48
2.2.1.1	Umweltberücksichtigung im internationalen Marketing	49
2.2.1.2	Methodische Besonderheiten	53
2.2.1.3	Umweltfaktoren in dieser Untersuchung	57
2.2.2	Umweltfaktoren in der VR China	61
2.2.2.1	Natürliche Gegebenheiten	63
2.2.2.2	Verfahrenkenntnis	64
2.2.2.3	Werte	70
2.2.2.4	Soziale Bindungen und Beziehungen	80
2.2.2.5	Rechtlich-politische Normen	82
2.2.2.6	Interaktionsumfeld	91
2.2.3	Einflußpotentiale der Umweltfaktoren	93
2.2.3.1	Zusammenfassung zu Umweltfaktorengruppen	94
2.2.3.2	Einfluß auf das Joint-venture-Management	97
2.2.3.3	Typische Einflüsse	98
2.3	Typische Probleme deutsch-chinesischer Joint-ventures	104
2.3.1	Literaturbasis	104
2.3.1.1	Joint-ventures in Entwicklungsländern	104
2.3.1.2	Joint-ventures in Staatshandelsländern	105
2.3.1.3	Joint-ventures in asiatischen Ländern	106
2.3.1.4	Joint-ventures in China	107
2.3.2	Exploratorische Fragestellungen	109
2.3.2.1	Phasenneutrale Fragen	110
2.3.2.2	Initiierungsphase	112
2.3.2.3	Verhandlungsphase	115
2.3.2.4	Genehmigungsphase	117
2.3.2.5	Aufbauphase	118
2.3.2.6	Betriebsphase	121
2.3.2.7	Joint-venture-Erfolg	126

### 3. Empirische Untersuchung

128

3.1 Methodik	128
3.1.1 Datenerhebung	128
3.1.1.1 Inhaltliche Zielsetzung	129
3.1.1.2 Deutsch-chinesischer Forschungskontext	129
3.1.1.3 Erhebungsphasen	131
3.1.1.4 Erhebungsinstrumente	132
3.1.2 Datenbasis	134
3.1.2.1 Anzahl der befragten Unternehmen	134
3.1.2.2 Struktur der Stichproben	135
3.1.2.3 Qualität der Datenbasis	138
3.1.3 Datenauswertung	138
3.1.3.1 Auswertung der schriftlichen Befragungen	139
3.1.3.2 Auswertung der Leitfadenbefragungen	140
3.2 Befragungsergebnisse	141
3.2.1 Phasenunabhängige Ergebnisse	143
3.2.1.1 Strategische Ziele der Partner	143
3.2.1.2 Informationsdefizite	144
3.2.2 Initiierungsphase	145
3.2.2.1 Markteintritts- und Investitionsentscheidung	146
3.2.2.2 Partnersuche	146
3.2.2.3 Partnerauswahl	146
3.2.2.4 Wahl der Kooperationsform	148
3.2.2.5 Erstellung der Feasibilitystudie	149
3.2.3 Verhandlungsphase	149
3.2.3.1 Verhandlungssituation und -ablauf	150
3.2.3.2 Kritische Vertragsinhalte	151
3.2.4 Genehmigungsphase	153
3.2.5 Aufbauphase	154
3.2.5.1 Technologietransfer und Installation	155
3.2.5.2 Aufbau des lokalen Marketing	156
3.2.5.3 Aufbau des lokalen Beschaffungssystems	157
3.2.6 Betriebsphase	158
3.2.6.1 Lokales Marketing	158
3.2.6.2 Lokale Beschaffung	160
3.2.6.3 Exportquote und Devisenausgleich	161
3.2.7 Beendigungsphase	162

3.2.8	Erfolg und Erfolgsfaktoren	164
3.2.8.1	Erfolg der Joint-ventures	164
3.2.8.2	Erfolgskritische Umfeldfaktoren	168
3.2.8.3	Erfolgsfaktoren und Mißerfolgsfaktoren	170
<b>Teil III</b>	<b>Interaktionen deutsch-chinesischer Joint-ventures</b>	<b>176</b>
<b>4.</b>	<b>Theoretische und methodische Grundlagen</b>	<b>176</b>
4.1	Interaktion und Interaktionsansätze	176
4.1.1	Begriffsdefinition und Abgrenzung	179
4.1.2	Interaktionsparadigma	183
4.1.3	Interaktionsansätze im Marketing	186
4.1.3.1	Ansätze im Konsumgütermarketing	187
4.1.3.2	Ansätze im Investitionsgütermarketing	190
4.1.3.3	Internationale Ansätze	193
4.1.3.4	Bewertung der vorliegenden Ansätze	196
4.1.4	Interaktionsansatz für diese Untersuchung	198
4.1.4.1	Interaktion als Erfolgsfaktor von Joint-ventures	199
4.1.4.2	Besonderheiten interkultureller Interaktionen	201
4.1.4.3	Erfolg interkultureller Interaktionen in Joint-ventures	204
4.1.4.4	Erfolgsfaktoren deutsch-chinesischer Joint-venture-Interaktionen	207
4.1.4.5	Exploratorische Fragen an die Interaktionsanalyse	208
4.2	Methodik der Interaktionsanalyse	209
4.2.1	Methodische Basis	209
4.2.1.1	Internationaler Interaktionsansatz	209
4.2.1.2	Empirischer Fallstudienansatz	210
4.2.1.3	Methodische Besonderheiten	212
4.2.1.4	Datenbasis	213
4.2.2	Methodisches Vorgehen	213
4.2.2.1	Vorgehensschritte	213
4.2.2.2	Strukturanalyse	214
4.2.2.3	Problemanalyse	215
4.2.2.4	Ableitung von Lösungsansätzen und Empfehlungen	218

5.1 Analyse der Interaktionsstrukturen	219
5.1.1 Phasenbezogene Wandlung	219
5.1.2 Partner interner Interaktionen	223
5.1.2.1 Deutsche und chinesische Partnerunternehmen	224
5.1.2.2 Deutsche und chinesische Joint-venture-Mitarbeiter	225
5.1.2.3 Partnerunternehmen und Joint-venture	225
5.1.3 Externe Interaktionspartner	226
5.1.3.1 Behörden	227
5.1.3.2 Banken	228
5.1.3.3 Agenten und Beratungsgesellschaften	228
5.1.3.4 Lokale Montageunternehmen und Auftragnehmer	229
5.1.3.5 Lieferanten	229
5.1.3.6 Distributoren und lokale Kunden	230
5.1.3.7 Internationale Marktpartner	233
5.2 Analyse typischer Interaktionsprobleme	234
5.2.1 Verständigung	234
5.2.1.1 Sprachkenntnisse und Dolmetscherqualifikation	238
5.2.1.2 Vergleichbarkeit des Wissensstandes	239
5.2.1.3 Interkulturelles Einfühlungsvermögen und Empathie	240
5.2.1.4 Handhabung wahrgenommener Mißverständnisse	241
5.2.1.5 Erfolgsfaktoren der Verständigung	241
5.2.2 Wissenstransfer	242
5.2.2.1 Abstufung des Wissenstransfers	245
5.2.2.2 Kontext des Wissenstransfers	246
5.2.2.3 Lernbereitschaft und Motivation auf beiden Seiten	248
5.2.2.4 Personelle Stabilität bei Verhandlungspartnern und Mitarbeitern	250
5.2.2.5 Offenheit des Informationsaustausches	252
5.2.2.6 Erfolgsfaktoren des Wissenstransfers	254
5.2.3 Einigung	256
5.2.3.1 Kontext der Einigung	256
5.2.3.2 Kompatibilität der Interaktionsziele	259
5.2.3.3 Kompatibilität der Interaktionsstile	260
5.2.3.4 Kompatibilität der Interaktionsstrategien und Strategeme	262
5.2.3.5 Erfolgsfaktoren der Einigung	264

5.2.4	Koordination	266
5.2.4.1	Integration der Verantwortungsbereiche	267
5.2.4.2	Internalisierung internationaler Interaktionen	270
5.2.4.3	Erfolgsfaktoren der Koordination	271
5.3	Lösungsansätze aus der Interaktionsanalyse	272
5.3.1	Stufenmodelle der Kooperation	272
5.3.1.1	Kooperationsphasen	273
5.3.1.2	Kooperationsformen	273
5.3.1.3	Kooperationsinhalte	275
5.3.1.4	Kombinierte Modelle	276
5.3.2	Vorbereitung kritischer Interaktionen	277
5.3.2.1	Planung des Wissenstransfers	278
5.3.2.2	Einsatz interkultureller Moderatoren	279
5.3.3	Qualifikation des deutschen Personals	280
5.3.3.1	Auswahl	280
5.3.3.2	Schulung und Vorbereitung	281
5.3.4	Schulung chinesischer Interaktionspartner	284
5.3.4.1	Kooperationspartner und Mitarbeiter	284
5.3.4.2	Lokale Marktpartner	286
5.3.5	Integrierte Marketingorganisation	287
<b>Teil IV:</b>	<b>Schlußfolgerungen und Fazit</b>	<b>289</b>
<b>6.</b>	<b>Schlußfolgerungen</b>	<b>289</b>
6.1	Zusammenfassende Empfehlungen und Forschungsbedarf für deutsch-chinesische Joint-ventures	289
6.1.1	Strategische Zielsetzung und Strategien	289
6.1.2	Partnerwahl	290
6.1.3	Kooperationsform	291
6.1.4	Vorbereitung kritischer Interaktionen	291
6.1.5	Vertragswerk	292
6.1.6	Marketing und Marketingorganisation	293
6.1.7	Beschaffung	293
6.1.8	Auswahl der Expatriates	294
6.1.9	Ende der Vertragslaufzeit	294
6.1.10	Ausblick und Forschungsbedarf	295

6.2 Thesen und Anregungen für andere Forschungsgebiete	296
6.2.1 Internationales Management und Betriebswirtschaftslehre	297
6.2.1.1 Bilateraler Risikoindex	297
6.2.1.2 Management- und Technologietransfer	299
6.2.2 Kooperation mit Unternehmen in Osteuropa	302
6.2.2.1 Vergleich der Rahmenbedingungen	303
6.2.2.2 Übertragbarkeit ausgewählter Chinaerfahrungen	307
6.2.2.3 Forschungsbedarf	310
<b>7. Fazit und Ausblick</b>	<b>312</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>315</b>
<b>Anhang I-IV</b>	<b>355</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>393</b>

# **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis:**

## **Tabellen:**

Tab. 1:	Ebenen unterschiedlicher Umfeldausprägungen in Deutschland und China	5
Tab. 2:	Managementaufgaben im internationalen Joint-venture-Prozeß	32
Tab. 3:	Maßstäbe zur Joint-venture-Erfolgsbewertung durch verschiedene Akteure	37
Tab. 4:	Umweltfaktoren für Kooperationen in der Volksrepublik China	62
Tab. 5:	Maxime des westlichen und östlichen Denkens im Vergleich	70
Tab. 6:	Schematische Darstellung der Grundtendenzen vertikaler und horizontaler Ordnungskonzepte nach typischen Einflußbereichen	75
Tab. 7:	Westliches und östliches Vertragsverständnis im Überblick	87
Tab. 8:	Anzahl der untersuchten Unternehmen nach Erhebungsphasen	135
Tab. 9a:	Kritische Aufgaben und typische Probleme deutsch-chinesischer Joint-ventures (Teil 1)	141
Tab. 9b:	Kritische Aufgaben und typische Probleme deutsch-chinesischer Joint-ventures (Teil 2)	142
Tab. 10:	Erreichung der deutschen Joint-venture-Ziele bis 1989	165
Tab. 11:	Erreichung der deutschen Joint-venture-Ziele bis 1992	166
Tab. 12:	Aufgabenbezogene Erfolgseinschätzungen nach Phasen	167
Tab. 13:	Veränderungen von Umweltfaktoren nach 1989 aus der Sicht deutscher Unternehmen	169
Tab. 14:	Erfolgs- und Mißerfolgskriterien nach Einschätzung der Manager	171

Tab. 15:	Phasenunabhängige Erfolgsfaktoren aus Sicht der deutschen Unternehmen	173
Tab. 16:	Phasenunabhängige Mißerfolgskriterien nach der Einschätzung nicht erfolgreicher Unternehmen	175
Tab. 17:	Marketingaufgaben und Inhalte der Interaktionstypen nach Phasen	223
Tab. 18:	Übersicht über die Strategeme chinesischer Partner	263
Tab. 19:	Grobplan für Wissenstransfer und kritische Interaktionen (Beispiel)	278
Tab. 20:	Beispielkalkulation für eine Schulung chinesischer Mitarbeiter in Deutschland für 10 Mitarbeiter und 30 Schulungstage	286

#### Abbildungen:

Abb. 1:	Vergleich vereinbarte ausländische Direktinvestitionen in der VR China 1986-1992	2
Abb. 2:	Aufbau der Untersuchung im Rahmen des Forschungsprojektes Chinakooperation der TU Berlin und der SJTU Shanghai	15
Abb. 3:	Zwischenbetriebliche Kooperationsformen	20
Abb. 4:	Transaktionskosten am Markt und in der Kooperation	21
Abb. 5:	Spiralmodell zu Phasen, Marketing- und Management-Aufgaben	33
Abb. 6:	Aufgabenbezogene Interaktion, typische Probleme und Aufgabenerfolg	41
Abb. 7:	Umweltschichtenmodell nach Dülfer (1991, S. 210)	52

Abb. 8:	Fremdheitsgrad	55
Abb. 9:	Traditionelle chinesische Werte und Strategeme in horizontalen und vertikalen Beziehungen	79
Abb. 10:	Einflüsse des rechtlichen Umfeldes Chinas auf das Joint Venture-Management	88
Abb. 11:	Systematisierung von Umweltfaktoren nach Einfluß und Dynamik	94
Abb. 12:	Dreidimensionaler Wirkungsraum der Umweltfaktoren	97
Abb. 13:	Dimensionen für die Umweltfaktorenanalyse deutsch-chinesischer Joint-ventures bezüglich Einfluß und Dynamik	98
Abb. 14:	Kooperationsformen der untersuchten Unternehmen	136
Abb. 15:	Gewinnerwirtschaftung der Joint-venture in lokaler Währung und Devisen (1989 - 1992) - Samplegröße 18	166
Abb. 16:	Lokaler Fremdfertigungsanteil erfolgreicher und nicht erfolgreicher Joint-ventures	172
Abb. 17:	Dimensionen der kooperativen Interaktion	182
Abb. 18:	S-R-Paradigma der Kommunikationstheorie	184
Abb. 19	Interaktionsansatz nach dem S-R-Paradigma	185
Abb. 20:	Interaktionsansatz der IMP-Group	195
Abb. 21:	Erfolg bei Verfolgung individueller Ziele	199
Abb. 22:	Erfolg bei Verfolgung gemeinsamer Ziele	200
Abb. 23:	Strategien zur Überbrückung der interkulturellen Fremdheit	203
Abb. 24:	Erfolgsdimensionen interkultureller Interaktionen	206

Abb. 25:	Fallstudie und Faktorenanalyse als sich ergänzende Methoden	211
Abb. 26a:	Wandlung der Joint-venture-Interaktionen über die Phasen (Teil 1: Initiierung, Verhandlung und Aufbau)	220
Abb. 26b:	Wandlung der Joint-venture-Interaktionen über die Phasen (Teil 2: Betriebsphase)	222
Abb. 27:	Typen von Marketinginteraktionen deutsch-chinesischer Joint-ventures	231
Abb. 28:	Verständigung bei Einigung und Koordination	236
Abb. 29:	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren der Verständigung zwischen deutschen und chinesischen Partnern	242
Abb. 30:	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren des Wissenstransfers zwischen deutschen und chinesischen Partnern	255
Abb. 31:	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren der Einigung zwischen deutschen und chinesischen Partnern	265
Abb. 32:	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren der Koordination zwischen deutschen und chinesischen Partnern	271
Abb. 33:	Abstufung von Intensität der Interaktion, Risiko, Bindung und Finanzaufwand über die <i>Kooperationsphasen</i>	273
Abb. 34:	Abstufung von Enge der Kooperation, Risiko, Bindung und Investitionshöhe über die <i>Kooperationsform</i>	274
Abb. 35:	Abstufung von Intensität der Interaktion, Bindung, Risiko, und Investitionsvolumen über den <i>Kooperationsinhalt</i>	275
Abb. 36:	Gleichzeitige Transformation von Gesellschaft, Betrieb und Individuum in Osteuropa	304