



## **Entwicklung der ausländischen Tochtergesellschaften in China**

bei der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

– Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät (WFI) –

zur Erlangung des Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. Pol.)

eingereichte Dissertation

Von Liming Lu

No, 393, Lane 399  
Dushi Road  
201109 Shanghai  
China

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Johannes Schneider

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Max Ringlstetter

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1. Einleitung.....	1
2. Die Tochtergesellschaft als Erkenntnisobjekt und definitorische Abgrenzungen.....	4
2.1 Die Tochtergesellschaft als Ergebnis der Globalisierung.....	4
2.2 Joint-Venture, Minderheitsbeteiligungen und 100-prozentige Tochtergesellschaften.....	8
2.3 Eigenschaften der Tochtergesellschaft.....	15
2.4 Interpretation des Entwicklungsbegriffs.....	16
3. Ausgewählte relevante theoretische Ansätze.....	20
3.1 Struktur- und strategietheoretische Modelle.....	21
3.1.1 Tochtergesellschaft als Teil des Gesamtsystems.....	21
3.1.1.1 Integration versus lokale Handlungsfähigkeit.....	23
3.1.1.1.1 Konfigurations- und Koordinationsmatrix von Porter.....	25
3.1.1.1.2 Integration- Responsiveness-Schema nach Prahalad und Doz.....	28
3.1.1.2 Kontrollierbarkeit und Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaft.....	32
3.1.1.3 Die Rolle der Muttergesellschaft.....	42
3.1.1.4 Kulturelle Aspekte.....	48
3.1.1.5 Zusammenfassung.....	57
3.1.2 Die Tochtergesellschaft als ein eigenständiges System.....	57
3.1.2.1 Rollentypologische Ansätze.....	58
3.1.2.2.1 Die Rollentypologie von Bartlett und Ghoshal.....	60
3.1.2.2.2 Die Rollentypologie von Gupta und Govindarajan.....	64
3.1.2.2.3 Die Rollentypologien von Birkinshaw und Morrison.....	67
3.1.2.2 Die Typologie von Centers von Surlemont.....	72
3.1.2.3 Embeddedness, Netzwerk und Center of Excellence der nordischen Schule.....	75
3.1.2.4 Zusammenfassung.....	84
3.2 Dynamische Modelle.....	86
3.2.1 Dynamik sozialer Systeme.....	87
3.2.1.1 Der Begriff des Systems.....	87
3.2.1.2 Evolutionsfähigkeit des Systems.....	88
3.2.2 Unternehmensdynamik.....	91
3.2.2.1 Überblick über Entwicklungsmodelle der Unternehmen.....	94
3.2.2.2 Das Entwicklungsmodell von Greiner.....	95
3.2.2.3 Das Entwicklungsmodell von Lievegoed und Glasl.....	97
3.2.2.4 Das Stufenmodell des Internationalisierungsprozesses der Uppsala-Schule.....	100
3.2.2.5 Internationalisierungsprozess nach Kutschker als Teil der Unternehmensentwicklung.....	104
3.2.2.6 Würdigungen der Entwicklungsmodelle des Internationalisierungsprozesses.....	105
3.2.2.7 Ressourcen, Organisationales Lernen und Wissensmanagement.....	107
3.2.3 Dynamik der Tochtergesellschaften.....	118
3.2.3.1 Lebenszyklus der Tochtergesellschaft.....	119
3.2.3.1.1 Übertragbarkeit des Entwicklungspfades eines klassischen Unternehmens auf die Tochtergesellschaft.....	120
3.2.3.1.2 Limitationen bei der Entwicklung der Tochtergesellschaft.....	122
3.2.3.2 Ausgewählte Entwicklungsmodelle von Tochtergesellschaften.....	122
3.2.3.2.1 Das erste Modell von Birkinshaw.....	125
3.2.3.2.1.1 Begriff ‚Subsidiary Initiative‘.....	125
3.2.3.2.1.2 Darstellung des Modells.....	129

3.2.3.2.2	Modell von Delany .....	132
3.2.3.2.3	Zusammenfassung .....	135
4.	Darstellung der Umweltbedingungen für ausländische Investitionen in China .....	139
4.1	Chinas Transformationsprozess .....	141
4.2	Darstellung der politischen Lage .....	144
4.3	Beschreibung der rechtlichen und administrativen Grundlage .....	149
4.4	Beschreibung der Wirtschaftssystemsreform .....	151
4.5	Beschreibung der Marktgegebenheiten .....	156
4.6	Beschreibung der sozio-kulturellen Bedingungen .....	159
4.6.1	Guanxi-Netzwerk in China .....	159
4.6.2	Kulturell bedingte Kommunikationsweise .....	164
4.6.3	Wertewandel in der Gesellschaft .....	167
4.7	Aussicht der Rahmenbedingungen für weitere wirtschaftliche Entwicklung .....	172
5.	Makroökonomische Entwicklung der ausländischen Tochtergesellschaften in China ..	175
5.1	Gesamtübersicht und die Datenerhebungsproblematik .....	175
5.2	Differenzierung nach Stammländern/-regionen und Interpretation .....	180
5.3	Differenzierung nach Branchen und Interpretation .....	184
5.4	Differenzierung nach Gesellschaftsform und Interpretation .....	188
5.5	Differenzierung nach Regionen und Interpretation .....	192
5.6	Einfluss der FDI auf die Wirtschaft Chinas .....	196
5.6.1	Einflüsse auf die Makroökonomie Chinas .....	198
5.6.2	Einflüsse auf die lokale Industrie Chinas .....	201
5.7	Erklärung der FDI Entwicklung im zeitlichen Aspekt .....	203
5.8	Betrachtung der Forschung und Entwicklung als ergänzenden Indikator und Interpretation .....	211
5.9	Aussicht der weiteren ökonomischen Entwicklung Chinas und ihre Auswirkung auf die Entwicklung von Tochtergesellschaften .....	215
6.	Entwicklung der Tochtergesellschaften in China auf der Unternehmensebene .....	221
6.1	Motive für die Gründung einer Tochtergesellschaft in China .....	221
6.2	Aufbau der Erfolgspotentiale zur Entwicklung der Tochtergesellschaften .....	222
6.3	Faktoren, welche die Entwicklung der Tochtergesellschaft beeinflussen .....	223
6.3.1	Entscheidungsprozess-theoretische Faktoren .....	224
6.3.2	Marktbezogene Faktoren .....	225
6.3.3	Unternehmensbezogene Faktoren .....	228
6.3.4	Landespolitische und landesökonomische Faktoren .....	229
6.3.5	Entrepreneurbezogene Faktoren .....	230
6.3.6	Zusammenfassung .....	232
6.4	Entwicklungsverläufe der Tochtergesellschaften in China .....	232
6.4.1	Vorgründungsphase .....	233
6.4.2	Gründungs-/Imitationsphase .....	236
6.4.3	Lokalisierungsphase .....	240
6.4.4	Netzwerkaufbauphase .....	243
6.4.4.1	Aufbau des interorganisationalen Netzwerks im Gastland .....	244
6.4.4.2	Aufbau des intraorganisationalen Netzwerks innerhalb des Unternehmensverbundes .....	247
6.4.5	Phase der Eigeninitiative der Tochtergesellschaft .....	249
6.4.6	Zusammenfassung zu einem Eigenmodell .....	251
7.	Datenerhebung .....	254
7.1	Die erste Datenerhebung .....	255
7.2	Die zweite Datenerhebung .....	271
7.3	Case Study .....	286
7.3.1	Hintergrundinformation über die Tochtergesellschaft .....	286
7.3.2	Imitationsphase .....	288
7.3.3	Lokalisierungsphase .....	288
7.3.4	Aufbau des externen Netzwerks .....	289

7.3.5	Aufbau des internen Netzwerks.....	290
7.3.6	Subsidiary Initiative .....	291
7.3.7	Zusammenfassung.....	294
8.	Schlussfolgerung und Ausblick .....	295
	Literaturverzeichnis .....	VIII
	Anhang 1: Chinas Anteil an der Weltproduktion (2004) .....	LXVI
	Anhang 2: Fragebogen für die zweite Runde der empirischen Forschungsarbeit .....	LXVII

## Abkürzungsverzeichnis

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
bzgl.	bezüglich
BOP	Bottom of Pyramid
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika
BSP	Bruttosozialprodukt
CJV	Contractual Joint-Venture
CNY	Chinesischer Yuan
CoE	Center of Excellence
DMNC	Deversified Multinational Corporation
EJV	Equity Joint-Venture
FDI	Foreign Direct Investment
F&E	Forschung und Entwicklung
FIE	Foreign Invested Enterprise
ggf.	gegebenenfalls
inkl.	inklusive
IT	Information und Technologie
JV	Joint-Venture
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KP	Kommunistische Partei
KPCh	Kommunistische Partei Chinas
M&A	Merger und Akquisition
MNU	Multinationale Unternehmen
Mrd.	Milliarde
Nr.	Nummer
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
o.V.	ohne Verfasser

PKW	Personenkraftwagen
RMB	Renminbi (chinesische Währung)
TG	Tochtergesellschaft/-en
TVE	Township-village Enterprises
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UN	Unternehmen
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
WTEZ	Wirtschafts- und Technologieentwicklungszone
WTO	World Trade Organization
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Stufenkonzept des Internationalisierungsprozesses	10
Abbildung 2:	Vier Typen der internationalen Strategie von Porter	26
Abbildung 3:	Das Integration-Responsiveness Grid von Prahalad/Doz	29
Abbildung 4:	Alternative Strategische Rollen von Tochtergesellschaften: Ein wissensfluss-basierter Bezugsrahmen	65
Abbildung 5:	Typologien von Centers nach Surlemont	73
Abbildung 6:	Unternehmensentwicklungsmodell von Greiner	96
Abbildung 7:	Generelle Metaphern der vier Entwicklungsphasen von Glasl/Lievegoed	98
Abbildung 8:	Unternehmensentwicklung mit plötzlichem Abbruch	120
Abbildung 9:	Evolutionsmodell von Birkinshaw	130
Abbildung 10:	Phasenmodell von Delany zur Entwicklung von Tochtergesellschaften	134
Abbildung 11:	Realisierte FDI in China bis Ende 2010 (in Mrd. USD)	177
Abbildung 12:	FDI in China ins produzierende Gewerbe und in den Dienstleistungssektor 2007-2012	187
Abbildung 13:	Verteilung der realisierten FDI nach Gesellschaftsform (1985-2012)	189
Abbildung 14:	Verteilung der FDI nach Anzahl der neuen Projekte und Gesellschaftsform (1985-2012)	190
Abbildung 15:	FDI-Entwicklung einiger ausgewählter Provinzen/Städte	194
Abbildung 16:	Eigenmodell der Tochtergesellschaftsentwicklung	251
Abbildung 17:	Orientierung an der Muttergesellschaftsorientierung vs. der lokalen Umwelt	277

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	<i>Rollentypologie von Birkinshaw/Morrison .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabelle 2:</i>	<i>FDI in China 2002 - 2012 .....</i>	<i>176</i>
<i>Tabelle 3:</i>	<i>Die zehn größten FDI-Stammländer/-regionen in China 2012 mit 2011, 2010, 2009 und 2005 als Referenzwerte .....</i>	<i>183</i>
<i>Tabelle 4:</i>	<i>Akkumulierte FDI in China bis Ende 2004 aufgeteilt nach Sektor.....</i>	<i>184</i>
<i>Tabelle 5:</i>	<i>Branchenstruktur der deutschen Unternehmen in China.....</i>	<i>186</i>
<i>Tabelle 6:</i>	<i>Verteilung der realisierten Projekte und Werte der FDI in China 2012 .....</i>	<i>188</i>
<i>Tabelle 7:</i>	<i>Gesellschaftsformen der FDI in China, kumuliert bis Ende 2004 .....</i>	<i>188</i>
<i>Tabelle 8:</i>	<i>Aufnahme der FDI in Ost-, Mittel- und Westchina zwischen 2002 und 2004 sowie kumuliert....</i>	<i>192</i>
<i>Tabelle 9:</i>	<i>FDI-Aufnahme beim Perlenfluss-Delta und Yangtze-Fluss-Delta (2005-2006).....</i>	<i>193</i>
<i>Tabelle 10:</i>	<i>Entwicklung des Im- und Exports der Unternehmen mit ausländischem Kapital in China .....</i>	<i>200</i>
<i>Tabelle 11:</i>	<i>Vier Lernzyklus-Modelle von Beechler/Bird/Taylor .....</i>	<i>238</i>
<i>Tabelle 12:</i>	<i>Herkunft der 20 befragten Tochtergesellschaften .....</i>	<i>272</i>
<i>Tabelle 13:</i>	<i>Auswertung der befragten Tochtergesellschaften nach Funktionen.....</i>	<i>278</i>
<i>Tabelle 14:</i>	<i>Bewertung der Beziehung zu verbundenen Unternehmen im Gründungsjahr.....</i>	<i>280</i>
<i>Tabelle 16:</i>	<i>Bewertung der Subsidiary Initiative der befragten Tochtergesellschaften .....</i>	<i>284</i>

## 1. Einleitung

Seit drei Jahrzehnten gewinnt das Konzept einer Tochtergesellschaft im Ausland sowohl in der Managementpraxis als auch in der Managementlehre immer mehr an Bedeutung. Diese Beobachtung lässt sich in der Tatsache begründen, dass in allen denkbaren soziokulturellen Bereichen die Tendenz zum globalisierten Weltgeschehen<sup>1</sup> dem Hauptakteur des wirtschaftlichen Lebens – nämlich dem Unternehmen – ermöglicht, seine Entwicklungs- und Wachstumsstrategien über die nationalen Grenzen hinaus auszurichten. Dabei leisten die Tochtergesellschaften in Gastländern einen unverwechselbaren Beitrag zur Realisierung der gesamtunternehmerischen Strategien.

Die Motivation der vorliegenden Dissertationsschrift ist die Suche nach gewisser ‚Regelmäßigkeit‘, die in Verbindung mit den ausländischen Tochtergesellschaften in der Volksrepublik China<sup>2</sup> als Erkenntnisobjekt steht. Es stellt sich die Frage, weshalb an dieser Stelle die Fokussierung auf China liegt. Weicht die Entwicklung von Tochtergesellschaften im besagten Land von derjenigen in anderen Regionen der Erde ab? Die Auswahl des Dissertationsthemas ist zum Teil auf die Herkunft des Verfassers, der selbst in China aufgewachsen ist und in Deutschland die betriebswirtschaftliche Hochschulbildung absolviert hat, zurückzuführen. Dieser Hintergrund gibt ihm einen ‚angeborenen‘ Vorteil, indem er unter anderem die Möglichkeit hat, direkt in der Welt der chinesischen Schriftzeichen nach statistischen Zahlen und Fallbeispielen aus erster Hand zu suchen. Dieser erleichterte Zugang zu chinesischen Datenquellen ermöglicht dem Verfasser, bei der Bearbeitung des Themas auch Ansichten chinesischer Wirtschaftswissenschaftler heranzuziehen und auf diese Weise eine Erweiterung im Forschungsbereich des Internationalen Managements herbeizuführen. Jedoch beruht die Auswahl des Landes China als Forschungsschwerpunkt nicht allein auf der Herkunft des Verfassers. Die von China seit mehr als 30 Jahren verfolgte Reform- und Öffnungspolitik, und die investitionsfreundliche Standortpolitik

---

<sup>1</sup> Die von der Globalisierung betroffenen Lebensbereiche, vgl. Biskup (1996, Hrsg.), S. 15ff..

<sup>2</sup> In dieser Arbeit werden mit „Tochtergesellschaften“ immer *ausländische* Tochtergesellschaften gemeint, d.h. das Grundkapital der Tochtergesellschaft wird partiell oder komplett durch eine im Ausland ansässigen „Mutter“-Gesellschaft aufgebracht. In dieser Arbeit werden Hongkong, Taiwan, Macao aus unternehmenskulturellen und statistischen Gründen wie ausländische Gebiete behandelt, was politisch freilich unkorrekt ist. In dieser Arbeit wird zur Vereinfachung von Tochtergesellschaften bzw. China gesprochen, statt ausländischen Tochtergesellschaften bzw. der Volksrepublik China.

bieten Wissenschaftlern eine geeignete Plattform, um sowohl eine Bestandsaufnahme über ausländische Investitionen in Form von Tochtergesellschaften real erfassen als auch Analysen auf der Unternehmensebene über die Entwicklung dieser erstellen zu können.<sup>3</sup> Ob Tochtergesellschaften in China bei ihrer Entwicklung Merkmale aufweisen, die nicht ohne Weiteres auf Unternehmenseinheiten in anderen Ländern übertragbar sind, lässt sich erst im Verlauf dieser Arbeit sukzessiv beantworten; an dieser Stelle wird diese Frage zu einem Forschungsgegenstand erhoben.

Wie oben bereits erwähnt, gibt es zwei mögliche Vorgehensweisen, an die Thematik heranzutreten, die auch in der vorliegenden Arbeit durchgeführt werden:

- a) Auf der Makroebene kann durch vorhandene statistische Daten die generelle Entwicklungstendenz ausländischer Tochtergesellschaften in China dargestellt und analysiert werden.
- b) Auf der Mikroebene können zudem die Entwicklungen einzelner ausländischer Tochtergesellschaften als Untersuchungsobjekt betrachtet werden.

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, sich mit folgenden Thesen auseinander zu setzen:

Gibt es grundsätzlich einen allgemeingültigen Entwicklungspfad, der für alle Tochtergesellschaften in China (z.B. aus derselben Branche) gültig ist, auch wenn dieser nur einen Idealtyp darstellen würde? Wenn ja, welche typischen Entwicklungsphasen müssen die Tochtergesellschaften durchleben? Wie werden Tochtergesellschaften in diesen verschiedenen Phasen gesteuert? Was sind die ausschlaggebenden Aspekte, die für den Erfolg oder Misserfolg einer Tochtergesellschaft verantwortlich sind? Führt der Durchlauf der Entwicklungsphasen auch zur Aufwertung der strategischen Bedeutung der Tochtergesellschaft innerhalb des gesamten Unternehmensverbundes? All diese Fragen sollen als Stütze für die Arbeit herangezogen werden, um ein adäquates Gerüst des Argumentationsverlaufs aufzubauen.

---

<sup>3</sup> In dieser Arbeit wird nur auf die Zeit nach der Reform- und Öffnungspolitik eingegangen. Die Investitionshistorie der multinationalen Unternehmen vor der Zeit, wie z.B. Ericsson hat bereits 1873 das erste Geschäft mit China abgewickelt, könnte zwar für das Investitionsverhalten nach Ende der 1970er Jahre relevant sein, wird aber nicht berücksichtigt.

Daher werden für die vorliegende Dissertation folgende Punkte als Zielsetzung ausgewählt:

- 1) gründliche Darstellung ausländischer Tochtergesellschaften von MNU in ihrem Wesen;
- 2) Auseinandersetzung mit der bisherigen Forschung/Forschungsliteratur zu Tochtergesellschaften;
- 3) Darstellung einiger bereits vorhandener Entwicklungspfade von Unternehmen;
- 4) Darstellung eines selbstständig ausgearbeiteten Entwicklungspfad für Tochtergesellschaften, insbesondere hinsichtlich der organisationalen und strategischen Gestaltung zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften;
- 5) Darstellung der Direktinvestitionen in China;
- 6) empirischer Teil zur Entwicklung einiger ausgesuchter ausländischer Tochtergesellschaften in China.

Nach der Einleitung werden im **zweiten** Kapitel der vorliegenden Arbeit die Definitionen zu den Begriffen der *Tochtergesellschaft* und der *Entwicklung* verfeinert. Dabei wird auch die Behauptung aufgestellt, dass Tochtergesellschaften eine Konsequenz des Globalisierungsphänomens sind und aber auch gleichzeitig zur weiteren Intensivierung dieses Vorganges beitragen. Im **dritten** Kapitel wird versucht, die Entwicklung des Unternehmens im Allgemeinen und der Tochtergesellschaft im Speziellen mithilfe von einigen ausgewählten Theorieansätze zu erklären, wobei die Struktur- und Strategieansätze sowie einige dynamische Modelle für die Betrachtung herangezogen werden. Wie dargestellt sind einige Forschungsschwerpunkte über MNU, die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte ergeben haben, unschwer zu erkennen. Darüber hinaus hat sich in den letzten 25 Jahren eine Anzahl von Wissenschaftlern explizit der Entwicklungsthematik von Tochtergesellschaften gewidmet. Im **vierten** Kapitel werden Rahmenbedingungen für ausländische Direktinvestitionen in China vorgestellt und damit ein Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung Chinas in den letzten drei Jahrzehnten geschaffen werden. Anschließend wird im **fünften** Kapitel eine detaillierte Bestandsaufnahme der ausländischen Investitionen in China vorgenommen. Nach der Darstellung der Datenmaterialien wird auf die Ursachen des bisherigen Entwicklungsverlaufs eingegangen. Im Anschluss an die Schilderung auf der Makroebene wird im **sechsten** Kapitel die Problemstellung auf der Mikroebene

analysiert, wobei ein eigenes Entwicklungsmodell der Tochtergesellschaft in China vorgestellt wird. Mithilfe von Interviews vor Ort, die mit den in China tätigen Geschäftsführern stattfanden, wird das zuvor vorgestellte Entwicklungsmodell im **siebten** Kapitel genauestens untersucht. Im letzten Kapitel wird das bisher Erbrachte auf eine Argumentationsebene gebracht, um eine ambivalente Schlussfolgerung zu ermöglichen.

## 2. Die Tochtergesellschaft als Erkenntnisobjekt und definitorische Abgrenzungen

Der Titel der Arbeit beinhaltet zwei wichtige Begriffe: Tochtergesellschaft und Entwicklung. Bevor auf den weiteren Inhalt eingegangen wird, ist es zunächst notwendig, diese beiden Begriffe in ihrem Wesen in der richtigen Weise zu verstehen. In diesem Kapitel wird mit den beiden Begriffen ausführlich auseinander gesetzt.

### 2.1 Die Tochtergesellschaft als Ergebnis der Globalisierung

Die Entstehung und insbesondere die dynamische Entwicklung der Tochtergesellschaft als Form einer Direktinvestition<sup>4</sup> sind Bestandteile des Globalisierungsprozesses. Der Begriff der Globalisierung ist ein in den letzten Jahren stark verwendetes Wort in Wirtschaftskreisen.<sup>5</sup> Mit dem Begriff<sup>6</sup> wurde intensiv und breitgefächert auseinander gesetzt. Eine einheitliche Definition besteht jedoch nicht.<sup>7</sup> OECD definiert Globalisierung als „einen Prozess, durch den Märkte und Produktion in verschiedenen Ländern immer mehr voneinander abhängig werden – dank der Dynamik des Handels mit Gütern und Dienstleistungen und durch die Bewegung von Kapital und Technologie“.<sup>8</sup> An dieser Stelle wird auf eine der wichtigsten Auswirkungen des Globalisierungsphänomens verwiesen: die weltweite Verflechtung<sup>9</sup>, die von der Verbrei-

---

<sup>4</sup> Die Auswirkungen von ausländischen Direktinvestitionen auf Gastländer vgl. Herkenrath (2003), 126ff.

<sup>5</sup> Vgl. Lübbe (1996), S. 39.

<sup>6</sup> Pros und Kontras des Globalisierungsphänomens wurden bereits in der Literatur ausführlich und vielschichtig beleuchtet, z.B. vgl. Friedman (2000).

<sup>7</sup> Vgl. Dauderstädt (1997), S. 416f.

<sup>8</sup> [www.oecd.gov](http://www.oecd.gov)

<sup>9</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 155. Lübbe (1996, S. 46ff) beschreibt Globalisierung als eine Netzverdichtung im Prozess der zivilisatorischen Evolution, die sich in der Zunahme des Transportes von Menschen, Gütern, Diensten und Daten ausdrückt. Die Expansion und Verdichtung dieses Netzes sei Ursache wie auch Folge des wirtschaftlichen Fortschritts. Das Phänomen der Globalisierung ist in der Literatur vielseitig diskutiert worden, sowohl über die Treiber als auch über die Konsequenzen,

tung der Digitalisierungstechnologie, den homogenisierten Kundenwünschen, der veränderten politischen Landschaft sowie der marktorientierten Industriepolitik der Nationen getrieben wird<sup>10</sup> und deshalb in den letzten Jahren immer mehr an Geschwindigkeit und Reichweite gewonnen hat. In diesem Prozess haben Wirtschaft (multinationale Unternehmen, ‚Global Players‘) und Politik (Staaten und supranationale Organisationen) einen interaktiven Einfluss aufeinander ausgeübt.

Das Manövrieren multinationaler Unternehmen und Unternehmensverbindung ist Ursache und zugleich Ausfluss der Entwicklung der Globalisierung.<sup>11</sup> Die Multinationalität der Unternehmen steht in einem positiven Zusammenhang mit ihrem Geschäftserfolg.<sup>12</sup> Im Prozess der Globalisierung, die insbesondere in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts ihre schnelle Entwicklung verzeichnen konnte, ist die Anzahl der Tochtergesellschaften der MNU rasant gestiegen. Zu Beginn der neunziger Jahre konnten ca. 35.000 MNU mit 150.000 ausländischen Tochtergesellschaften gezählt werden. Im Vergleich dazu gab es in 2008 82.000 Muttergesellschaften mit mehr als 807.000 dazugehörigen ausländischen Tochtergesellschaften, die weltweit Güter produzieren, vermarkten, Forschung und Entwicklung betreiben und mit Unternehmen der Gastländer oder einer anderen ausländischen Herkunft kooperieren.<sup>13</sup> In diesen Tochtergesellschaften waren 2008 schätzungsweise 77 Millionen Menschen beschäftigt, wobei allein ca. 16 Millionen davon in China arbeiten.<sup>14</sup> Die Tochtergesellschaften und insbesondere die multinationalen Unternehmen nehmen im globalen wirtschaftlichen und politischen Leben zunehmend eine Sonderstellung ein.<sup>15</sup> Dieser Prozess ist allerdings noch nicht abgeschlossen, da unaufhörlich neue Märkte entdeckt werden.<sup>16</sup>

Seit seiner Öffnung vor 35 Jahren ist China ein Mitspieler in dem Globalisierungsprozess und weitet insbesondere im ökonomischen Bereich seinen Einfluss immer

---

z.B. in Kutschker/Schmid (2005), S. 159ff. Hier wird darauf verzichtet, auf die Definition noch einmal ausführlich einzugehen.

<sup>10</sup> Vgl. Barkema/Baum/Mannix (2002), S. 916ff.

<sup>11</sup> Kirsch, W. (2001), S. 70.

<sup>12</sup> Vgl. Contractor/Kundu/Hsu (2003), S. 8. Dort findet man auch eine Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse über Multinationalität und Geschäftsergebnis.

<sup>13</sup> Koopmann/ Franzmeyer (2003), S. 19.

<sup>14</sup> Vgl. UNCTAD, World Investment Report (2009).

<sup>15</sup> Vgl. Scherer (2003), S. 98ff.

<sup>16</sup> Vgl. Monks (1997), S.246.

schneller und intensiver aus. So ist es kaum verwunderlich, dass in einem Artikel in der BusinessWeek aus dem Jahr 2004 mit dem Titel „The China Price“ die Behauptung aufgestellt wird, die in dem Titel enthaltenen drei Wörtern seien die am meisten abschreckenden Wörter für die US-amerikanischen Fabrikanten.<sup>17</sup> Die Herausforderungen aus China für andere Industrieländer lassen sich mit der Anzahl seiner Fabrikanten, der Geschwindigkeit, der Breite seiner Expansion sowie seines Zugangs zu den ausländischen Märkten etc. erklären; kurzum: die „Made in China“-Produkte verbreiten sich rasant und werden immer besser.<sup>18</sup> Welchen Wettbewerbsdruck jenseits Chinas die traditionellen Industrieländer verspüren, fasst der Ökonom Richard B. Freeman zusammen: „What is stunning about China is that for the first time we have a huge, poor country that can compete both with very low wages and in high tech ... Combined the two, and America has a problem.“<sup>19</sup> Nichtsdestotrotz sind die Industrieländer in vielerlei Hinsicht auch Profiteure der Wiederbelebung der chinesischen Wirtschaft. Multinationale Unternehmen produzieren, verkaufen, forschen in China und importieren aus bzw. exportieren wieder nach China. Ihre Tätigkeiten im besagten Land bilden den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit.

Im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre hat die globale Verflechtung von Märkten und Unternehmen eine essentielle Bedeutung.<sup>20</sup> Die damit neu entstandenen Möglichkeiten, auf globalen Märkten zu beschaffen, zu produzieren, zu forschen, zu finanzieren, zu vertreiben und Dienstleistungen zu tätigen, lassen die Unternehmen in dieser veränderten Umwelt ihre Unternehmensstrategien und -strukturen neu definieren und konzipieren.<sup>21</sup> Die Errichtung einer Tochtergesellschaft als Markteintritts- bzw. -bearbeitungsform multinationaler Unternehmen ist als eine von vielen Antworten auf die veränderte Umwelt anzusehen.<sup>22</sup> Aus diesen Gründen ist die Forschung

---

<sup>17</sup> Engardio/Roberts/Bremner (2004).

<sup>18</sup> Vgl. Bremner (2004), S. 104.

<sup>19</sup> Bremner (2004), S. 105.

<sup>20</sup> Vgl. Schumann (1999), S. 122, Kutschker/Schmid (2005), S. 155.

<sup>21</sup> Vgl. Engelke (1997), S. 61.

<sup>22</sup> Es wird in der Literatur auch häufig von „transnationalen“ Unternehmen gesprochen. Der wesentliche Unterschied liegt in der strategischen Orientierung (Vgl. Kutschker/Schmid, 2005, S. 290f). In der vorliegenden Arbeit wird jedoch kein expliziter Unterschied zwischen „multinationalen“ und „transnationalen“ Unternehmen vorgenommen. Es wird also so definiert: „Multinationale oder transnationale Unternehmen sind Unternehmen mit Betriebsstätten in mehr als einem Staat, die aufgrund von Direktinvestitionen entstanden sind.“ Vgl. Geigan/Haslinger/Sobotka/Westphal (1994), S. 612 und Dunning (1992), S. 1. Diese Definition stimmt im weitesten Sinn mit der von OECD über „Transnationale Unternehmen“ überein.

zu Tochtergesellschaften am meisten in der Literatur über multinationale Unternehmen und Unternehmensstrategien angesiedelt.

Der Reiz besteht für ein Unternehmen darin, nach natürlichen Beständen, höherer Effizienz, vergrößerter Marktposition und gesteigertem Unternehmenswert mithilfe von exklusiven strategischen Ressourcen zu suchen und sowohl den eigenen Fortbestand als auch die Weiterentwicklung<sup>23</sup> abzusichern. Letztendlich führt dieses Streben zu einer direkten Präsenz auf den ausländischen Märkten. Durch eine gelungene Integration verschiedener Märkte (Finanz-, Handels- und Arbeitsmärkte), eine zunehmend liberalere Regionalpolitik wie in China oder Indien, den Abbau von Handels- und Wettbewerbsbeschränkungen mithilfe von internationalen Organisationen wie beispielsweise durch die WTO und andere bi-/multilaterale nationale bzw. übernationale Vereinbarungen und nicht zuletzt durch technologische Fortschritte<sup>24</sup> wie Internetnutzung haben die MNU mittlerweile immer mehr die Möglichkeit, weltweit zu agieren und zu reagieren.<sup>25</sup>

Die Komplexität, das gesamte Unternehmen in einem globalen Umfeld zu führen, birgt neue strategische Herausforderungen für die MNU. Buckley und Ghauri verzeichnen in diesem Zusammenhang vier Gegensätze:

- global versus lokal (global vs. local)
- Zentralisation versus Dezentralisation (centralise vs. decentralise)
- Standardisierung versus Anpassung (standardisation vs. adaptation)
- Effizienz versus Handlungsfähigkeit (efficiency vs. responsiveness)<sup>26</sup>

Die hier aufgeführten Aspekte werden in den weiteren Kapiteln über den theoretischen Rahmen einer Tochtergesellschaft der vorliegenden Arbeit diskutiert. Wie später gezeigt werden soll, haben MNU diverse Problemstellungen zu bewältigen, um ihre Tochtergesellschaften im komplexen globalen Umfeld zu kontrollieren und zu integrieren.

---

<sup>23</sup> Vgl. Koopmann/ Franzmeyer (2003), S. 19f.

<sup>24</sup> Vgl. Levitt (1983), S. 92.

<sup>25</sup> Buckley/Ghauri (2004), S. 92f.

<sup>26</sup> Vgl. Buckley/Ghauri (2004), S. 87. Sie sprechen von einem anderen Gegensatz: Kosten versus Einnahmen ( cost vs. Revenue). Dieser Gegensatz wird in dieser Arbeit aber nicht explizit thematisiert.

In diesem Globalisierungsprozess nimmt China die Position des Nutznießers ein<sup>27</sup> und die Entwicklung Chinas geht mit dem Globalisierungsphänomen einher wenn man folgende Aspekte betrachtet:

- 1) In einer globalisierten Welt verschwimmen zunehmend die nationalen Grenzen für den Warenaustausch, was „Weltbürgern“ die Möglichkeit gewährt, Produkte in einem ständig verbesserten Preis-Leistungs-Verhältnis zu erwerben. Durch die besondere Stellung Chinas stehen multinationalen Unternehmen im Zugzwang, ihre Aktivitäten in diesem Land nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch im Einkaufsbereich oder in anderen Wertschöpfungsbereichen zu etablieren. Die Vermutung liegt nahe, dass China in der Zwischenzeit mit seinen Kostenvorteilen auch höherwertige Produkte erzeugen kann.<sup>28</sup>
- 2) Betrachtet man die Homogenisierungstendenz insbesondere (jedoch nicht ausschließlich) bezüglich des Konsumgüterbereichs ebenfalls als eine Erscheinung des Globalisierungsprozesses, stellt man fest, dass viele Tochtergesellschaften in China primär ‚Vertriebs‘-Aufgaben ausführen, da chinesische Endkonsumenten immer mehr an Kaufkraft gewinnen. Zweifelsohne steigert sich ebenfalls der Bedarf an (hochqualitativen) Investitionsgütern.
- 3) Das rasante Wirtschaftswachstum Chinas zeichnet sich in einer Periode ab, in der die Telekommunikationstechnologie die Welt drastisch verändert hat und damit zu einem entscheidenden Treiber der Globalisierung wurde.

## 2.2 Joint-Venture, Minderheitsbeteiligungen und 100-prozentige Tochtergesellschaften

Der Begriff der Tochtergesellschaft ist nicht so klar definiert, wie es auf den ersten Blick vielleicht erscheinen mag. Insofern soll an dieser Stelle das Erkenntnisobjekt der vorliegenden Arbeit notwendigerweise definitorisch abgegrenzt werden.

Ein Unternehmen hat diverse Möglichkeiten, ausländische Märkte zu erschließen. Ein global aufgestelltes MNU kann auf vielseitige Art und Weise Wertschöpfungsaktivitäten rund um die Welt organisieren, auch wenn es dabei manchmal auf Be-

---

<sup>27</sup> Vgl. Sieren (2005), S. 17.

<sup>28</sup> Vgl. Sieren (2005), S. 22.

schränkungen stößt, wie beispielsweise auf nationale gesetzliche Vorschriften. Eine systematische Darstellung der Aktivitäten mithilfe vom intensiven Einsatz der beiden Produktionsfaktoren ‚Kapital‘ und ‚Managementleistung‘ als Bewertungsvariablen bildet das Stufenkonzept von Meissner/Gerber.<sup>29</sup> In ihrer Darstellung wird eine Tochtergesellschaft als die Markteintrittsform mit dem höchsten Ressourceneinsatz angesehen. Schenk fasst anhand eines Stufenkonzeptes die Formen von Joint-Venture bis hin zu Tochtergesellschaft als Direktinvestition zusammen.<sup>30</sup> Autschbach argumentiert, alle Direktinvestitionen könnten als „Tochtergesellschaften“ betrachtet werden.<sup>31</sup> Damit präsentiert er eine weitergefasste Definition, die jedoch einer engeren Abgrenzung der Tochtergesellschaft gegenüber steht: Das Merkmal der Tochtergesellschaft – im Gegensatz zu einem Betrieb und einer Niederlassung – liegt in ihrer rechtlichen Eigenständigkeit.<sup>32</sup> Hingegen unterscheidet sich Joint-Venture mit seinen Gründungsmotiven und -verfahren deutlich von Tochtergesellschaft.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Meissner/Gerber (1980), S. 224. Außer Kapital- und Managementeinsatz können auch andere Kriterien zur Kategorisierung der Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen herangezogen werden. Eine Übersicht ist in Kutschker/Schmid (2005), S. 825f. zu finden.

<sup>30</sup> Vgl. Schenk (1994), S. 166.

<sup>31</sup> Vgl. Autschbach (1997), S. 12.

<sup>32</sup> Vgl. Kutschker/Kutschker/Schmid (2005), S. 878.

<sup>33</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 860.

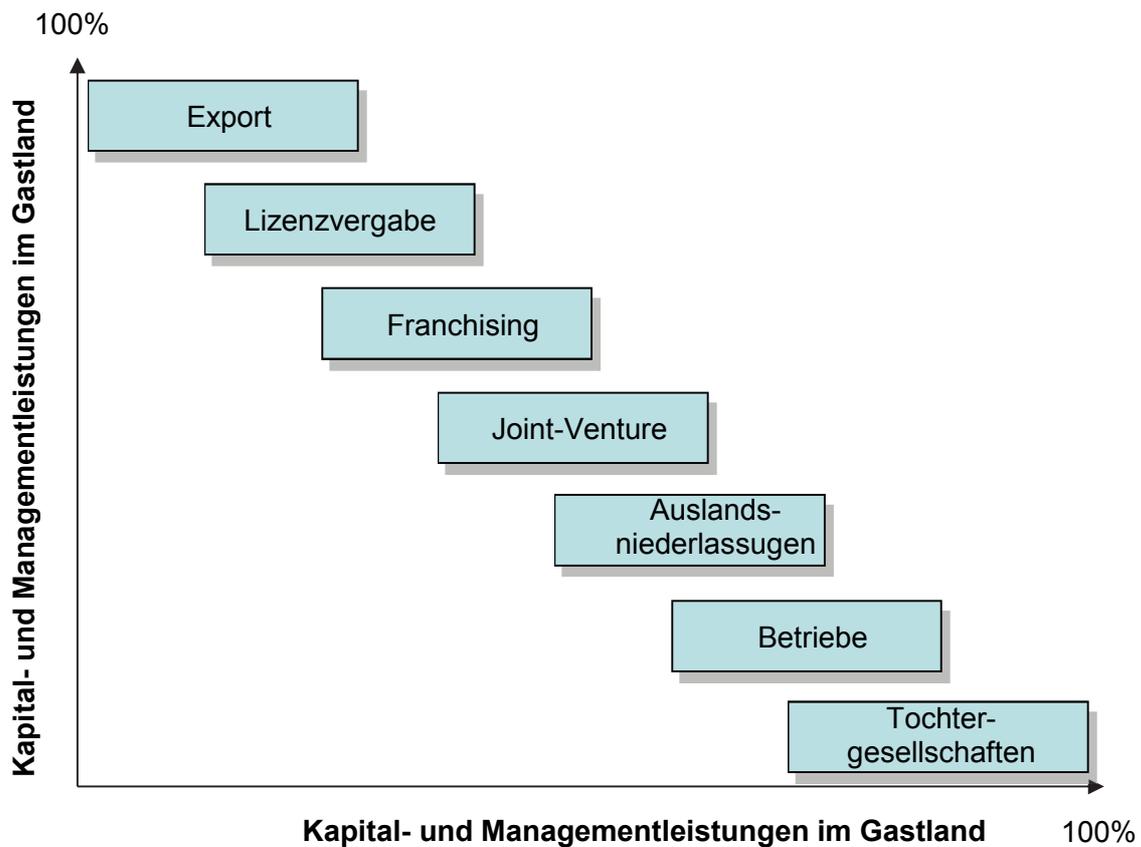


Abbildung 1: Das Stufenkonzept des Internationalisierungsprozesses  
 Quelle: Meissner/Gerber (1980), S. 224.

Tochtergesellschaften können hinsichtlich der Besitzverteilung in Mehrheitsbeteiligung und vollbeherrschte Tochtergesellschaften klassifiziert werden.<sup>34</sup> Dieses Merkmal der Kapitalausstattung grenzt, im deutschen Sprachgebrauch, Tochtergesellschaften generell von Minderheitsbeteiligungen ab. Bei der letzteren handelt es sich um den Erwerb von Unternehmensanteilen, der unter 49,9% liegt.<sup>35</sup>

In der englischsprachigen Literatur ist häufig von ‚(foreign) Subsidiary‘ oder ‚Affiliate‘ die Rede. Der Definition von UNTCAD zufolge ist ‚Foreign Affiliate‘ ein Unternehmen mit oder ohne Rechtspersönlichkeit im Gastland, an dem die Muttergesellschaft einen Anteil von mindestens 10% hält und somit ein dauerhaftes Interesse am Management der ausländischen Einheit wahrnimmt. Ein ‚Foreign Affiliate‘ kann wieder-

<sup>34</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 878.

<sup>35</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 875.

rum in ‚Subsidiary‘, ‚Associate‘ oder ‚Branch‘ unterteilt werden. ‚Subsidiary‘ ist ein Unternehmen mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit, bei dem die Muttergesellschaft einen Mehrheitsanteil besitzt. Mit einem ‚Associate‘ wird ein rechtlich eigenständiges ‚Affiliate‘ beschrieben, an dem die Muttergesellschaft weniger als die Hälfte der Anteile besitzt. Dem gegenüber steht ‚Branch‘ als ein ‚Affiliate‘ ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Nach dieser Beschreibung ist beispielsweise eine Repräsentanz eine Art von ‚Branch‘.<sup>36</sup> Bei dieser Definition werden jedoch lediglich zwei Bezugspunkte herangezogen: der Unternehmensanteil und die Rechtspersönlichkeit. Somit ist festzuhalten, dass das englische Konzept ‚Subsidiary‘ am nächsten zum deutschen Begriff der Tochtergesellschaft steht.

Wissenschaftler haben versucht, solche Markteintritts- und -bearbeitungsformen sowohl theoretisch als auch empirisch zu erfassen. Die Vielseitigkeit der Erklärungsansätze und der auch oft widersprüchlichen Feststellungen in der Empirie lassen sich unschwer erkennen.<sup>37</sup> Zur Veranschaulichung sind hier exemplarisch einige Beispiele zu nennen: Der Transaktionskostenansatz mit seinen drei Grundannahmen ‚Asset Specificity‘, ‚Behavioral Uncertainty‘ und ‚Environmental Uncertainty‘ ist ein beliebtes Konzept, um die Unterschiede zwischen den international ausgerichteten Unternehmen bei ihrer Auswahl der Markteintrittsformen darzustellen.<sup>38</sup> Dunning erweitert mit seinem berühmten OLI-Paradigma (Ownership, Location, Internalization), das sowohl deskriptiver als auch normativer Natur ist,<sup>39</sup> den singulären Erklärungsversuch des Transaktionskostenansatzes zum Internationalisieren um zwei weitere Variablen: Eigentums- und Standortvorteile.<sup>40</sup> Mit dem Inkrementalismusansatz der Uppsala-Schule wird die Auswahl der Markteintritts- und -bearbeitungsformen aus prozeduraler Perspektive betrachtet und versucht, endogene Gründe dafür zu finden. Das Repertoire an Erklärungsversuchen kann freilich offiziell noch um die ressourcenbasierten Ansätze ergänzt werden, um die unterschiedlichen Internationalisierungsvorhaben der kleineren und größeren Unternehmen besser zu interpretieren.

---

<sup>36</sup> Vgl. o.V. (2005c), S. 297.

<sup>37</sup> Vgl. Brouthers (2000), S. 23ff.

<sup>38</sup> Vgl. Brouthers/Nakos (2004), S. 231ff, Brouthers (2002), S. 204ff, Brouthers/Brouthers (2000), S. 91ff und (2001), S. 179f.

<sup>39</sup> Vgl. Brouthers/Brouthers/Werner (1999), S. 831ff.

<sup>40</sup> Vgl. Dunning (1988b), S. 3ff. und (1995).

Damit einhergehend stellt sich die Frage, welche Definition von Tochtergesellschaft in der hier vorliegenden Arbeit herangezogen werden soll.

Um diese Frage zu beantworten, muss zuvor auf ein Phänomen eingegangen werden. Das Umgehen nationaler Handelshemmnisse bzw. anderer gesetzlicher Beschränkungen<sup>41</sup> ist ein ausschlaggebendes Motiv für Auslandsinvestitionen. Bei der Wahl der Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen kann beispielsweise die nationale Gesetzgebung für das Konstrukt und die Funktionalität eines Joint-Ventures oder einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft entscheidend sein. Insbesondere in China findet diese Vorgehensweise eine besondere Beachtung. Die Gründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft war hier lange Zeit grundsätzlich nur dann erlaubt, wenn ihre Produkte zwei Kriterien – nämlich die Innovationsfähigkeit und Exportorientierung – erfüllen konnte.<sup>42</sup> Nach wie vor sind in einigen Branchen Investitionen ausländischer Unternehmen nicht ohne weiteres möglich. In einigen anderen Branchen ist die Gründung eines ‚Zwangs-Joint-Ventures‘ gesetzlich vorgeschrieben.<sup>43</sup> So haben sich die deutschen Unternehmen aus den Bereichen der Chemie, des Fahrzeugbaus, der Pharmazie und der Dienstleistung verstärkt für Joint-Venture als Unternehmensform entschieden, im Gegensatz zu Branchen wie Umwelttechnik oder Bauindustrie, in denen häufig auf eine hundertprozentige Tochtergesellschaft eingegangen wird.<sup>44</sup> Diese komplexe Gesetzeslage erschwert eine objektive Einschätzung, wieviel Prozent der Unternehmen lediglich aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen unabhängig auf die Investitionsform des Joint-Ventures eingelassen haben.<sup>45</sup> Darüber hinaus – wie im Verlauf der vorliegenden Arbeit noch gezeigt werden soll – scheint eine exakte Abgrenzung zwischen Joint-Venture<sup>46</sup> und hundertprozentiger Tochtergesellschaft in den statistischen Daten ohnehin nicht

---

<sup>41</sup> Ein Beispiel ist die Errichtung der Tochtergesellschaften japanischer Autohersteller in Europa in den 1970er Jahren. Vgl. Autschbach (1997), S. 53.

<sup>42</sup> Vgl. Zinzus (2006), S. 41.

<sup>43</sup> Der Begriff „Zwangs-Joint Venture“ ist in Zentes (1992), S. 12 oder Schenk (1994), S. 181 zu finden. Die ersten hundertprozentigen Tochtergesellschaften als FDI-Form wurden in China erst Ende der 1980er Jahre offiziell ins Leben gerufen. Trotzdem ist ihre Gründung nicht in allen Branchen möglich. Vgl. Bi/Dullien/Flassbeck (2005), S. 34.

<sup>44</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 28.

<sup>45</sup> Einem Bericht der Deutschen Botschaft in China 2000 zufolge hatten nur 19% der 1.551 untersuchten deutschen Unternehmen in China die Form der hundertprozentigen Tochtergesellschaft eingenommen, 23% die von Joint-Venture, und weitere 45% die von Repräsentanzbüro. Vgl. Tank (2005), S. 88.

<sup>46</sup> Dem Law of the PR of China on Chinese-foreign Equity Joint-Ventures (§4) zufolge muss der ausländische Investor mindestens 25% des Anteils am Joint-Ventures einbringen.

möglich. In den offiziellen Statistiken der FDI in China werden Niederlassungen und Betriebe ohne eine eigenständige Rechtsform gemeinsam unter dem Sammelposten mit der Bezeichnung „restliche ausländische Investitionen“ gelistet.<sup>47</sup> Andererseits sind FDI fast ausschließlich in ‚Greenfield-Investitionen‘ zugeflossen.<sup>48</sup> Insofern beziehen sich Chinas FDI-Statistiken auf die Direktinvestitionen der Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit; in diesem Fall sowohl in Form von Joint-Venture als auch hundertprozentiger Tochtergesellschaften, wobei in Joint-Ventures auch Minderheitsbeteiligungen enthalten sind. Mit der auf der monopolistischen Theorie von Hymer basierenden Annahme, dass die Kontrolle über die ausländische Unternehmenseinheit ausschlaggebendes Motiv für das Handeln der FDI ist, kann ermittelt werden, dass es sich bei den FDI in China größtenteils um hundertprozentige Tochtergesellschaften und Joint-Ventures mit einem Anteil, der mindestens 49% beträgt, handelt. In den späteren Kapiteln dieser Dissertationsschrift werden die FDI-Statistiken der chinesischen Behörde für die Analyse der Entwicklung der Tochtergesellschaften auf der makroökonomischen Ebene herangezogen. Es ist insofern angebracht, eine integrale Betrachtung von Joint-Venture und Tochtergesellschaft als Form von Tochtergesellschaft vorzunehmen. In diesem Sinne ähnelt hier der Begriff der Tochtergesellschaft – zumindest auf der makroökonomischen Betrachtungsebene – dem englischen Konzept der Foreign Subsidiary und Foreign Associate.

Die Unterschiede zwischen Joint-Venture (Mehrheits-/Minderheitsbeteiligungen) und einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft sind mehr qualitativer und weniger quantitativer Natur. Aufgrund des Eigentumsrechtes könnte es zu Differenzen bei der Implementierung der Managementkonzepte kommen. Das Management-Team eines Joint-Ventures besteht aus zwei oder mehreren Geschäftspartnern, die an diesem beteiligt sind. Die Entscheidungsstrukturen und -wege sind komplexer als in einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft.<sup>49</sup> Unterschiedliche Motive, Kulturen, Interessen und Bereitschaften zur Zusammenarbeit der Joint-Venture-Partner spiegeln

---

<sup>47</sup> Vgl. Zhang (2005), S. 6. Aber die ausländischen Beteiligungen an in China börsennotierten Unternehmen werden in die Statistik von FDI aufgenommen, wenn sie nicht weniger als 10% betragen. Vgl. Zhang (2005), S. 5.

<sup>48</sup> Vgl. Li (2002), S. 4.

<sup>49</sup> Vgl. Glaister/Husan/Buckley (2003), S. 100.

sich im Managementprozess wider und könnten wesentliche Gründe für ein mögliches Scheitern der Partnerschaft darstellen.<sup>50</sup>

Beispielsweise sind opportunistische Verhaltensweisen bei Joint-Venture Partnern zu beobachten. Es bestehen zwei Optionen, die eigeninteressenorientierten Verhaltensweisen der Joint-Venture Partner zu relativieren: zum einen durch einen Vertrag, der auch im Nachhinein noch justiert werden kann, oder durch Kooperation. Luo und Park argumentieren, dass sich die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Joint-Venture Partner unmittelbar auf den Erfolg des Joint-Ventures auswirken können.<sup>51</sup> Die kulturellen und institutionellen Unterschiedlichkeiten zwischen den Kooperationspartnern erhöhen die Schwierigkeit der Zusammenarbeit und führen oft zu Missverständnis und sogar Misvertrauen zwischen ihnen.<sup>52</sup> Ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Management eines Joint-Ventures ist daher, langfristige Zielsetzungen der Partnerunternehmen mit denen des Joint-Ventures in Einklang zu bringen. Nur so entsteht Vertrauenswürdigkeit, die für eine Kooperation unabdingbar ist, abgesehen davon, ob das Vertrauen auf einer Beziehung oder einem Kalkül basiert.<sup>53</sup>

Die Kooperations- und Koordinationsprobleme zwischen dem Joint-Venture und den jeweiligen Muttergesellschaften sowie zwischen den unterschiedlichen Parteien des Joint-Venture Managements sind aufgrund der Komplexität der Bindungslinien in einem größeren Umfang als bei einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft ausgeprägt. Aufgrund des Vereinfachungscharakters eines Modells werden in der vorliegenden Arbeit die Multiparteienkonflikte in einem Joint-Venture jedoch nicht gesondert behandelt. Es wird lediglich davon ausgegangen, dass die Kooperations- und Koordinationsprobleme zwischen der Tochtergesellschaft, einschließlich Joint-Venture, als separate Einheit auf der einen Seite und der Muttergesellschaft/den Muttergesellschaften (im Fall eines Joint-Ventures) auf der anderen Seite bestehen. Dennoch sollte nicht übergangen werden, dass unlösbare Konflikte zwischen den

---

<sup>50</sup> Die wichtigen Faktoren für eine gelungene Zusammenarbeit der Joint-Venture Partner sind in Glaister (2003) im Anhang aufgelistet, wobei Überwindung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen, geteilte Versionen, Kommunikations- und Entscheidungsprozess als die wichtigsten Faktoren eingestuft werden.

<sup>51</sup> Luo/Park (2004), S. 145.

<sup>52</sup> Luo/Park (2004), S. 156.

<sup>53</sup> Dyer (1997), S. 538.

beteiligten Joint-Venture Partnern in jeder seiner Entwicklungsphasen die Auflösung des Joint-Ventures bedeuten könnten.

### 2.3 Eigenschaften der Tochtergesellschaft

Im vorangegangenen Kapitel wurden bei der definitorischen Abgrenzung der Tochtergesellschaft von anderen Markteintritts- und -bearbeitungsformen vorwiegend quantitative Merkmale herangezogen. Jedoch reicht dies nicht aus, um die ‚Substanz‘ der Tochtergesellschaft zu prüfen. In diesem Teilkapitel wird nun insbesondere auf die qualitativen Merkmale einer Tochtergesellschaft eingegangen. Damit soll argumentiert werden, dass solche Charakteristika die inhaltliche Vielseitigkeit der Tochtergesellschaften durchaus prädestinieren. Die Vielseitigkeit wird wie folgt dargestellt:

- 1) Gründungsform der Tochtergesellschaft. ‚Tochtergesellschaft‘ ist ein Sammelbegriff für organisationale Einheiten unterschiedlicher funktionaler Ausprägungen. Sie kann eine Holdinggesellschaft nur mit Verwaltungsfunktionen oder eine Vertriebs- bzw. Produktionsgesellschaft mit beschränktem Umfang der Wertschöpfungsaktivitäten sein. Darüber hinaus ist auch eine unternehmerische Organisation mit der kompletten Ausstattung der Wertschöpfungsaktivitäten in diesem Begriff gefasst. Diese organisationale Diversität der Tochtergesellschaften erschwert den Versuch, allgemeingültige normative Aussagen über ihren Entwicklungspfad zu treffen.
- 2) Eine Tochtergesellschaft ist im Ausland tätig. Diese Tatsache beschreibt die Vielfältigkeit an Führungsstil, Organisationsstruktur, Marketing- und Vertriebsstrategie usw., wobei die Lokalisierungsanforderungen mehr oder minder von Anfang an ausgeprägt sind. Als der Automobilhersteller Volkswagen beispielsweise als erster ausländischer Autobauer in China produzieren wollte, konnte der Dieselmotor aufgrund des höheren Schwefelgehalts des dortigen Treibstoffs in China nicht eingesetzt kommen.<sup>54</sup>
- 3) Eine Tochtergesellschaft befindet sich unaufhörlich in einem Spagat zwischen Dependenz und Unabhängigkeit. Deshalb müssen sich als Bestandteil des Gesamtunternehmens die Funktionen und Aufgaben einer Tochtergesellschaft häu-

---

<sup>54</sup> Vgl. Tank (2005), S. 50.

fig umstellen; nicht nur weil sich die Gegebenheiten im Gastland verändert haben, sondern auch weil sich der größere Zusammenhang, nämlich die Gegebenheiten außerhalb des Gastlandes, oder die Strategie der Muttergesellschaft gewandelt haben.

Diese beispielhaften internen und externen Besonderheiten stellen die Unterschiede einer Tochtergesellschaft im Ausland zu einer Tochtergesellschaft im Inland dar.

## 2.4 Interpretation des Entwicklungsbegriffs

Der Begriff der Entwicklung ist in der Forschungsliteratur bisher nicht einheitlich abgegrenzt. Zunächst wurde er im Fachbereich der Wirtschaftswissenschaften insbesondere der Volkswirtschaftslehre verwendet, um den Wirtschaftsprozess zu erklären.<sup>55</sup> In Anlehnung an die Evolutionstheorie der biologischen Welt (Darwin und Spencer) definierten die Wissenschaftler der Wirtschaftsstufentheorien der Historischen Schule die Wirtschaftsentwicklung als einen sich stets steigenden Prozess, wobei die stufen- bzw. schubweise stattfindende Entfaltung der ökonomischen Aktivitäten für die Entwicklung typisch sei.<sup>56</sup> Schumpeter versteht nur solche Veränderungen im Wirtschaftsleben als Entwicklung, „die die Wirtschaft aus sich selbst heraus zeugt, bzw. nur eventuelle Veränderungen der ‚sich selbst überlassenen‘, nicht von äußerem Anstoß getriebenen Volkswirtschaft.“<sup>57</sup> Diese Umsetzung der evolutorischen Idee in ein dynamisches Konzept geht von der Tatsache der steten Veränderung historischer Zustände aus. „Diese Veränderungen absolvieren weder einen Kreislauf, der sich etwa immer wiederholt noch sind sie Pendelbewegungen um ein Zentrum.“<sup>58</sup> Unter definitionsmäßigem Ausschluss von exogenen Faktoren sieht Schumpeter die endogene Ursache der wirtschaftlichen Entwicklung von der Angebotsseite induziert. Interpretiert man Produktion lediglich als Kombination von Produktionsfaktoren, geht es Schumpeter bei der wirtschaftlichen Entwicklung um die Durchsetzung neuer Kombinationen. Es werden fünf Fälle diskontinuierlich auftretender neuer Kombinationen genannt:<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Kolb (2003), S. 631.

<sup>56</sup> Vgl. Kolb (2003), S. 631.

<sup>57</sup> Vgl. Schumpeter (1997), S. 95.

<sup>58</sup> Schumpeter (1997), S. 89.

<sup>59</sup> Schumpeter (1997), S. 100f.

- Herstellung eines neuen oder eines qualitativ neuen Gutes (= Produktinnovation)
- Einführung einer neuen Produktionsmethode (= Prozessinnovation)
- Erschließung eines neuen Absatzmarktes
- Erschließung einer neuen Bezugsquelle
- Aufbau einer neuen Organisation, z.B. einer Großunternehmung oder eines Trusts

In der Forschungsliteratur wird allerdings nicht nur von ‚Entwicklung‘, sondern auch öfters von ‚Wachstum‘ gesprochen, wobei nicht immer zwischen den beiden Begriffen explizit unterschieden wird.<sup>60</sup> Die beiden Begriffe des Wachstums und der Entwicklung beinhalten den Prozess der Veränderungen. Dennoch spricht eine gängige Unterscheidung mengenmäßige (quantitative) positive Veränderungen innerhalb einer bestehenden Struktur dem Wachstum<sup>61</sup> und strukturelle (qualitative) Veränderungen der Entwicklung zu und ähnelt damit ebenfalls der Unterscheidung von Veränderungen im Newtonschen bzw. Darwinschistischen Sinne.<sup>62</sup> Bronner betrachtet Wachstum u.a. nur als eine Phase des Entwicklungsverlaufs eines Unternehmens, der darüber hinaus noch Gründungs-, Krisen- und Liquidationsphase beinhaltet.<sup>63</sup> Das Wachstum könnte über quantitative Maßstäbe bemessen werden.<sup>64</sup> Damit wird die Entwicklung als ein dynamischer und ein sich selbsterneuernder Prozess interpretiert. Im Hinblick auf die Organisation kann die Entwicklung auch auf Veränderungen in der Tiefenstruktur bezogen werden; dem gegenüber steht der Wandel in der Oberflächenstruktur.<sup>65</sup>

Einen groben Überblick über den historischen Begriffshintergrund der Entwicklung bietet Wieland.<sup>66</sup> Er charakterisiert Entwicklung im philosophisch-politisch-sozialen Bereich anhand folgender Merkmale:

---

<sup>60</sup> Vgl. Vizjak (1990), S. 20.

<sup>61</sup> Strietzel fasst die Definition des Wachstums von vielen Autoren wie folgt zusammen: „Grundsätzlich kann das Wachstum eines Unternehmens als Zunahme von dessen Größe verstanden werden“. Strietzel (2005), S. 40.

<sup>62</sup> Vgl. Radzicki/Sterman (1994), S. 63.

<sup>63</sup> Vgl. Bronner (2002), S. 37ff.

<sup>64</sup> Vgl. Bronner (2002), S. 44. Eine Auflistung der Messgrößen des Wachstums ist auch in Strietzel (2005), S. 40 zu finden.

<sup>65</sup> Vgl. Probst/Naujoks (1993), S. 368. Mehr über Oberflächen- und Tiefenstruktur im Kapitel 3.1.1.4.

<sup>66</sup> Vgl. Wieland (1975).

- 1) „Entwicklung“ meint eine unumkehrbare, allmähliche, meist langfristige Veränderung in der Zeit;
- 2) Diese Veränderung lässt sich nicht ausschließlich als Gegenstand bewussten Handelns und Planens verstehen, sondern folgt eigenen Gesetzen;
- 3) Der Veränderung liegt ein identisches und beharrendes Subjekt zugrunde;
- 4) Keine sinnvolle Rede von Entwicklung kann auf die Anwendung teleologischer Begriffe ganz verzichten.<sup>67</sup>

Glasl und Lievegoed fassen folgende Merkmale jeder Entwicklung zusammen:<sup>68</sup>

- a) Entwicklung ist ein diskontinuierlicher Prozess, der in der Zeitfolge irreversibel ist;
- b) Entwicklung vollzieht sich durch Stadien: Globalisierung – Differenzierung – Integration (als neue Globalisierung) – neue Differenzierung usw.;
- c) Es kommt zur Differenzierung und Organbildung und Hierarchisierung, indem ausgewählte Organe durch andere gesteuert werden;
- d) Integration der vorangegangenen Qualitäten erfolgt auf immer höheren Ebenen.

Anhand dieser Merkmale wird evident, dass der Begriff der Entwicklung hinsichtlich der Sukzessivität aber auch der Diskontinuität des Veränderungsprozesses wenig Diskussionsraum zulässt. Vielmehr liegt das Spannungsfeld der Entwicklung in der Bestimmbarkeit und Unbestimmbarkeit ihrer Endform sowie der Planbarkeit und Unplanbarkeit des damit verbundenen Entwicklungsprozesses. Je mehr die Philosophie für die Sichtweise argumentiert, dass die endgültige Gestalt einer Entwicklung nicht vollständig voraussehbar und der Weg dazu von sowohl geregelten als auch beliebigen Triebkräften beeinflussbar ist, desto mehr scheint die Notwendigkeit vorhanden zu sein, zwischen der Entwicklungslogik und -dynamik zu unterscheiden.<sup>69</sup> Mit dieser Trennung wird eine ausschnittartige Betrachtung des Entwicklungsprozesses ermöglicht und schließlich die Entwicklungsdynamik in der Vielseitigkeit der Interessen und dem Vorkommen sowie der Eliminierung von Widersprüchen verschiede-

---

<sup>67</sup> Wieland (1975), S. 201.

<sup>68</sup> Glasl/Lievegoed (1993), S. 27.

<sup>69</sup> Vgl. Habermas (1982), S. 154f.

ner Typen betrachtet.<sup>70</sup> Auf diese Weise ist es möglich, idealtypische („logische“) Entwicklungspfade von realen Entwicklungspfaden zu trennen, wie Habermas es beispielsweise getan hat.<sup>71</sup>

Eine andere Perspektive, sich auf mikroskopischer Ebene mit dem Entwicklungsprozess auseinander zu setzen, lässt darauf schließen, dass eine Entwicklung auch mit Entstehung von ‚Neuem‘ zusammenhängt. Schumpeter definiert Innovation als die Aufstellung einer neuen Produktionsfunktion und hebt hervor, dass Innovationen nicht isolierte Ereignisse bleiben, sondern stoßweise bzw. geballt auftreten. Für ihn ist „die Entwicklung von Natur aus schief, diskontinuierlich, unharmonisch“ und „eine Störung vorhandener Strukturen“.<sup>72</sup>

Die dargestellten Grundmerkmale der Unternehmensentwicklung sind letzten Endes anhand der Eigenschaften des einzelnen Unternehmens zu interpretieren. Aufgrund der Charakteristika des Unternehmens als ein offenes System ist die Realisierung von Neuem zunehmend mit unvorhersehbaren Einflüssen verbunden. Der Entwicklungspfad stellt einen häufig ungleich verlaufenden Prozess mit Eigendynamik dar, mit Kräften, die der Wirtschaftsprozess selbst freisetzt. Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Entwicklung sind Spontanität (Selbstorganisationsprozesse) und Diskontinuität (Entwicklungsschübe). Gerade der schubartige Charakter der Veränderung grenzt den evolutorischen vom evolutionären und eher bruchlosen Wandel ab. Zudem versucht die evolutorische Theorie, zu erklären, wie es zu Neuerungen in den untersuchten Entwicklungen kommt und welche allgemeinen Einflüsse sie ausüben. Mit diesem Vorgehen formuliert sie Hypothesen zum zeitlichen Verhalten von Systemen, in denen Neuerungen auftreten und sich ausbreiten.<sup>73</sup>

Mit der obigen Darstellung wurde die Entwicklung in ihrem Wesen skizziert. In der vorliegenden Arbeit wird sie sowohl als qualitativer als auch als quantitativer Wandel verstanden, da davon ausgegangen wird, dass beide Arten des Wandels häufig miteinander einhergehen.

---

<sup>70</sup> Vgl. Strasser (1991), S. 33f.

<sup>71</sup> Vgl. Strasser (1991), S. 31.

<sup>72</sup> Schumpeter (1961), S. 110.

<sup>73</sup> Vgl. Kolb (2003), S. 634.

### 3. Ausgewählte relevante theoretische Ansätze

Der Umfang der vorliegenden Dissertation lässt es nicht zu, sämtliche Forschungsansätze zum Gebiet der Tochtergesellschaften zu berücksichtigen. Deshalb sollen hier nur relevante Theorien betrachtet werden, die für den Argumentationsverlauf in seiner Gesamtheit unverzichtbar sind. Die folgenden zwei Punkte finden hierbei eine besondere Beachtung, weshalb diese Betrachtung stark eingegrenzt werden muss:

- 1) Bei ihrer Entwicklung kann eine Tochtergesellschaft zumindest zu drei externen Hauptsubjektgruppen Berührungspunkte aufweisen: der Muttergesellschaft, den anderen Einheiten im Unternehmensverbund sowie den Akteuren im Gastland. Der umfangreiche Bezugsrahmen kann beinahe den gesamten Literaturapparat zum Thema „Internationales Management“, das sich in den letzten vier Jahrzehnten fruchtbar entwickelt hat, abdecken. Sobald der Managementforschung das Prädikat „international“ verliehen wird, scheint die Zunahme der Forschungsergebnisse mit einem hohen Multiplikatoreffekt verbunden zu sein. Annähernd alle Untersuchungsobjekte der Managementlehre könnten unter dem Aspekt der Internationalisierung noch einmal eingehend betrachtet werden. Dabei sind Themenkomplexe wie Strategie, Struktur, Wissen, Ressourcen, Innovation, Unternehmenskultur, usw. zu nennen. Zudem sei an dieser Stelle betont, dass auch die Managementlehre hinsichtlich ihrer Forschungsergebnisse immer weiter wächst.
- 2) Aufgrund der vergleichsweise jüngeren Historie des Internationalen Managements haben sich Forscher dieses Gebiets noch nicht vollständig auf bestimmte Terminologien geeinigt. Stets werden neue Begriffe kreiert, um eigene Gedanken am besten zum Ausdruck zu bringen. Das kann zwar für eine Wissenschaftsdisziplin bereichernd sein, jedoch für Leser durchaus erhebliche Verwirrung auslösen.

Aus diesen beiden Gründen liegt der Zweck dieses Kapitels primär darin, einige wichtige Fortschritte im Internationalen Management über multinationale Unternehmen so aufzuzeigen, dass der Leser ein Verständnis für die Relationsgestaltung zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft sowie für die Dynamik der Unternehmensentwicklung gewinnen kann. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit

auf Tochtergesellschaften in einem spezifischen geographischen Umfeld, nämlich China, liegt, soll gezielt mehr Platz dem letzten Determinanten gewidmet werden, anstatt lediglich die möglichen theoretischen Ansätze oberflächlich zu umreißen.

### 3.1 Struktur- und strategietheoretische Modelle

Eine Zeit lang war die Beziehungsgestaltung zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft der wichtigste Argumentationsschwerpunkt im Forschungsgebiet des Internationalen Managements.<sup>74</sup> Traditionelle Forschungsperspektiven befassen sich mit den strategischen und strukturellen Gestaltungsmöglichkeiten zwischen Zentralisation und Dezentralisation, Koordination und Kontrolle sowie Integration und Lokalisierung. Bei neueren Ansätzen wird der Fokus auf die Dynamik der Interaktionen zwischen der Mutter- und Tochtergesellschaft gelegt, wobei z.B. das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit beim Planungsprozess besonders nennenswert ist.<sup>75</sup> Die Veränderung des Forschungsschwerpunkts lässt sich mit dem Stellenwert der Tochtergesellschaft in der Praxis begründen, der immer mehr steigt. Es scheint nicht möglich zu sein, die Strukturen und Strategien der Unternehmen bei ihren Vorgehensweisen im globalen Geschäft idealtypisch abzugrenzen. Anders als die Ausgangsposition von Chandlers „structure follows strategy“-Debatte<sup>76</sup>, bei der die Strukturveränderung als eine gestaltbare Handlungsempfehlung zur Strategieveränderung aufgefasst wird, kann hier eine Unternehmensstruktur ihre Strategie beeinflussen. Diese Beziehungsgestaltung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft kann als reziprok begriffen werden.<sup>77</sup> In einem multinationalen Unternehmen wirken sich die Strategien für einzelne Tochtergesellschaften und die Strukturen, um die Tochtergesellschaften administrativ an sich zu binden und auch miteinander zu verbinden, in einander. Insofern ist dabei eine holistische Betrachtungsweise erforderlich.

#### 3.1.1 Tochtergesellschaft als Teil des Gesamtsystems

---

<sup>74</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 5.

<sup>75</sup> Vgl. Birkinshaw/Pedersen (2003), S. 372.

<sup>76</sup> Vgl. Chandler (1962).

<sup>77</sup> Vgl. Mintzberg (1990), S. 183 und Amburgey/Dacin (1994), S. 1427.

Die Betrachtungsweise, dass die Tochtergesellschaft ein gefügiger Bestandteil der Muttergesellschaft ist, ist historisch gewachsen. Als Unternehmen im Laufe der industriellen Revolution die ersten Schritte zur Internationalisierung wagten, waren ihre primären Motive der Erwerb der für ihre Großproduktion notwendigen Produktionsinputmengen oder die Steigerung des Absatzes eigener Produkte, um die Größenökonomie erreichen zu können. Diese Motive standen mit der Absicherung der Erfolgchancen der Muttergesellschaft im Heimatland im Einklang. Daher war das ethnozentrische Modell im Sinne von Permatter in strategischer und organisatorischer Hinsicht am meisten im Einsatz.<sup>78</sup>

Solange die Tochtergesellschaft eine starke Ressourcenabhängigkeit von der Muttergesellschaft aufweist, versucht letztere, über Planungs-, Informations- und andere Kontrollsysteme das betriebliche Geschehen der Tochtergesellschaft in unterschiedlicher Ausprägung zu determinieren. Diese hierarchische Beziehungsintensität beginnt, sich zu relativieren, sobald das Gesamtunternehmen als ein einziges Netzwerksystem betrachtet wird. Jedoch kann auch in einem Netzwerk die Muttergesellschaft als gestaltende und fokale Kraftquelle fungieren.

Im akuten Spannungsfeld der Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft stellt sich die Frage, ob die Muttergesellschaft lediglich als Umwelt bzw. Stakeholder der Tochtergesellschaft oder als ein endogener Bestandteil des Entscheidungs- und Managementsystems der Tochtergesellschaft betrachtet werden soll. Jedoch erweist sich eine eindeutige Abgrenzung dabei schwierig. Wenn das Management der Tochtergesellschaft zum alleinigen Entscheidungsträger bzw. zum Kern ihrer Existenzbestimmungen erhoben wird, werden Muttergesellschaft und ebenso die Mitarbeiter, Zulieferer, Behörden des Gastlandes usw. als Umweltfaktoren der Tochtergesellschaft definiert, die „[...] influence, or may influence, any aspect of the organization (e.g. goals, structure, size, plans, procedures, operations, input, output, human relations)“<sup>79</sup>. Dennoch kann die Intensität der Einflussnahme stark variieren. Andererseits beinhaltet eine Direktinvestition, im Vergleich zur Portfolioinvestition, naturgemäß eine Kontrollintention der Muttergesellschaft. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Muttergesellschaft ein unverkennbares Mitspracherecht auf das

---

<sup>78</sup> Vgl. Bartlett/Doz/Hedlund (1990), S. 2f.

<sup>79</sup> Vgl. Aharoni/Maimon/Segev (1978), S. 949.

Geschehen der Tochtergesellschaft besitzt. Insofern kann man die Intensität der Beziehungen zwischen Mutter- und Tochterunternehmen auf der Entscheidungsebene auf das Wollen und Können der Muttergesellschaft sowie auf die von ihr wahrgenommenen Notwendigkeiten zurückführen.

Aus dem oben dargestellten Grund kann eine Tochtergesellschaft sowohl als ein Teilsystem des Gesamtunternehmens als auch als ein ‚selbstständiges‘ System angesehen werden. Im Folgenden wird zunächst auf ersteres eingegangen.

### 3.1.1.1 Integration versus lokale Handlungsfähigkeit

Die Anforderung an eine lokale Anpassung ergibt sich bereits in einer sehr frühen Phase des Internationalisierungsprozesses eines Unternehmens. Ein Unternehmen kann sich zum Beispiel beim Eintritt in einen neuen Markt mit der Frage der Standardisierung oder Differenzierung eigener Produkte auseinandersetzen.<sup>80</sup> Dieser Lokalisierungsbedarf kann aber schnell von der Produktebene auf andere Wertschöpfungsaktivitäten ausgeweitet werden.<sup>81</sup> Wie im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit dargestellt, ist multinationalen (transnationalen) Unternehmen die Möglichkeit gegeben, durch globale Präsenz ihre Effizienz zu steigern,<sup>82</sup> Koordinationsaufwand zu reduzieren<sup>83</sup> und damit ihr Wachstum abzusichern. Globale Präsenz vereint aber zugleich die Nähe zu den nationalen Klienten mit der schnellen Reaktion auf ihre Bedürfnisse. Die ideale Nutzung beider Orientierungsmuster kann eine doppelte Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Nichtsdestotrotz sehen sich multinationale Unternehmen aufgrund der Problematik der Unvereinbarkeit beider Orientierungen<sup>84</sup> mit der Herausforderung konfrontiert, die beiden Bedürfnisse nicht nur auf der strategischen, sondern auch auf der strukturellen Ebene der Unternehmen dennoch zu harmonisieren. Auf der einen Seite stehen die Integrationsanstrengungen des gesamten Unternehmens, auf der anderen die Handlungsfähigkeit bzw. die häufigen Anpassungsbemühungen der einzelnen Tochtergesellschaften.

---

<sup>80</sup> Vgl. Doz/Bartlett/Prahalad (1981).

<sup>81</sup> Vgl. Kogut (1990), S. 49.

<sup>82</sup> Bartlett/Ghoshal nennen den Effizienzdruck als Triebkraft der weltweiten Integration. Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 20.

<sup>83</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 171f.

<sup>84</sup> Vgl. Humes (1993), S. 6f.

Folgende Aussage erläutert die Differenzierungsmerkmale zwischen Integration und lokaler Handlungsfähigkeit: „Integration refers to the centralized management of geographically dispersed activities on an ongoing basis“ und “local responsiveness refers to resource commitment decisions taken autonomously by a subsidiary in response to primarily local competitive or customer demands”.<sup>85</sup>

Anstelle von ‚Integration‘ kann hier die dritte Achse zum Ausdruck (Internationalisierungsgebirge) bringen, inwieweit die einzelnen Glieder der über die Welt verteilten Wertschöpfungsaktivitäten jeweils die relevanten ‚lokalen Gegebenheiten‘ widerspiegeln (im Sinne der „Responsiveness“ z.B. bei Doz/Prahalad 1991). Es wird darauf geachtet, inwieweit die Produkte und der Vertrieb den lokal geprägten Kundenanforderungen entsprechen und inwieweit die Gestaltung der Beziehungen zu lokalen Behörden den spezifischen Sitten entspricht. Der ehemalige Sony-Chef Akio Morita spricht in diesem Zusammenhang von einer ‚globalen Lokalisierung‘.<sup>86</sup> In erster Linie soll in den Wertvorstellungen der MNU verankert werden, dass sie sowohl den Bedürfnissen der lokalen Märkte als auch dem globalen Charakter der Industrie Rechnung tragen müssen, was sich auch in der Unternehmensstruktur und -strategie widerspiegelt.<sup>87</sup> Wenn man beide Vorgehensweisen/Prinzipien miteinander vergleicht, kann man feststellen, dass in der Regel die hohe Integration eines Wertschöpfungsgliedes mit einer geringeren Widerspiegelung der lokalen Gegebenheiten korreliert, insbesondere wenn man jene Wertschöpfungsaktivitäten in den Ländern betrachtet, deren kulturelle Distanz zur Muttergesellschaft besonders groß ist.<sup>88</sup>

Je größer eben diese kulturelle Distanz der jeweiligen Standorte, an denen die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten durchgeführt werden, zu anderen Standorten und insbesondere zum Standort der Muttergesellschaft ist, desto schwieriger gestaltet sich die Koordination bzw. die Integration. Eine ausgeprägte Integration ins Gesamtunternehmen ist unter diesen Umständen nur schwer möglich, wobei die Schwierigkeit nicht nur an den ‚fremden‘ Mitarbeitern, sondern auch an den Kunden oder Lieferanten auf den ‚fremden‘ Ländermärkten liegt. Anders ausgedrückt: Die Integration

---

<sup>85</sup> Prahalad/Doz (1987), S. 14f.

<sup>86</sup> Vgl. Worth (2010), S. 52.

<sup>87</sup> Vgl. Ohmae (1992), S. 153.

<sup>88</sup> Kirsch (2001), S. 79.

von Tochtereinheiten verursacht aufgrund großer kultureller Distanz mehr Kosten als die von Tochtergesellschaften mit geringer kultureller Distanz. Damit etwa der Vertrieb in Thailand ‚kundenorientiert‘ abläuft, ist es unter Umständen von der Muttergesellschaft erwünscht, die vertriebliche Organisation dort relativ selbstständig, d.h. weniger integriert, arbeiten zu lassen. In diesem Fall konzentriert sich die Muttergesellschaft auf eine Kooperation mit ihrer Tochtergesellschaft vor Ort, die den thailändischen Markt besser kennt und dabei auch über ein Verständnis für die thailändischen Lebensformen verfügt. Diese Vorgehensweise im Vertrieb mag in entsprechender Weise verstärkt die lokalen Gegebenheiten widerspiegeln.<sup>89</sup>

Die unten dargestellten Ansätze, nämlich das Konfiguration-/Koordination-Paradigma und das Integration-Responsiveness-Schema, werden als die wichtigsten Modelle in der internationalen Strategieforschung aus den 1980er Jahren interpretiert.<sup>90</sup> Das in diesem Kapitel thematisierte Verhältnis zwischen Integration und Handlungsfähigkeit lässt sich anhand dieser beiden Konzeptionen gut veranschaulichen.

#### 3.1.1.1.1 Konfigurations- und Koordinationsmatrix von Porter

Bei der Suche nach einer Antwort auf die Frage der Zentralisierung oder Dezentralisierung der Wertschöpfungsaktivitäten wirft Porter Konfigurationsstrategien auf. Zur Verdeutlichung ihrer beiden Konstanten, nämlich der Koordinationsintensität und der geographischen Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten, können vier Idealtypen festgehalten werden.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Kirsch (2001), S. 87.

<sup>90</sup> Vgl. Taggart (1998), S. 24.

<sup>91</sup> Vgl. Porter (1986b). Taggart (1998) hat die Modellparameter weiter differenziert.

<b>Koordination der Aktivitäten</b>	hoch	Hohe Auslandsinvestitionen mit strenger Koordination der Niederlassungen	Einfache Globalstrategie
	niedrig	Länderspezifische Strategie eines MNU o. einer Inlandsfirma, die nur in einem Land tätig ist	Exportbasierte Strategie mit dezentralem Marketing
		Geographische Streuung	Geographische Konzentration
<b>Konfiguration der Aktivitäten</b>			

Abbildung 2: Vier Typen der internationalen Strategie von Porter  
Quelle: Porter (1986b), S. 19.

Die beiden Dimensionen ‚Koordination‘ und ‚Konfiguration‘ verbinden zwei fundamentale Vorteile für das Unternehmen, die vor allem bei Firmen mit multinationaler Ausrichtung zur Geltung kommen: ‚location-specific‘ und ‚competitive‘.<sup>92</sup> Multinationale Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Wertschöpfungsaktivitäten entlang der Wertkette an unterschiedlichen Standorten zu lokalisieren. Diese Konfigurationsflexibilität kann sich auf das gesamte Spektrum der Wertschöpfungsaktivitäten erstrecken. Beispielsweise kann ein multinationales Unternehmen die Konzentration der F&E-Aktivitäten bewusst auf eine bestimmte Region oder einige Tochtergesellschaften mit starkem technologischem Hintergrund legen oder Marketingtätigkeiten auf eine große Anzahl von Tochtergesellschaften verteilen. Der Nutzen einer breiten Verteilung der Marketingaktivitäten wurde von Takeuchi und Porter bestätigt.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Vgl. Ghoshal (1987), S. 429ff.

<sup>93</sup> Vgl. Takeuchi/Porter (1986), S.119ff.

Die Koordinationsdimension beinhaltet die Feststellung, inwieweit die Tätigkeiten in den einzelnen Tochtergesellschaften durch die Muttergesellschaft oder die regionale Zentrale gelenkt werden sollen. Eine Koordinationsnotwendigkeit kann aus mehreren Gründen zustandekommen. Im Einkaufsbereich kann zum Beispiel durch die weltweite Koordination eine größere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten errungen oder im Marketingbereich ein starkes einheitliches Markenimage präsentiert werden. Ein weiterer wichtiger Grund für die Koordinationsbemühungen der Muttergesellschaft oder der Regionalzentrale ist die Ermöglichung der Diffusion des in den Tochtergesellschaften erworbenen Wissens und anderer Ressourcen innerhalb des Unternehmensverbundes, womit ein Lerneffekt erzielt werden soll. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Koordination in diesem Fall Wettbewerbsvorteile für das Gesamtunternehmen generieren kann. Jedoch gelten starke Koordinationsbemühungen als zeit- und kostenaufwendig und können aufgrund der Beschränkung durch die Autonomie der Tochtergesellschaften im schlimmsten Fall ihre Innovations- und Reaktionsfähigkeit gegenüber dem lokalen Bedarf beeinträchtigen.<sup>94</sup>

Die Wertkette-Orientierung der Konfigurations- und Koordinationsdimensionen ermöglichen dem Unternehmen eine strategische Gestaltung auf der Funktionsebene. Das Analyseobjekt kann insofern auch auf der Divisionsebene bzw. der strategische Geschäftseinheitsebene untergebracht werden, was das Einsatzspektrum der Matrix erweitert.<sup>95</sup> Die Existenz der Konfiguration/Koordination-Matrix ist in mehreren empirischen Untersuchungen zu unterschiedlichem Grad bestätigt worden.<sup>96</sup> Erwähnenswert ist allerdings auch, dass die vier Strategien, die mit Verweis auf Porter oben abgebildet sind, eher einen konzeptionellen Charakter haben. In der realen Umsetzung sind wesentlich mehr differenzierbare Strategien zu finden. Auch Porter räumt dies ein: „There are many different kinds of global strategies, depending on a firm's choices about configuration and coordination throughout the value chain”.<sup>97</sup> Dessen bewusst vermerkt zum Beispiel Roth fünf distinktive Archetypen entlang des Konfiguration/Koordination-Rahmens für mittelgroße Unternehmen, indem er sie um den regionalen Aspekt erweitert, und präferiert letztlich eine *selektive* Globalstrategie.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Taggart (1998), S. 24f.

<sup>95</sup> Vgl. Kutschker (1993), S. 5.

<sup>96</sup> Vgl. Roth et al (1991) und Macharzina (1993), S. 29ff.

<sup>97</sup> Porter (1986), S. 27f.

<sup>98</sup> Vgl. Roth (1992), S. 533ff.

Im Internationalen Management sind die beiden Dimensionen Koordination und Konfiguration auch mehrfach in unterschiedlichen Kontexten untersucht und analysiert worden. Insbesondere bei der Erforschung der Rollentypen bzw. der auf die einzelnen Tochtergesellschaften ausgeübten Vorgehensweisen finden die Koordinations- und Konfigurationsstrategien ihren Eingang.<sup>99</sup>

#### 3.1.1.1.2 Integration- Responsiveness-Schema nach Prahalad und Doz

In ihrem Werk *The Multinational Mission* führen Prahalad und Doz drei strategische Dimensionen auf, welche die wichtigsten Aufgaben für MNU darstellen: Integration, Coordination und Local Responsiveness.<sup>100</sup> Jedoch haben die Autoren die Dimension der Koordination in dem von ihnen erstellten Integration-Responsiveness-Grid ausgeblendet, da sie Koordination als ein so genanntes ‚Beiprodukt‘ der beiden anderen Dimensionen ansehen; anders ausgedrückt: Der Bedarf an Koordination hängt nach ihrer Argumentation vom Grad der Integration und der lokalen Responsiveness ab.<sup>101</sup> Jedoch setzen die Autoren an einigen Stellen ihrer Arbeit „Koordination“ mit der „Integration“ gleich.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Martinez/Jarillo (1991), Morrison (1990) und Taggart (1998), S. 26f.

<sup>100</sup> Prahalad/Doz (1987).

<sup>101</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 15f. Andere Autoren definieren Integration durch zwei Prozessen: Kontrolle und Koordination, wobei Kontrolle als ein Indiz für Integration zu verstehen ist. Vgl. Cray (1984), S. 86.

<sup>102</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 19.



Abbildung 3: Das Integration-Responsiveness Grid von Prahalad/Doz  
Quelle: Prahalad/Doz (1987), S. 25.

Dieses Raster scheint, auf mehreren Bezugsobjekten anwendbar zu sein. Der Ausgangspunkt war die Analyse der Geschäftsfelder eines Multiproduktunternehmens. Je nach dem Bedarfsgrad der globalen Integration bzw. lokalen Responsiveness können die Produkte dieses Unternehmens an verschiedenen Positionen dem oben dargestellten Raster lokalisiert werden.<sup>103</sup> Unterschiedliche Managementstrategien sowie verschiedene Organisationsstrukturen gehen – wie die obige Abbildung zeigt – dann mit der individuellen Positionierung der Geschäftsfelder einher.<sup>104</sup> Darüber hinaus versuchen die beiden Autoren, differenzierte Positionierungen der Wertschöpfungsaktivitäten (in diesem Fall sprechen sie von „Functions“) innerhalb dieses Modells vorzunehmen.<sup>105</sup>

Während sich lokale Handlungen und Anpassungen in erster Linie auf die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten beziehen, werden unter dem Lokalisierungsprozess um-

<sup>103</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 24.

<sup>104</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 25.

<sup>105</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 27f.

fangreiche und aktive Gestaltungsmaßnahmen verstanden. Letzteres gilt wesentlich als eine Lösung zur Überwindung der Foreignness Liability, mit der MNU bei der Marktbearbeitung konfrontiert sind. Für ein MNU, das nicht nur als eine technologische sondern auch soziale Einheit gilt, ist es unwahrscheinlich, eigene Tiefen- und Oberflächenstrukturen unverändert in die Tochtergesellschaft einzubringen. Eine Tochtergesellschaft reflektiert die Werte, Normen und andere Geschäftsgebaren der sozialen Gesellschaft, in der sie gegründet wurde.<sup>106</sup> Der Lokalisierungsbedarf basiert insbesondere auf den folgenden zwei Tatsachen: Zunächst erweist sich ein Transferprozess von der Mutter- in die Tochtergesellschaft, insbesondere in einem Entwicklungsland wie China, in dem es kaum Berührungspunkte zwischen den vor Ort rekrutierten Mitarbeitern und dem Managementsystem der westlichen Welt besteht, sehr zeitaufwendig und kostenintensiv. Darüber hinaus stellt sich für die Unternehmensführer der Muttergesellschaft immer die Frage, ob eine Kultivierung der Ressourcengestaltung oder -aufstockung durch die Muttergesellschaft in einer neugegründeten Tochtergesellschaft eine Erfolgsgarantie darstellt. Die Ressourcenkonstellation ergibt sich daher zunehmend als Resultat einer pfadabhängigen Entwicklungsgeschichte und wird durch die beschränkte Nachahmbarkeit bzw. Übertragbarkeit bedingt,<sup>107</sup> was sich mit den Konzepten der ‚time compression diseconomies‘ und ‚asset mass efficiencies‘ begründen lässt.<sup>108</sup>

Das oben dargestellte Schema kann wie folgt charakterisiert werden:

- 1) Die heuristische Natur des Schemas: Die Autoren räumen zwar ein, dass beide Extreme von oben links und unten rechts in diesem Modell keine große Herausforderung für das Management darstellen und eine multifokale Strategie am schwierigsten zu beherrschen sei, jedoch gehen sie nicht weiter auf eine normative Aussage über die möglichen Gestaltungen der multifokalen Strategie ein. Sie formulieren lediglich, dass eine Matrixstruktur in diesem Fall empfehlenswert sei. In erster Linie dient das Raster dem Management als gedankliche Orientierung.

---

<sup>106</sup> Vgl. Westney (1989), S. 12.

<sup>107</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107; Rasche/Wolfrum (1994), S. 504f; Knyphausen-Aufseß (1995), S. 85; Cohen/Levinthal (1990), S. 128ff.

<sup>108</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507f.

- 2) Keine reine statische Interpretation des Schemas. Angesichts der globalen Wettbewerbssituation und der dynamischen Veränderung der Umwelt in technologischer, wirtschaftlicher, kultureller und politischer Hinsicht, betonen die beiden Autoren Verschiebungsmöglichkeiten der bestehenden Positionen der Produkte, Strategien und Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb des Rasters. Darauf zurückführend plädieren sie für einen DMNC-Ansatz („Diversified Multinational Corporation“), der durch die simultane Kompetenzbeherrschung der Unternehmensführung hinsichtlich der Kontrolle, Veränderung und Flexibilität charakterisiert wird.<sup>109</sup>

Ähnlich wie das K/K-Schema von Porter zielt das im Internationalen Management etablierte I/R-Schema auf Strategieanwendungen ab. Während mit der ‚Integrated Product Strategy‘ das Augenmerk des Management auf die homogenisierten Produktbedürfnisse auf dem globalen Markt und die Kostenoptimierung durch Skaleneffekte gelenkt wird, betont die ‚Locally Responsive Strategy‘ die Differenzierung der Kundenwünsche und damit mehr Entscheidungsmöglichkeiten bei der Tochtergesellschaft. Mit der ‚Multifocal Strategy‘ werden nach dem situativen Bedarf die Vor- und Nachteile der beiden „extremen“ Strategien abgewogen und kombiniert. Einen Charakterzug des I/R-Schemas bildet die Unvereinbarkeit der beiden Pole, wobei die Gegensätzlichkeit damit begründet werden kann, dass die Forderung nach Responsiveness von den Managern der Tochtergesellschaft und die Forderung nach Integration eher von den Führungskräften der Muttergesellschaft stammt.<sup>110</sup> Nach der Logik dieses Schemas führt eine verstärkte Integrationsnotwendigkeit zwangsläufig zur Reduzierung der Responsivenessnotwendigkeit und umgekehrt. Diese Annahme bedingt, dass die Bewegung einer ‚Multifocal Strategy‘ dann nur diagonal entlang der Linie zwischen hoher Integration und niedriger Responsiveness oder niedriger Integration und hoher Responsiveness verlaufen kann. In der Forschungsliteratur werden zur Erklärung der Integrationsintensität einige strukturelle Variablen herangezogen, wie z.B. Unternehmensgröße auf der Seite der Muttergesellschaft und auf der Seite der Tochtergesellschaft, Funktionen der Tochtergesellschaft sowie Standort der Tochtergesellschaft.<sup>111</sup> Die Konzipierung des I/R-Schema fußt unmittelbar auf dem

---

<sup>109</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 159ff.

<sup>110</sup> Vgl. Doz/Prahalad (1984), S. 56.

<sup>111</sup> Vgl. Cray (1985), S. 90.

Gedanken über Integrationsbedarf und Bedarf an Handlungsfähigkeit der Tochtergesellschaft. Daraus entstehen drei Unternehmensstrategien als Antwort auf den typischen Gegensatz, mit dem ein multinationales Unternehmen konfrontiert sein muss.

### 3.1.1.2 Kontrollierbarkeit und Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaft

Im obigen Kapitel wurde versucht, die Frage zu beantworten, warum gegensätzliche Managementmechanismen gleichzeitig bestehen können. Im Folgenden wird nun ausführlicher auf den Gegensatz zwischen Kontrolle und Autonomie eingegangen, wobei der Fokus auf der Beantwortung der beiden folgenden Fragen liegt:

- 1) Welche Faktoren bestimmen die Relation zwischen der Kontrollausübung und der Autonomiegewährung?
- 2) Welche Kontrollinstrumente sind für das Management der Tochtergesellschaften verfügbar?

Wie oben bereits dargestellt, beeinflussen viele unternehmensendogene und -exogene Faktoren die Integrationsnotwendigkeit und -fähigkeit der Tochtergesellschaft. In der Forschungsdiskussion ist bereits eine Vielzahl von Beiträgen zu formalen und informellen Kontrollmechanismen entstanden. Unter anderem befasst sich Egelhoff mit den ergebnis- und verhaltensorientierten Kontrollmechanismen und dokumentiert, dass die beiden Kontrollsysteme in unterschiedlichen Formen in MNU mit US-amerikanischer und europäischer Herkunft eingesetzt werden.<sup>112</sup> Gupta und Govindarajan verweisen bei der Kontrolle der Tochtergesellschaften auf den Kontingenzansatz.<sup>113</sup> Baliga und Jaeger sprechen von bürokratischen und kulturellen Kontrollansätzen.<sup>114</sup>

Eine generelle Gegenfrage zur Integrationsintention lautet: Inwieweit ist eine Tochtergesellschaft kontrollierbar und welche Entscheidungsautonomie soll einer Tochter-

---

<sup>112</sup> Vgl. Egelhoff (1984), S. 73ff.

<sup>113</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991b), S. 770ff.

<sup>114</sup> Vgl. Baliga/Jaeger (1984), S. 27ff.

tergesellschaft eingeräumt werden? Bei der Betrachtung dieser Fragestellung rücken folgende zwei Aspekte in den Vordergrund:

- a) Aufgrund der Komplexität<sup>115</sup> des Managements im multinationalen Unternehmen, die auf die Heterogenität in seinem internen und externen Umfeld zurückzuführen ist, ist die Kontrollierbarkeit der Tochtergesellschaft nur bedingt möglich und notwendig.
- b) Die Entscheidungsautonomie einer Tochtergesellschaft ist von multiplen externen und internen Faktoren abhängig.

Bereits seit Simons Publikationen<sup>116</sup> in der Betriebswirtschaftslehre ist fest verankert, dass handelnde Menschen eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität bzw. Rationalität<sup>117</sup> besitzen. Unternehmungen sind „zwar das Ergebnis menschlicher Handlungen, in der Regel aber nur bedingt das Resultat menschlicher Absichten und Pläne“.<sup>118</sup> Es bestehen jedoch zwei Möglichkeiten, mit Komplexität umzugehen: mithilfe von Komplexitätsreduktion und/oder -absorption. Die Komplexitätsreduktion erklärt den Versuch des Handelnden, die diese zu verstehen und darauf entsprechend zu reagieren. Mit der Komplexitätsabsorption werden solche Optionen verstanden, mit denen die Komplexität ‚indirekt‘ angegangen wird. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation mit anderen Partnern, durch die Informationsquellen erweitert und Risiken verteilt werden können.<sup>119</sup> Die beiden Instrumentarien stehen nicht konkurrierend zueinander, sondern ergänzen sich vielmehr.<sup>120</sup> Aufgrund der steigenden Komplexität durch die quantitative Zunahme der Tochtergesellschaften erscheint es den multinationalen Unternehmen notwendig, entsprechend „aktiv“ zu agieren bzw. die Komplexität zu reduzieren. Ein denkbare Mittel ist dabei zum Beispiel die Veränderung der Kontrollgrundsätze, -instrumente und -intensität. Jedoch fällt es in den Rahmen der Komplexitätsabsorption, der Tochtergesellschaft mehr Entscheidungsautonomie zu gewähren.

---

<sup>115</sup> Charakteristika von „Komplexität“ vgl. Kirsch (1988), S. 205f. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit „Komplexität“ findet man in Knyphausen (1988), S. 278ff.

<sup>116</sup> Vgl. Simon (1957) und (1959).

<sup>117</sup> Der Begriff „Rationalität“ kann unter kognitiven-instrumentellen, moralischen-praktischen oder ästhetischen-praktischen Aspekten gemessen werden. Vgl. Kirsch (1984), S. 651ff.

<sup>118</sup> Malik (1979), S. 314.

<sup>119</sup> Vgl. Boisot/Child (1999), S. 238.

<sup>120</sup> Vgl. Boisot/Child (1999), S. 240.

Prahalad und Doz zweifeln an den Fähigkeiten des Topmanagements der Muttergesellschaft, die Komplexität der Tochtergesellschaften und deren Umwelt vollständig erfassen zu können.<sup>121</sup> Ein MNU besteht innerhalb seiner unternehmerischen Grenze aus einer hohen Anzahl von Akteuren und ist gleichzeitig mit zahlreichen Akteuren in seiner Peripherie konfrontiert. Unterschiedliche Zielsetzungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft, wie z.B. differente Wahrnehmungen des Integrations-Responsiveness-Bedarfs, führen zu Konflikten, die – bis auf einige Ausnahmen, bei denen argumentiert wird, dass Konflikte Innovationsschub stiften könnten<sup>122</sup> – in den meisten Fällen als unzweckmäßig und effizienzreduzierend bewertet werden.<sup>123</sup> Bereits im vorangegangenen Kapitel wurde mithilfe vom Integrations-Responsiveness-Schema Konfliktpotential thematisiert. Darüber hinaus kann es als Nebenprodukt der Interaktion und Interdependenz der Betroffenen verstanden werden.<sup>124</sup> Tochtergesellschaften werden von der Muttergesellschaft kontrolliert, wobei die Kontrollberechtigung der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften damit legitimiert wird, dass diese eine Absicherungsfunktion schafft, sodass alle Unternehmensmitglieder an einem gemeinsamen Ziel arbeiten können.<sup>125</sup> Ein weiterer Aspekt der Kontrolle, gleichfalls unbestimmbare Komplexität in bestimmbarere Komplexität umzuwandeln, liegt in dem Zuspruch der Entscheidungsautonomie an die Tochtergesellschaften. Diese sind naturgemäß **partiell autonome bzw. semiautonome** Unternehmen.<sup>126</sup> Nachdem die Knoten und die Beziehungsbindungen innerhalb eines Unternehmensnetzwerks eine bestimmte Anzahl überschritten haben und starke Kontrolle mehr Aufwand als Nutzen mit sich bringt, erweist es sich als sinnvoll, den Tochtergesellschaften bzw. den regionalen Zentralen – wenn auch nicht allen Tochtergesellschaften – mehr Autonomie zuzusprechen. Daher sieht sich ein MNU permanent mit den beiden Gegensätzen der Kontrolle über und Autonomie der Tochtergesellschaften konfrontiert. Zudem spricht auch neben der beschränkten Wahrnehmungskapazität der Muttergesellschaft zu den Tochtergesellschaften und zu den Gastländern auch die Selbstorganisationsfähigkeit der Tochtergesellschaften für eine

---

<sup>121</sup> Vgl. Prahalad (1976) und Prahalad/Doz (1981).

<sup>122</sup> Vgl. Ruekert/Walker (1987), S. 237f.

<sup>123</sup> Vgl. Roth/Nigh (1992), S. 277ff.

<sup>124</sup> Vgl. Johanson/Pahlberg/Thilenius (1996), S.188f.

<sup>125</sup> Vgl. Egelhoff (1984), S. 73.

<sup>126</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood/Young (2005), S. 227.

notwendige Relativierung der Kontrolle. Mit der Selbstorganisation wird die Fähigkeit eines Systems, sich an seine Umwelt anzupassen, benannt.

Abgesehen von den Autorisierungsrechten ist der Soll- und Ist-Autonomitätsgrad einer Tochtergesellschaft anhand zweier Einflussfaktoren, die im Gesamtunternehmen ‚disziplinarisch‘ erteilt werden, zu beschreiben: der Position im gesamten Unternehmensnetzwerk und der Ressourceninterdependenz zu anderen Unternehmenseinheiten, damit auch zur Muttergesellschaft.<sup>127</sup> Diese beiden Aspekte sind in sich verzahnt und stehen im unternehmerischen Zusammenhang zueinander. Aufgrund der Ressourceneigenschaften wie Mobilität oder Imitierbarkeit weisen Tochtergesellschaften im Einzelnen unterschiedliche Dependenzgrade zu ihrer Muttergesellschaft, den verbundenen Unternehmen und lokalen Geschäftspartnern auf. Dieses Formenreichtum und die Intensität der Dependenz bzw. Interdependenz beeinflussen die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Tochtergesellschaften zu autonomen Entscheidungen und zum eigenständigen Handeln sowie den Beitrag, den sie für das gesamte Unternehmen leisten können. Das kann mit der Tatsache begründet werden, dass die Geschäftsumwelt für die Fähigkeiten eines Unternehmens ausschlaggebend ist. Durch diese Erkenntnis kann festgehalten werden, dass die Ausgangspositionen der Tochtergesellschaften sich allein aufgrund der Vielseitigkeit ihrer Umwelten nicht ähneln.

Durch eine hohe Entscheidungsautonomie werden Tochtergesellschaften aktiv in den Strategieformulierungs- und -implementierungsprozess einbezogen.<sup>128</sup> Eine geringere Ressourceninterdependenz impliziert auch eine abnehmende Interaktion zwischen den Einheiten. Dadurch wird auch der Koordinationsbedarf dementsprechend reduziert. Die Autonomie der Tochtergesellschaft ist subjektiv prädestiniert durch die ihr häufig von der Muttergesellschaft zugewiesene ‚Corporate Role‘, die im folgenden Kapitel noch thematisiert wird. Die Subjektivität steht nicht zwangsläufig im Widerspruch zur Objektivität, da die Netzwerksorientierung und Ressourcen(in)-dependenz der Tochtergesellschaften beim Definieren ihrer Rollen durch die Muttergesellschaft bereits einkalkuliert werden können. Im Idealfall sollte dabei kein Konfliktpotential entstehen.

---

<sup>127</sup> Vgl. Forsgren/Pahlberg (1996b), S. 92.

<sup>128</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood/Jonsson (1998), S. 221.

In der Realität ist allerdings ein Einklang zwischen der Soll- und Ist-Autonomie aus mehreren Gründen nicht möglich. Zum einen besteht häufig eine Wahrnehmungslücke zwischen der Mutter- und Tochtergesellschaft über die jeweiligen Netzwerkpositionen und verfügbaren Ressourcen. Zum anderen verändern sich immer wieder die Interdependenzbreite und -intensität, sodass eine zeitnahe Strategieumstellung häufig unwahrscheinlich ist. Daher kann eine Definition der Relation zwischen Autonomie und Interdependenz nicht so sehr wie die folgende Regel vereinfacht werden: weniger Interdependenz = mehr Autonomie. Die Muttergesellschaft kann durchaus versuchen, ihre Tochtergesellschaft trotz der ausgeprägten Independenz aus strategischen Gründen durch Koordinationsmechanismen eng ins Gesamtunternehmen einzubinden.

Der Kontrollbedarf über die Tochtergesellschaften wird prinzipiell von der Muttergesellschaft subjektiv ausgesprochen. Objektiv steigert sich dieser Bedarf mit der Zunahme der Interdependenz zwischen Tochtergesellschaft und anderen Unternehmenseinheiten, darunter auch der Muttergesellschaft. Allerdings weisen die Kontrollmechanismen multinationaler Unternehmen wesentliche Unterschiede bei Kontrollinhalt, Kontrollintensität und Kontrollinstrumentarien auf, die sich aus Erfahrungen, strategischen Ausrichtungen und Organisationsstruktur der multinationalen Unternehmen ergeben. Während beispielsweise schwedische Unternehmen normative Kontrolle über ihre weltweiten Aktivitäten ausüben, setzen US-amerikanische Unternehmen vorwiegend kalkulatorische und zwingende Mechanismen ein.<sup>129</sup>

Nichtsdestotrotz, je ausgeprägter die von der Tochtergesellschaft eingenommene Netzwerkposition ist, desto schwieriger wird die Kontrollierbarkeit der Tochtergesellschaft durch das Mutterunternehmen.<sup>130</sup> In diesem Fall lösen streng formale und hierarchisch-orientierte Kontrollmechanismen häufig Konfliktpotential aus. White und Poynter formulieren diesbezüglich: „Given individual cognitive limitations and information impactedness it is unrealistic to expect one or even a few decision makers located at a single point in the MNC to be able effectively to resolve these questions.“<sup>131</sup> Alternativen hierzu sind deshalb in informellen bzw. Sozialisationskontroll-

---

<sup>129</sup> Vgl. Hedlund (1986), S. 13.

<sup>130</sup> Vgl. Forsgren/Pahlberg (1996a), S. 45.

<sup>131</sup> White/Poynter (1990), S. 99.

mechanismen zu suchen. Diese Art der Fokussierung auf den ‚Stellenwert‘ der Tochtergesellschaft räumt gegenüber der Muttergesellschaft und auch der Tochtergesellschaft das Zugeständnis ein, dass die Tochtergesellschaft Möglichkeiten haben kann, relativ autonom zu agieren und sogar strategische Entscheidungen der Muttergesellschaft zu beeinflussen.<sup>132</sup>

Der Ansatz, der als fruchtbar angesehen wird, sich mit der Entscheidungsstruktur und dem strategischen Kontroll- bzw. Koordinationskonzept in multinationalen Unternehmen zu befassen, ist der Forschungsrichtung des Polyzentrismus unter der Leitung von Kirsch zuzuschreiben. Hiermit ist die polyzentrische und nicht die hierarchische Führungsstruktur in multinationalen Unternehmen mit pluralistischen Feldern, mit denen „multinationale Felder bzw. unterschiedliche Wirtschafts- und Kulturräume“<sup>133</sup> in Form von eigenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen zu verstehen sind, und der damit verbundenen Vielzahl und Komplexität an Unternehmensverbindungen zu begründen. Die Existenz der „eigensinnigen“<sup>134</sup> Partialsysteme mit ihren nicht abgrenzbaren vielfältigen Kontexten erschwert die Bildung einer hierarchischen Führungs- und Entscheidungsstruktur. Jedoch bestehen aufgrund der sehr unterschiedlichen Unternehmensverbindungen und immanenten Inkommensurabilität der Lebenswelten der Partialsysteme divergierende Ausprägungsformen des Polyzentrismus. Kirsch unterscheidet dabei z.B. zwischen schwacher und starker Form des Polyzentrismus, wobei die Inkommensurabilität der Lebenswelten einerseits und weitere Bedingungen, wie Ressourcenabhängigkeit oder disziplinarische Beziehungsverbindungen der Unternehmenseinheiten, andererseits die Darstellungsform des Polyzentrismus beeinflussen.<sup>135</sup> Weitere Differenzierungen, wie vom gemäßigten und ungebändigten Polyzentrismus<sup>136</sup>, Basis- und Zentralpolyzentrismus<sup>137</sup> oder Emergenz- und Steuerungspolyzentrismus,<sup>138</sup> sind ebenfalls in der Literatur zu finden.

---

<sup>132</sup> Vgl. Forsgren/Pahlberg (1996b), S. 94ff.

<sup>133</sup> Kirsch (2001), S.435.

<sup>134</sup> Der Eigensinn entsteht aufgrund der Verfolgung der Eigeninteressen, aber auch der mit den anderen Partialsystemen nicht vereinbaren eigenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen. Vgl. Ringlstetter (1991), S. 62ff.

<sup>135</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 576.

<sup>136</sup> Vgl. Ringlstetter (1995), S. 253ff.

<sup>137</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 577.

<sup>138</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 577.

Die organisatorische Struktur eines multinationalen Unternehmens unterliegt unternehmerischer und umweltabhängiger Komplexität, was dazu führt, dass die gesamte Summe der Beziehungsverbindungen zwischen dem Zentrum und seiner Peripherie schlussendlich die Fähigkeit der Muttergesellschaft beschränkt, alle Zügel fest in eigener Hand zu halten. Als organisatorisch und juristisch selbstständige Einheiten stehen die Tochtergesellschaften mit ihrer Muttergesellschaft in einem Spannungsfeld zwischen Kontrolle, Koordination und Autonomie. Eine Tochtergesellschaft – auch wenn es sich dabei um ein Teilsystem handelt – muss zu einem gewissen Grad Autonomie besitzen, um die Chancen und Risiken in ihrer unmittelbaren Umwelt wahrzunehmen und auf diese zu reagieren.<sup>139</sup> Im Gegensatz dazu kann eine ausgeprägte Autonomiegewährung an die Tochtergesellschaft die Vorteile relativieren, die ein MNU durch die Integration der einzelnen Unternehmenseinheiten erlangen kann. Dabei ist Autonomie ein multidimensionales Konstrukt. Sie kann sowohl die Aufstellung der strategischen Planung als auch ihre Implementierung umfassen.<sup>140</sup> Auf der einen Seite hat die Muttergesellschaft den Wunsch/das Verlangen, ihre eigenen (globalen/lokalen) Strategien in den Tochtergesellschaften durchzusetzen, indem zweckmäßige Kontrollmaßnahmen zur Gewährleistung der Strategieumsetzung in den Tochtergesellschaften gegenüber dem Management verfolgt werden. Auf der anderen Seite haben die Tochtergesellschaften aufgrund ihrer Ressourcen, die sich spezifisch aus ihren standortbedingten Vorteilen ergeben, entweder den Anspruch, über mehr ‚Rechte‘ bei strategischen/operativen Entscheidungen zu verfügen, oder es ist eben auch von der Muttergesellschaft mit bewusster Kenntnisnahme erwünscht, dass Tochtergesellschaften mehr autonome Entscheidungsbefugnisse erteilt werden. Der Kontrollumfang über eine Tochtergesellschaft bzw. die an sie gewährten Autonomie ist eine strategische Überlegung, die von mehreren Variablen abhängt. Um dies zu veranschaulichen, kann Ringlstetters Unterscheidung des gemäßigten und ungebändigten Polyzentrisumus als Beispiel herangezogen werden. Beim gemäßigten Polyzentrisumus identifiziert Ringlstetter zwei Arten von Gestaltungsmaßnahmen, sodass in den Partialsystemen die Vorgaben der Muttergesellschaft berücksichtigt werden können und zwar durch Organisationsstruktur und Managementsysteme. Mit einer adäquaten Organisationsstruktur werden Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Partialsystemen so konfiguriert, dass die Integra-

---

<sup>139</sup> Vgl. Aharoni/Maimon/Segev (1978), S. 950.

<sup>140</sup> Newburry/Zeira/Yeheskel (2003), S. 396.

tion bzw. Koordination dieser nicht behindert wird.<sup>141</sup> Eine bewusste Ausgestaltung der Managementsysteme dient dazu, die Einflussnahme der Zentrale den Entscheidungsprozessen bzw. -prämissen so anzupassen, dass sich der ‚Eigensinn‘ der Tochtergesellschaft in einem erwünschten Rahmen hält.<sup>142</sup> Im Fall des ungebändigten Polyzentrismus ist die polyzentrische Struktur nur zu handhaben, wenn ein grundsätzliches Rahmenkonzept von allen bzw. der Mehrheit der Beteiligten mit unterschiedlichen Eigeninteressen am Gesamtsystem akzeptiert wird.<sup>143</sup> Demzufolge erfordert die Erstellung des Rahmenkonzeptes eine offene Kommunikation und einen wechselseitigen Abstimmungsprozess unter den Partialzentren. Statt der Ausübung direkter oder indirekter Einflussnahme nimmt die Muttergesellschaft dabei die Rolle eines Moderators bzw. Katalysators ein.<sup>144</sup>

Wird die Autonomie lediglich seitens der Muttergesellschaft aus strategischen Gründen befürwortet, ist das Erlangen der Autonomie von den Variablen dreier Kategorien abhängig:

- a. Eigenschaften der Muttergesellschaft, darunter Größe, Nationalität, Internationalisierungsgrad, Technologie sowie interne Wettbewerbsstruktur;
- b. Eigenschaften der Tochtergesellschaft, darunter Größe, Alter, Marktergebnis sowie Eigentumsform;
- c. Parameter in der Umwelt der Tochtergesellschaft: Unsicherheit, Dynamik und Entwicklungsgrad des Gastlandes.<sup>145</sup>

Ein stark generalisiertes Kontrollsystem würde dazu führen, dass den Tochtergesellschaften die Ansicht vermittelt wird, zweitrangig zu sein. In den Theorien über multinationale Unternehmen werden Kontrolle und Koordination vorwiegend von der Muttergesellschaft aus dem Grund verfolgt, das Geschehen in den Tochtergesellschaften gezielt steuern zu können. Dazu zählen:

- 1) Informationsgehalt der Kontrolle und Koordination;

---

<sup>141</sup> Vgl. Ringlstetter (1995), S. 129ff.

<sup>142</sup> Vgl. Ringlstetter (1995), S. 181ff.

<sup>143</sup> Vgl. Ringlstetter (1995), S. 289ff.

<sup>144</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 609.

<sup>145</sup> Vgl. Pahlberg (1996b), S. 62.

- 2) Struktur und Mechanismen der Kontrolle und Koordination;
- 3) Selbstregulationsmechanismen. Im Vergleich zu den von der Muttergesellschaft auferlegten exogenen Kontrollmanövern stellt die Selbstregulierung ein endogenes Kontrollinstrument dar.

Die wesentliche Eigenschaft einer Tochtergesellschaft im Ausland, nämlich ihre Einbettung in die lokalen Gegebenheiten auf Markt-, Kultur- oder Gesellschaftsebene, führt zur Gewährleistung der Autonomie durch die Muttergesellschaft. Kontrolle und Autonomie bilden in diesem Fall Gegenpole. Eine essentielle Frage dabei ist, welche ‚Menge‘ an Autonomie an die Tochtergesellschaft übertragen werden soll.

Der Grad einer zu gewährenden Autonomie ist quantitativ nicht zu erfassen und hängt dennoch zumindest mit den zwei folgenden Faktoren zusammen:

- 1) Erfahrungen, welche die Muttergesellschaft bereits beim Management ausländischer Tochtergesellschaften gesammelt hat: Eine Muttergesellschaft mit einer ausgeprägten Internationalisierungserfahrung beurteilt auf eine souveränere Art, was die Tochtergesellschaft in ihrer jeweiligen Entwicklungsphase leisten kann und soll. Die Notwendigkeit einer ‚Einschaltung‘ der Muttergesellschaft wird nicht nur im Hinblick auf die betroffene Tochtergesellschaft, sondern auch in einem ganzunternehmerischen Kontext abgeschätzt;
- 2) Die kognitive Wahrnehmung der Muttergesellschaft über die (Un-)Sicherheit, die sich auf die Fähigkeit der Tochtergesellschaft und die lokale Marktsituation bezieht: Inwieweit eine Tochtergesellschaft in der Lage ist, eigene Ressourcen und Kompetenzen zu entwickeln, um die ‚vorgegebenen‘ Ziele zu erreichen, wird bei der Kommunikation mit der Muttergesellschaft auf verschiedene Weise beurteilt. Die Muttergesellschaft bildet sich unaufhörlich eine Meinung darüber.

Ein neues Argument für mehr Autonomie der Tochtergesellschaften, insbesondere in Entwicklungsländern,<sup>146</sup> liefern Prahalad und seine Kollegen. Im Hinblick auf die

---

<sup>146</sup> Es sind unterschiedliche Kategorisierungskriterien für „Emerging Market“, entwickelte Länder bzw. Entwicklungsländer vorhanden. An dieser Stelle wird auf eine exakte Definition verzichtet. Vgl. Arnold/Quelch (1998), S. 8. Prahalad et al. verwenden den Begriff „Entwicklungsländer“ im Zusammenhang mit der Kaufkraft der Bevölkerung. Vgl. Prahalad/Hammond (2002), S. 51.

Präsenz der MNU in Schwellen- und Entwicklungsländern plädieren die Autoren mit ihrem Konzept ‚Bottom of the Pyramid‘<sup>147</sup> für die Loslösung der MNU vom Versuch, eigene Geschäftspraxis und Produkte zu hundertprozentig auf weniger entwickelte Länder zu übertragen. Bei ihrer Argumentation achten sie besonders darauf, dass in diesen BOP-Ländern andere Einkommensstrukturen und Kundenpräferenzen als in den entwickelten Ländern vorherrschen, sodass für den lokalen Bedarf ausgearbeitete Unternehmensstrukturen und -strategien vor Ort angewandt und wesentliche Entscheidungskompetenzen auf die Tochtergesellschaften übertragen werden müssen.<sup>148</sup>

Eine gänzlich andere Perspektive, die Gewährleistung gewisser Autonomie an die Tochtergesellschaften zu befürworten, lässt sich mit der Selbstregulierungsfähigkeit einer Organisation erklären. Eine Eigenschaft dieser Fähigkeit stellt z.B. die Verhaltensweise des Feedback-Seeking<sup>149</sup> dar. Individuen innerhalb einer Organisation suchen aufgrund der Rollenambiguität und Kontingenzunsicherheit nach Feedback, um ein besseres Verständnis für unternehmerische Ziele zu erlangen, Unsicherheiten über den Weg zur Zielerreichung zu reduzieren und die eigene Kompetenz zu verbessern.<sup>150</sup> Diese Verhaltensweise ist auf die Manager der Tochtergesellschaften übertragbar, wobei die Intensität des Feedback-Seeking von mehreren Faktoren abhängig ist. Beispielsweise korreliert die Intensität positiv mit dem Integrations- und Kommunikationsgrad der Tochtergesellschaft innerhalb des Gesamtunternehmensverbundes.<sup>151</sup> Forsgren und Pahlberg argumentieren, dass die Fähigkeit der Tochtergesellschaft, Einfluss auf Entscheidungen der Muttergesellschaft beispielsweise über Standorte für neue Investitionen oder Produktionen auszuüben, von ihrer Netzwerksposition abhängt, die durch ihre strukturelle Positionierung und funktionale Gewichtung gekennzeichnet ist.<sup>152</sup>

Die Kontrollsysteme über die Tochtergesellschaften können jedoch zwei negative Konsequenzen hervorrufen: Zum einen kann eine strenge Kontrolle die Flexibilität

---

<sup>147</sup> Vgl. Prahalad/Hart (2002), S. 1ff.

<sup>148</sup> Vgl. Prahalad/Hammond (2002), S. 54f.

<sup>149</sup> Vgl. Ashford (1986), Ashford/Cummings (1985) und Ashford/Tusi (1991).

<sup>150</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan/Malhotra (1996), S. 151.

<sup>151</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan/Malhotra (1996), S. 153.

<sup>152</sup> Vgl. Forsgren/Pahlberg (1996b), S. 93.

der Tochtergesellschaft in ihrem Agieren bzw. Reagieren auf den lokalen Markt einschränken. Insbesondere wenn die Muttergesellschaft nicht immer in der Lage ist, aus eigener Kraft zeitnah die Aktivitäten der Tochtergesellschaft auf das Marktgeschehen abzustimmen, kann die Kontrolle zu einem Hindernis beim markterforderlichen Handeln der Tochtergesellschaft werden. Zum anderen verursachen Kontrollmechanismen im Allgemeinen Kosten, was bereits in der Principal-Agent-Theorie ausführlich dargestellt ist.

### 3.1.1.3 Die Rolle der Muttergesellschaft

Die Muttergesellschaft spielt eine signifikante Rolle bei der Entwicklung ihrer Tochtergesellschaften, wobei ihr Einfluss zu unterschiedlichem Grad ausgeübt werden kann. Die Rolle der Muttergesellschaft bzw. deren Management gegenüber ihren Tochtergesellschaften steht im Zusammenhang mit der Strategie und der Struktur des Gesamtunternehmens. Aufgrund der Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten von Strategie und Struktur kann auch die Rolle der Muttergesellschaft sehr vielfältig ausfallen. Im Folgenden werden einige strategische und strukturelle Konzepte ausgewählt, um zu zeigen, welche Position die Muttergesellschaft dabei einnehmen kann. Dabei lautet die zentrale Frage: Welche Funktionen kann die Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften einnehmen, außer einen strukturellen Kontext hinsichtlich der administrativen und kulturellen Mechanismen<sup>153</sup> wie Richtungszeiger, Ressourcenanbieter, Koordinator oder Kontrolleur anzubieten?<sup>154</sup>

Die Differenzierung des Modells nach Perlmutter bietet vier verschiedene strategische Ausrichtungen, an denen sich die Entscheidungsträger in der Muttergesellschaft orientieren können.<sup>155</sup> Beim ethnozentrischen Modell werden Planungs- und Steuerungsaufgaben der Muttergesellschaft zentralisiert. Diese Rollendeterminierung der Muttergesellschaft wird häufig durch einseitigen Ressourcenabfluss in die Tochtergesellschaften charakterisiert und legitimiert lediglich eine beschränkte Anzahl von Tochtergesellschaften. In diesem Fall werden die Tochtergesellschaften als „verlän-

---

<sup>153</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood (1997), S. 342.

<sup>154</sup> Vgl. Cray (1984), S. 86.

<sup>155</sup> Da das regiozentrische Modell eine Erweiterung vom polyzentrischen Modell ist, wird es an dieser Stelle nicht ausgeführt. Perlmutter's Konzept vgl. Perlmutter (1965), (1969) und Kutschker/Schmid (2002), S. 279ff.

gerter Arm“ der Muttergesellschaft betrachtet. Beim polyzentrischen Modell liegt die Entscheidungsbefugnis am geringsten bei der Muttergesellschaft. Die Notwendigkeit eines dezentralistischen Führungsstils lässt sich insbesondere mit marktbezogenen Überlegungen begründen. Die Notwendigkeit der schnellen Anpassung an den lokalen Kundenbedarf und ausgeprägte Produktpräferenzen der lokalen Kundschaft führen zur Tendenz, die Wertschöpfungskette vollständig im Ausland anzusiedeln. Aufgrund des so entstandenen Informationsvorsprunges der Tochtergesellschaften gewinnen diese an Entscheidungsbefugnis. Die Rolle der Muttergesellschaft mutiert in diesem Fall vom zentralen Lenker zu einem informationssammelnden ‚Beobachter‘. Spätestens wenn die Muttergesellschaft der Tatsache bewusst wird, dass Konkurrenten aus allen Regionen der Welt wachsen und dadurch Wettbewerbsvorteile auch an durchaus ‚unauffälligen‘ Standorten entstehen können, versucht sie, die vielseitigen Chancen wahrzunehmen und die Aktivitäten der verschiedenen Teileinheiten des Gesamtunternehmens so zu koordinieren und zu integrieren, dass intraunternehmerische Ressourcenallokationen und -transfers zum Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen können. Danach agiert die Muttergesellschaft mit der Mentalität, die von Gupta und Govindarajan als ‚Global Mindset‘ beschrieben wird. Mit Hinsicht auf die Dimensionen der Differenzierung und Integration definieren sie diese als „one that combines an openness to and awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across this diversity“<sup>156</sup>. In diesem Kontext versucht die Muttergesellschaft, mit einer globalen Strategie und mithilfe von multilateralen Verbindungen zu den Tochtergesellschaften alle Unternehmenseinheiten durch gegenseitiges Lernen und mit Unternehmergeist zum Entdecken und Entwickeln neuer Geschäftschancen zu motivieren. Dabei stellt die Muttergesellschaft den Geist und den Strategen des Gesamtunternehmens mit Weitsicht dar.

Trotz des oben geschilderten Führungsstils ist es nicht verwunderlich, wenn folgende Frage aufkommt: Woher soll die Muttergesellschaft wissen, was sie unternehmen muss, um ihre Tochtergesellschaften so zu steuern, dass einerseits die Überlebens- und Wachstumschance der Tochtergesellschaften gewährleistet und andererseits das Interesse des Gesamtunternehmens bewahrt wird? Betrachtet man die Entwick-

---

<sup>156</sup> Gupta/Govindarajan (2002), S. 117.

lung der Tochtergesellschaften als einen Prozess, erweist sich die hohe Geschicklichkeit des Managements der Muttergesellschaft in diesem Prozess mehr als erforderlich. Im Sinne der Unternehmensführung sind mindestens zwei Aspekte von Signifikanz:

- 1) Was bedeutet ein optimaler Einsatz der Managementexpertise, des technologischen Know-hows sowie einer anderen personellen bzw. finanziellen Unterstützung für eine Tochtergesellschaft? Eine simple Antwort auf diese Frage erscheint unmöglich. Nimmt man nur das Umfeld des Gastlandes und die Erfahrungen der Tochtergesellschaft als Parameter der zu analysierenden Dimension, sind bereits vier Konstellationen vorstellbar:
  - a. Bei einer schwachen Fähigkeit der Tochtergesellschaft und einer dynamischen Entwicklung des lokalen Marktes sollte vorwiegend die Muttergesellschaft die Entscheidungsgewalt innehaben, um die auf die mangelnden Erfahrungen zurückzuführende Unsicherheit der Tochtergesellschaft zu relativieren;
  - b. Bei einer starken Fähigkeit der Tochtergesellschaft und einer stabilen Entwicklung des Marktumfeldes sollte die Muttergesellschaft, trotz notwendiger Unterstützung, der Tochtergesellschaft mehr Handlungsspielräume gewähren, sodass sie in dieser ‚ruhigen‘ Phase notwendige Ressourcen aufbauen kann, um einer möglichen dynamischen Marktentwicklung in einer späteren Phase nachkommen zu können;
  - c. Ist weder die Marktdynamik des Gastlandes noch die Fähigkeit der Tochtergesellschaft stark ausgeprägt, besteht, trotz des Verdachts, dass die Muttergesellschaft nur aus strategischen Überlegungen in dieses Land investiert hat, die Möglichkeit, dass die Muttergesellschaft je nach strategischer Gewichtung des Gastlandes auf lange Sicht die Tochtergesellschaft unterstützt, bis die diese ihre eigenen Kompetenzen zukunftsorientiert aufgebaut hat, um spätere Herausforderungen adäquat wahrzunehmen;
  - d. Bei einer starken Fähigkeit der Tochtergesellschaft und einer dynamischen Marktentwicklung des Gastmarktes agiert die Tochtergesellschaft als Protagonist des Geschäftsbetriebes, wobei die Unterstützung seitens der Muttergesellschaft immer weniger wird, da sie bis dahin bereits das

notwendige Know-how und mehr Marktkenntnisse als die Muttergesellschaft erworben hat.

- 2) Das Management der Muttergesellschaft sollte dessen bewusst sein, dass ein straffes Management die Kreativität bzw. Innovationsfähigkeit der Tochtergesellschaft durch einseitige Abhängigkeit bzw. eventuelle Demotivierung als Folge unterbinden kann. Andererseits ist es auch nicht vertretbar, die Tochtergesellschaft sich selbst zu überlassen, da ansonsten das Interesse der Muttergesellschaft bzw. des Gesamtunternehmens unausgeführt bleibt. Insofern ist eine Balancierung der einzusetzenden Managementinstrumente erforderlich.

Aus diesen Gründen bleibt die Rolle der Muttergesellschaft vorwiegend dynamisch und kontingenzbedingt und nicht statisch und vorherbestimmend. Etliche Veränderungen über das Verständnis der Rolle der Muttergesellschaft bzw. der Tochtergesellschaft spiegeln sich in der Unternehmensstrategie und -struktur wider, die jedoch im Zuge der unternehmensinternen und -externen Veränderungen evolvieren. Mit den sich permanent wandelnden Wettbewerbsvorteilen eines MNU, was nicht zuletzt durch das unternehmensinterne Netzwerk begründet werden kann,<sup>157</sup> verändert sich das Beziehungsverständnis zwischen der Muttergesellschaft und den einzelnen Tochtergesellschaften, das von dyadisch bis hin zu holographisch reicht. Bei der zweiten Option ist es die Aufgabe der Muttergesellschaft, durch Integration und Koordination die Interdependenzen sowie die Balance zwischen allen Unternehmenseinheiten zu gestalten. Hedlund spricht in diesem Fall der Organisationsstruktur von einer Heterarchie<sup>158</sup> und White und Poynter vermerken hier eine horizontale Organisation.<sup>159</sup> Beider Konzepte ergänzen das von Chandler dokumentierte ‚Structure follows Strategies‘-Paradigma.<sup>160</sup><sup>161</sup> Der zentrale Gedanke ist dabei die Entstehung mehrerer Zentren und die entsprechende Integration der Unternehmenseinheiten zum Erlangen neuer unternehmensspezifischer Vorteile. Es wird dabei auch von ‚Firm as a Brain‘ und nicht länger von ‚Brain of the Firm‘ gesprochen.<sup>162</sup> Gemeint ist

---

<sup>157</sup> Vgl. Kogut (1990), S. 48ff.

<sup>158</sup> Vgl. Hedlund (1986).

<sup>159</sup> Vgl. White/Poynter (1990), S. 98f.

<sup>160</sup> Vgl. Chandler (1962).

<sup>161</sup> Eine kritische Auseinandersetzung mit dem SSP ist in Hedlund/Rolander (1990), S. 19ff zu finden.

<sup>162</sup> Vgl. Hedlund/Rolander (1990), S. 26.

damit, dass nicht nur die Muttergesellschaft, sondern auch alle Unternehmenseinheiten mitdenken und mitwirken sollen. Aufgrund des ‚Mehrzentren‘-Effektes wird die Rolle der Muttergesellschaft als ‚Befehlsinhaber‘ geschwächt. Vielmehr übernimmt sie nun die Funktion eines flexiblen Moderators, um die Vorhaben und Aktivitäten aller Unternehmenseinheiten zum Wohl des Gesamtunternehmens zu integrieren bzw. zu koordinieren und ggf. die eigene Strategie an neue Umstände anzupassen.<sup>163</sup> Dazu muss sie Instrumente bereitstellen, wie beispielsweise adäquate Planungs- und Kontrollsysteme, um die verschiedenen Unternehmenseinheiten<sup>164</sup> und Integrationsmethoden zu involvieren, die mithilfe von der Unternehmenskultur, den gemeinsamen Werten der Führungskräfte aller Unternehmenseinheiten und dem Managementsystem die Heterarchie aufrechterhalten.<sup>165</sup>

Es wurde versucht, mithilfe von der Transaktionskostentheorie die Existenz multinationaler Unternehmen zu analysieren, wobei auf firmen-, länderspezifische und Internalisierungsvorteile eingegangen wurde.<sup>166</sup> Eine strategische Ausrichtung im Sinne des ‚transnationalen‘ Unternehmens, die Bartlett und Ghoshal<sup>167</sup> verfolgen, soll idealerweise ortsgebundene und ortsungebundene firmenspezifische Vorteile mit länderspezifischen Vorteilen kombinieren.<sup>168</sup> Es bleibt daher eine wichtige Aufgabe der MNU, anhand optimierter Koordinations- und Konfigurationsmechanismen die oben genannten Vorteile herauszuarbeiten. Prahalad und Doz legitimieren die Kontrollfunktion der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften, die nicht zuletzt auf der Ressourcendependenz der Tochtergesellschaften beruht.<sup>169</sup> Jedoch übersteigen die von der Umwelt gestellten Anforderungen häufig die Handlungsmöglichkeiten der Muttergesellschaft für eine effiziente Operationalisierung.

Eine weitere Möglichkeit, das Verhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft eines MNU zu betrachten, ist mithilfe vom Ressourcendependenz-Ansatz von Pfeffer und Salancik gegeben. In ihrem Ansatz argumentieren sie, dass das Überleben und der Erfolg einer Organisation von den Ressourcen, die diese Organisation von au-

---

<sup>163</sup> Vgl. Hedlund/Rolander (1990), S. 25f.

<sup>164</sup> Vgl. Kogut (1990), S. 62.

<sup>165</sup> Vgl. Hedlund/Rolander (1990), S. 25f und S. 33.

<sup>166</sup> Vgl. Dunning (1988a), S. 15ff.

<sup>167</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1989).

<sup>168</sup> Vgl. Rugman/Verbeke (1992), S. 764f.

<sup>169</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 161f.

ßerhalb bezieht, abhängig sind. Wird die Muttergesellschaft als fokale Organisation definiert, ist es eine ihrer wichtigen Aufgabe, ihren Bedarf an Ressourcen – sei es produktions-, markt-, cash-flow- oder wissensbezogen – und die Anbieter dieser Ressourcen unter den existierenden Tochtergesellschaften zu identifizieren, wobei das aktive Suchen nach und das Finden von den besten Anbietern der passenden Ressourcen zur Entdeckung und Errichtung von Center of Excellence führen können. Darüber hinaus ist der der Ressourcendependenz-Ansatz auch auf Ebene der Tochtergesellschaft anwendbar.

Wenn von der Muttergesellschaft die Rede ist, so sind mit dieser Begrifflichkeit in erster Linie die Führungskräfte der Zentrale und ihre Geschäftsstrategien für Tochtergesellschaften gemeint. Die Annahmen und Wahrnehmungen der Führungskräfte spiegeln sich in den Unternehmensstrategien wider,<sup>170</sup> welche die Ressourcenausstattung (inkl. personeller Ausstattung),<sup>171</sup> die Entfaltungsmöglichkeiten und letzten Endes die Geschäftsergebnisse der Tochtergesellschaften unmittelbar beeinflussen. Mangelndes Vertrauen der Zentrale an das Management der Tochtergesellschaften hat z.B. eine demotivierende Wirkung und schadet einer kontinuierlichen Geschäftsführung.<sup>172</sup> Auch eine globale Wettbewerbsstrategie eines MNU kann dazu führen, dass u.a. mit Rücksicht auf die Internalisierungskosten verschiedene Markteintrittsformen wie Export, Lizenzvergabe oder Direktinvestition reevaluiert werden,<sup>173</sup> was das Schicksal der einzelnen Tochtergesellschaft unmittelbar beeinflussen kann.

Von essentieller Bedeutung für die Ausübung ihrer Rolle als Muttergesellschaft sind nicht zuletzt die Managerwahrnehmungen des unternehmerischen Geschehens in einer dynamischen und komplexen Umwelt. Prahalad und Doz weisen zu Recht darauf hin, dass die Unternehmensführung einer hochkomplexen DMNC in erster Linie strategische Kompetenzen entwickeln muss, um den Ambiguitäten und Interdependenzen der zu entscheidenden Sachverhalte gerecht zu werden. Die implizierten Kompetenzen sind folgende:<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. McDonald/Westphal (2003), S. 6.

<sup>171</sup> Vgl. Ohmae (1992), S. 146.

<sup>172</sup> Vgl. Ohmae (1992), S. 138.

<sup>173</sup> Vgl. Rugman (1985), S. 14.

<sup>174</sup> Vgl. Prahalad/Doz (1987), S. 259ff.

- 1) Informationsverarbeitungskompetenz;
- 2) Schaffen eines differenzierten Managementsystems;
- 3) Bewerkstelligung strategischer Veränderungen;
- 4) Innovationsmanagement;
- 5) Schaffen konstanter und breit akzeptierter Werte und Unternehmenskultur;
- 6) Qualität des Umsetzungsprozesses.

In diesem Zusammenhang ist Kogut der Auffassung, dass MNU mit ihrer Multinationalität durch Koordinationsarbeit und der damit verbundenen Duplikations- und Differenzierungsmöglichkeiten sowie organisatorischer Flexibilität innerhalb des Unternehmensnetzwerks durchaus Wettbewerbsvorteile für sich kreieren können; vorausgesetzt, dass der Nutzen der Multinationalität größer als die Kosten für die Koordinationsarbeit ist.<sup>175</sup>

Eine Fokusverschiebung von der Zentralisierung in der Muttergesellschaft auf die ausgewogene Verteilung der Aufgaben zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften und gar auf deren Eigeninitiativen hat somit stattgefunden.

#### 3.1.1.4 Kulturelle Aspekte

In chinesischen Metropolen wie Shanghai, Peking, Guangzhou oder Shenzhen wird häufig von den ‚White Collars‘ gesprochen: Es gilt die Annahme, dass man in US-amerikanischen Tochtergesellschaften am besten bezahlt wird, aber der Leistungsdruck auch dementsprechend sehr hoch ist. Die deutschen Tochtergesellschaften würden ihre Mitarbeiter zwar nur mittelmäßig vergüten, aber man werde auch nicht so leicht entlassen und humaner behandelt. In taiwanesischen Unternehmen werde man jedoch vergleichsweise schlecht behandelt und man müsse eine hohe Anzahl an unbezahlten Überstunden leisten. Auch hört man folgende Aussagen: Die deutschen Unternehmen haben zwar die beste Technik, jedoch seien sie in ihrem Geschäftsprozess so rigide, dass sie sich einfach viel zu langsam an die chinesische Geschäftspraxis anpassen. Im Gegensatz dazu seien Japaner bzw. Taiwanesen einfach geschickter. Diese alltäglichen Kommentare sind nicht so banal, wie sie auf

---

<sup>175</sup> Vgl. Kogut (1990), S. 60ff.

den ersten Blick erscheinen. Vielmehr verbergen sich hinter diesen subjektiven Beobachtungen durch die Gesellschaft Chinas Meinungen über die Unternehmenskulturen verschiedener Herkunftsnationen. Abgesehen von der zugespitzten jedoch unpräzisen Pauschalisierungsform dieser Kommentare, ist zudem folgende Fragestellung für den Bereich des Internationalen Managements von großer Tragweite: Warum entstehen unterschiedliche Eindrücke der chinesischen Bürger über die in China angesiedelten ausländischen Tochtergesellschaften? Wenn beispielsweise der Logistik-Riese Schenker Fachleute nach China schickt, um eine mit dem konzernweiten Konzept *compatible Corporate Identity* vor Ort zu etablieren und zu pflegen,<sup>176</sup> stellt sich die Frage, ob ausländische Unternehmen in China generell Erfolgchancen beim Transfer ihrer Unternehmenskultur, deren Wurzel jedoch eigentlich andernorts liegen, haben. Noch konkreter könnte diese lauten: Sind die in vielen westlichen Unternehmen üblichen Informationstransparenz und Kommunikationsoffenheit als fester Bestandteil ihrer Unternehmenskultur überhaupt auf chinesische Gegebenheiten übertragbar?

Bevor in der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit auf die Unternehmenskultur eingegangen wird, erscheint es ergiebig, mit der Kultur auseinander zu setzen. Da bereits eine Vielzahl an Definitionen zum Begriff der Kultur vorhanden ist, kann dies zunächst zu einem unübersichtlichen Verständnisapparat führen. Jedoch kann man das Konzept von Kultur in ‚Country Culture‘, ‚Organizational Culture‘<sup>177</sup> und ‚Professional Culture‘ unterteilen.<sup>178</sup> Die Unternehmenskultur, die in erster Linie für die vorliegende Arbeit relevant ist, ist in den Bereich der „Organizational Culture“ zuzuordnen. Es wird angenommen, dass sich die Unternehmenskultur vorwiegend auf Symbole, Rituale usw. – auf die so genannte *Percepta-Ebene* der Kultur – bezieht, während die Landeskultur über diese Ebene hinaus sich auch auf die so genannte *Concepta-Ebene*, wie z.B. Werte, Annahmen und Einstellungen, erstreckt. Allerdings weist diese Sichtweise insofern gewisse Einseitigkeit auf, da jede Kultur Erscheinungsformen der beiden Ebenen vereinen muss. Ansonsten wäre diese Kultur in ihrem Konstrukt nach innen und außen unvollständig. Hofstede stellt die Behauptung auf, dass sich die ‚Professional Culture‘ zwischen den beiden anderen Kulturen be-

---

<sup>176</sup> Experteninterview am 21.05.2006 in Shanghai.

<sup>177</sup> Vgl. Ghoshal/Westney (1993), S. 19.

<sup>178</sup> Vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov (2010), S. 346.

findet.<sup>179</sup> Eine mangelhafte Beachtung der landeskulturellen und organisationskulturellen Unterschiede könnte sich auf die Kooperationsbemühungen zwischen Partnern unterschiedlicher kultureller Herkunft hemmend auswirken<sup>180</sup> und damit das Geschäftsergebnis der Tochtergesellschaft beeinträchtigen. Die Unterschiede sind auf die psychische Distanz zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft zurückzuführen. Empirisch bestehen jedoch darauf bezogen diverse, zum Teil widersprüchliche Aussagen. Jaeger kann zum Beispiel, anhand der vier von Hofstede identifizierten Kulturdimensionen, kaum Relation zwischen der nationalen Kultur und der Unternehmenskultur im Kontext der Unternehmensentwicklung („Organizational Development“), mit Ausnahme der skandinavischen Länder, finden.<sup>181</sup>

In der Dissertationsschrift von Stefan Schmid wurde Multikulturalität in internationalen Unternehmen, darunter Kultur und Unternehmenskultur bzw. Landeskultur im Speziellen, thematisiert.<sup>182</sup> Da in seiner Arbeit im Fachbereich des Internationalen Managements die unterschiedlichsten Facetten der Unternehmenskulturforschung ausführlich beleuchtet wurden, kann in der hier vorliegenden Ausarbeitung dankend auf seine Thesen und Ausführungen uneingeschränkt zugegriffen werden, auch wenn seit der Veröffentlichung dieser mittlerweile 18 Jahren vergangen sind und freilich kein Anspruch auf die Vollständigkeit aller diskutierbaren Aspekte von Kultur und Unternehmenskultur besteht.

Für das Fach des Internationalen Managements sind insbesondere zwei Fragestellungen im Rahmen der Unternehmenskultur von Interesse:

- a) Ist es notwendig und möglich, eine homogene Unternehmenskultur hinsichtlich der Tiefenstruktur<sup>183</sup> innerhalb des gesamten Unternehmens auszuführen?
- b) Inwieweit wirkt sich die Landeskultur auf die Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft im Gastland aus?

---

<sup>179</sup> Vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov (2010), S. 368f.

<sup>180</sup> Vgl. Bosch/Reichenbach/Schmidt (2003), S. 6.

<sup>181</sup> Vgl. Jaeger (1986).

<sup>182</sup> Vgl. Schmid (1996).

<sup>183</sup> An dieser Stelle wird keine explizite Differenzierung zwischen Tiefenstruktur und Concepta-Ebene der Unternehmenskultur vorgenommen. Eine ausführliche Diskussion über die beiden vgl. Schmid (1996), S. 159ff.

Zunächst soll versucht werden, auf die erste Frage mithilfe von einer Analyse von Schmid einzugehen. Ähnlich wie bei Kultur<sup>184</sup> fehlt es auch in der Subkategorie der Unternehmenskultur nicht an Definitionsansätzen.<sup>185</sup> Beim Konstruieren der Unternehmenskultur bedient sich Schmid des Begriffsapparats der Oberflächen- und Tiefenstruktur einer Organisation, das durch seinen Doktorvater Kutschker geprägt wurde.<sup>186</sup> Diese Klassifizierung weist mit der Unterscheidung der Kultur auf der Percepta- und Concepta-Ebene, in denen jeweils materielle/unmittelbar beobachtbare und immaterielle/nicht wahrnehmbare Elemente beinhaltet sind, eine weitgehende Deckungsgleichheit auf, trotz ihrer unterschiedlichen Ausgangspunkte.<sup>187</sup> Auch wenn es unumstritten ist, dass Oberflächen- und Tiefenstruktur komplementärer Natur sind<sup>188</sup> und sich gegenseitig beeinflussen können, besteht im Kontext des Internationalen Managements primär die Erklärungsnot, ob die Tiefenstruktur in den verschiedenen Einheiten eines multinationalen Unternehmens einheitlich gestaltet werden soll und kann. Kutschker stellt die These auf – wenn auch ohne direkten Bezug auf multinationale Unternehmen –, dass eine Differenzierung der Tiefenstruktur innerhalb eines Unternehmens bessere Chance beim Reagieren auf die Umweltturbulenz gewährleisten kann.<sup>189</sup> Andererseits besteht die Tiefenstruktur aus elementaren Wissensseinheiten und kontextsetzenden Orientierungen, wobei das Zusammenwirken der beiden Bestandteile sehr unterschiedliche Ergebnisse hervorrufen kann. Auch wenn man in Anlehnung an Kirsch Organisationen der ‚derivativen‘ Lebenswelt zuordnet, ist leicht zu konstatieren, dass diese ‚derivative‘ Welt<sup>190</sup> keine homogene Erscheinung aufweist.<sup>191</sup> Damit scheint, dass die Multikulturalität im multinationalen Unternehmen als komplexes kulturelles Konstrukt Legitimität finden kann. Unabhängig von der Diskussion über die Homogenisierbarkeit der Unternehmenskulturen ist

---

<sup>184</sup> Es wurden bereits in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts über 160 Definitionen von Kultur identifiziert. Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1963), S. 181.

<sup>185</sup> Vgl. Schmid (1996), S. 135ff, Kutschker/Schmid (2005), S. 679.

<sup>186</sup> Die Oberflächen- und Tiefenstruktur im Sinne Kutschkers bezog sich ursprünglich nicht explizit auf Unternehmenskultur. Vgl. Schmid (1996), S. 117.

<sup>187</sup> Die Definition von Concepta- und Percepta-Ebene der (Unternehmens-)Kultur ist bei Kutschker/Schmid (2005), S. 667 oder Schmid (1996), S. 131ff zu finden. Schmid kommt nach analytischem Vergleich zu der Schlussfolgerung, dass „sich die Concepta-Ebene der Unternehmenskultur und die Tiefenstruktur in weiten Bereichen von ihrem inhaltlichen Verständnis decken“, obwohl eine vollkommene Vergleichbarkeit zwischen den Begriffspaaren schwierig ist, da schlussendlich die Tiefen-/Oberflächenstruktur eher strukturelle Komponente des Unternehmens anspricht und die Concepta-/Percepta-Ebene jedoch kulturelle Komponenten darstellt. Schmid (1996), S. 166.

<sup>188</sup> Vgl. Schmid (1996), S. 123.

<sup>189</sup> Vgl. Kutschker (1982), S. 19.

<sup>190</sup> Der Gegensatz zur „derivativen“ Lebenswelt ist die „originäre“. Vgl. Kirsch (1990), S. 120ff.

<sup>191</sup> Vgl. Strasser (1991), S. 120.

daran zu zweifeln, dass eine Abgrenzung zwischen Homogenität und Heterogenität der Unternehmenskulturen überhaupt quantitativ ausführbar ist. Die beiden gegensätzlichen Pole sind in erster Linie als qualitativ zu betrachten. Schmid ist der Meinung, dass das Heterogenität-Soll der Unternehmenskultur zunächst mit der Eigenschaft des Unternehmens als Sozialgebilde zu begründen ist.<sup>192</sup> Die Existenz von Teilkulturen bestätigt einerseits die Heterogenität der Unternehmenskulturen, erschwert andererseits deren Homogenisierungsversuch in multinationalen Unternehmen.<sup>193</sup> Hinsichtlich der Beziehungsgestaltung unterschiedlicher Teilkulturen ist der Differenzierungsversuch von Martin und Meyerson erwähnenswert. Diese beiden Wissenschaftler nennen drei Möglichkeiten, mit der Ambiguität der Teilkulturen umzugehen: Integration, Differenzierung und Fragmentierung.<sup>194</sup> Die Zweideutigkeit ergibt sich in besonderer Ausprägung während der Interaktionen unterschiedlicher Teilkulturen, auch wenn die Differenzen dafür an sich selbsterklärend sind. Bei der ‚Integration‘ wird der Schwerpunkt auf die Homogenisierbarkeit bzw. Gestaltbarkeit der Unternehmenskulturen gelegt und die unternehmerische Ambiguität somit minimiert. Bei der ‚Differenzierung‘ wird, trotz der Konsistenz in einer Teilkultur, dennoch Inkonsistenz zwischen den einzelnen Teilkulturen erkannt. Beim Fragmentierungsansatz werden die Unterschiede der Teilkulturen ähnlich wie bei der ‚Differenzierung‘ festgestellt. Jedoch anders als bei dieser wird beim Fragmentierungsansatz die Inkonsistenz der Teilkulturen bzw. ihre Ambiguität als eine erwünschte Konstellation angesehen, damit Veränderungsdynamik und Innovationsfähigkeit im ganzen Unternehmen kreierte werden können.<sup>195</sup> Allerdings wird dabei vorausgesetzt, dass die Ambiguität der Beziehungen zwischen den Teilkulturen relativiert werden soll.<sup>196</sup> Der Beitrag der beiden Autoren gibt Anlass zu der Überlegung, warum sehr unterschiedliche Meinungen über die Homogenität und Heterogenität der Unternehmenskulturen in multinationalen Unternehmen vorherrschen, was sich nun auf die von den Wissenschaftlern verwendete partielle Betrachtungsperspektive zurückführen lässt.<sup>197</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. Schmid (1996), S. 196f.

<sup>193</sup> Vgl. Schmid (1996), S. 197ff.

<sup>194</sup> Vgl. Meyerson/Martin (1987), S. 624ff.

<sup>195</sup> Vgl. Meyerson/Martin (1987), S. 636ff.

<sup>196</sup> Vgl. Meyerson/Martin (1987), S. 637.

<sup>197</sup> Vgl. Martin (2002), S. 119ff.

Die zweite Fragestellung bezieht sich auf die interaktive Beziehung zwischen Landes- und Unternehmenskultur. Laurent stellt empirisch fest, dass Manager aus verschiedenen Kulturkreisen unterschiedliche Einstellungen zu einer „richtigen“ Unternehmenskultur haben, u.a. im Hinblick auf Macht, Struktur, Autorität, Rollenformalisierung und hierarchische Beziehung in einem Unternehmen.<sup>198</sup> Black und Porter sowie Smith, Peterson und Wang argumentieren, dass die westlichen Managementmodelle zu wenig die Rolle der Kultur, insbesondere der asiatischen Kultur, bei der Einflussnahme auf die Verhaltensweise der Mitarbeiter berücksichtigen.<sup>199</sup> Scheuss stellt ein Schachtelmodell vor, in dem die Unternehmenskultur in die Landeskultur eingebettet ist.<sup>200</sup> Schreyögg formuliert idealtypisch, dass zwischen Unternehmenskulturen mit und ohne starke landeskulturelle Ausprägung frei umwandelbar wäre,<sup>201</sup> was allerdings von Schmid aufgrund ihres extremen Voluntarismus kritisiert wird.<sup>202</sup> Paradigmatisch bringen einige Autoren aus dem Fach des Internationalen Managements Gestaltung der Tiefenstruktur mit dem Kontext der Unternehmensstrategien der MNU in Verbindung. Schmid ordnet das transnationale Unternehmensmodell von Bartlett und Ghoshal der Kategorie der weltweiten einheitlichen Tiefenstruktur zu, wobei das polyzentrische Unternehmensmodell von Perlmutter das Gegenteil darstellt.<sup>203</sup> Trotz solcher Differenzierungsbemühungen ist eine normative Gestaltung des Verhältnisses zwischen Landeskultur und Unternehmenskultur aufgrund der Komplexität der Elemente, die die Teilkulturen ausmachen, kaum möglich, obwohl diese Einteilung der beiden in *komplementäre*, *konfligierende* und *indifferente* Beziehungen<sup>204</sup> für das Verständnis fruchtbar sein kann. Es ist weitgehend dem Gespür und der Erfahrung des Managements überlassen, wie sie die Spannung zwischen den beiden Teilkulturen lösen. Trotz der Unklarheit darüber, welche Kulturart dominiert, steht jedoch fest, dass die Reziprozität der Einflussnahme der beiden Kulturarten sich schlussendlich in der Strategie, Struktur und in den Systemen der Tochtergesellschaft im Ausland niederschlägt.

---

<sup>198</sup> Vgl. Laurent (1983), S. 77.

<sup>199</sup> Vgl. Black/Porter (1991) und Smith/ Peterson/Wang (1996).

<sup>200</sup> Vgl. Scheuss (1985), S. 86.

<sup>201</sup> Vgl. Schreyögg (1993), S. 154ff.

<sup>202</sup> Vgl. Schmid (1996), S. 212.

<sup>203</sup> Vgl. Schmid (1996), S. 194f.

<sup>204</sup> Vgl. Keller-Pfrunder/Treichler (1993), S. 61.

Außer den Versuchen, die Relation zwischen Landes- und Unternehmenskultur im Zusammenhang mit der Rollentypologie zu erläutern, wäre eine andere Fragestellung vermutlich ebenso beachtenswert: Verändert sich die Relation der beiden Teilkulturen<sup>205</sup> im Entwicklungsprozess einer Tochtergesellschaft? Dabei sind zwei Gedankengänge entscheidend: a) Ist eine Unternehmenskultur bewusst veränderbar und gestaltbar? b) Wenn die Antwort auf Frage a) zumindest partiell ja lautet, was bestimmt die Veränderungsrichtung der Unternehmenskultur?

Die Fachliteratur bietet schließlich eine kontroverse Diskussion über die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur. Der Ausgangspunkt für die Meinungsunterschiede ist die Ansicht darüber, ob ein Unternehmen eine Kultur hat oder es an sich eine eigene Kultur ist. Bei der ersten These fungiert die Unternehmenskultur als ein funktionales Instrument wie Unternehmensstrategie oder -struktur, daher ist sie annähernd beliebig gestaltbar. Bei der zweiten ist die Unternehmenskultur ein aus allen möglichen internen Elementen, jedoch eben auch unter externen Einflüssen, bestehendes Gesamtkonstrukt und daher nur sehr bedingt veränderbar. Schmid plädiert schließlich, die Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt aufzufassen, welches zwar veränderbar ist, dessen Gestaltung aber gleichzeitig behutsam vor sich zu gehen hat<sup>206</sup>.

Eine große Anzahl an Büchern und Aufsätzen hat in den letzten Jahrzehnten zur Diskussion um den Begriff der Kultur beigetragen. Insbesondere haben die Beiträge von Hofstede und Trommeldorf unter dem Fachpublikum des Internationalen Managements großes Interesse gefunden.<sup>207</sup> In diesem Kapitel wird eine Schnittstelle zwischen Kultur, Unternehmenskultur und Unternehmensentwicklung aufgebaut, mit dem Ziel, folgende Frage zu beantworten: Welche Unternehmenskultur sollte in der Tochtergesellschaft etabliert werden und welche Faktoren sind für die Festlegung und Entwicklung der Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft entscheidend? Sind es etwa eine Übertragung der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft, der Aufbau einer komplett angepassten Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft, die

---

<sup>205</sup> Bekanntlich sind Teilkulturen wesentlich umfassender als nur die beiden, z.B. noch Branchenkultur, Funktionskultur, Individualkultur usw. Zum Diskussionszweck werden hier aber nur die beiden ausgewählt.

<sup>206</sup> Schmid (1996). 158.

<sup>207</sup> Vgl. Hofstede (1980).

Kombination von Landeskultur, die Unternehmenskultur der Muttergesellschaft und Branchenmerkmale im Gastland?

Eine gewisse Verbindung zwischen der Landeskultur und der Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit, in diesem Fall auch als Tiefenstruktur des Unternehmens interpretierbar, wurde von Hofstede als ein berühmtes Beispiel ausgewählt.<sup>208</sup> Tochtergesellschaften können landeskulturell gefärbte Subkulturen entwickeln, die eigensinnige Interpretationen des politischen Outputs hervorrufen.<sup>209</sup> Trotz der Auswirkung der Landeskultur auf die Unternehmenskultur, ist dennoch nicht jeder Konflikt oder jedes Problem in einem Unternehmen sofort mit dieser zu begründen. Manche Werte unterscheiden sich weniger bei Landeskulturen als bei den einzelnen Unternehmen.

Kulturelle Aspekte können sich auf ein sehr weites Spektrum der Managementaufgaben erstrecken: Change Management, Personalmanagement, Führung, Verhandlungskunst, Vergütungssystem, Entscheidungsfindung usw. Im Fachbereich des Internationalen Managements werden kulturelle Aspekte auch im Zusammenhang mit den Markteintritts- und -bearbeitungsformen, Joint-Venture Performance, FDI usw. analysiert.<sup>210</sup> Umfangreiche Kenntnisse über die kulturellen Unterschiede sowohl im Hinblick auf die Landeskultur (darunter z.B. sprachliche Barrieren), als auch auf die Unternehmenskultur (im Fall von Merger & Acquisition) könnten partiell zur Vermeidung der Beziehungskonflikte zwischen der Muttergesellschaft und ihren ausländischen Tochtergesellschaften beitragen.<sup>211</sup> Im Kontext des Internationalen Managements der Tochtergesellschaften werden die beiden Kulturkategorien thematisiert, da letztendlich die Landeskultur auch in die Unternehmenskultur integriert ist und sich sogar noch stärker als die letztere auf die Verhaltensweise der Mitarbeiter auswirken kann.<sup>212</sup> Bezogen auf China sind die Unterschiede im kulturellen Bereich eines Unternehmens auf die folgenden zwei Ebenen zurückzuführen:

---

<sup>208</sup> Vgl. Hofstede (1980). Eine Zusammenfassung von empirischen Beiträgen zu den fünf Hofstedeschen Kulturdimensionen findet man in Kirkman/Lowe/Gibson (2006).

<sup>209</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 810.

<sup>210</sup> Vgl. Kirkman/Lowe/Gibson (2006), S. 288ff.

<sup>211</sup> Vgl. Pahlberg (1996a), S. 145.

<sup>212</sup> Vgl. Adler (1991).

- 1) Die gewaltigen Inkompatibilitäten der westlichen und chinesischen Kulturen. Ein Beispiel wäre die Sachorientierung der westlichen Kultur gegenüber der Personenorientierung der chinesischen Kultur,<sup>213</sup> was häufig zu Kommunikationsbarrieren zwischen Mitarbeitern aus den verschiedenen Kulturkreisen führt.
- 2) In China herrscht ein anderes Identifizierungsgefühl mit dem Unternehmen als es in den westlichen Unternehmenskulturen üblich ist. Trotz des weitgehenden Privatisierungsprozesses haben viele Mitarbeiter ihre Erwartungen an den Arbeitgeber, die sie in der Zeit der Planwirtschaft entwickelt haben, auch für die ausländischen Tochtergesellschaften übernommen. Mit diesen Erwartungshaltungen über die Funktionen und Pflichten eines Arbeitgebers können ausländische Tochtergesellschaften nicht immer mühelos zurechtkommen, was Konflikte zwischen dem Personal und dem Management auslösen kann.

Ein mangelhaftes Bewusstsein für die kulturellen Divergenzen und fehlenden Maßnahmen zu ihrer Relativierung können Funktionsstörungen bei Koordination, Integration und Motivation im Gesamtunternehmen auslösen, was in einem Joint-Venture, bei dem sich die Identität der Mitarbeiter zum Unternehmen ohnehin weniger klar definieren lässt, noch deutlicher zu spüren ist.<sup>214</sup> Im Gegensatz dazu kann eine freiwillige Auseinandersetzung mit den kulturellen Widersprüchen positive Konsequenzen für eine erhöhte organisationale Kohärenz und Innovationsfähigkeit zur Folge haben.<sup>215</sup> Einige Spezialisten plädieren daher dazu, eine neue Organisationskultur mit sowohl westlichen als auch chinesischen Kulturelementen zu generieren.<sup>216</sup> Auch an diesem Punkt herrschen kontroverse Meinungen. Während Kulturalisten die Divergenzen und Inkompatibilitäten der Kulturen betonen, betrachten Universalisten den Kulturaspekt nicht erfolgsgenerierend und relativierbar.<sup>217</sup> Einige empirische Arbeiten stützen die Ansichtspunkte der Universalisten. Zum Beispiel hat Gamble die Übertragbarkeit der Personalmanagementpraxis vom Stammhaus in Großbritannien nach China trotz aller makro- und mikroökonomischen Differenzen zwischen den beiden Ländern zum größten Teil bestätigt.<sup>218</sup> Die Antwort scheint an dieser Stelle,

---

<sup>213</sup> Vgl. Bosch/Reichenbach/Schmidt (2003), S. 188.

<sup>214</sup> Vgl. Bosch/Reichenbach/Schmidt (2003), S. 181ff.

<sup>215</sup> Vgl. Bosch/Reichenbach/Schmidt (2003), S. 187.

<sup>216</sup> Vgl. Bosch/Reichenbach/Schmidt (2003), S. 201.

<sup>217</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 808.

<sup>218</sup> Vgl. Gamble (2003), S. 384f.

nicht in der Bejahung oder Verneinung der absoluten Unvermischbarkeit verschiedener Kulturen durch das Management zu liegen – nicht zuletzt aus Rücksicht auf den Transformationsprozess der chinesischen Gesellschaft bzw. Diversifizierungsprozess der Werte innerhalb der Gesellschaft, die in Kapitel 4.6.3 behandelt werden – , sondern an dem Geschick der Manager bzw. Expatriierten, die Mitarbeiter für die kulturellen Unterschiede zu sensibilisieren und westliche Managementpraxis kontextual, kommunikativ und konsensorientiert einzusetzen.

### 3.1.1.5 Zusammenfassung

„In a well-balanced organization, there will naturally be a mix of global and local perspectives.“<sup>219</sup> Die unlösbaren „lokal versus global“-Gegensätze bieten den Forschern des Internationalen Managements eine fruchtbare Diskussionsgrundlage. Reichhaltige Modelle der strukturellen und strategischen Gestaltung in Unternehmen, die an diese beiden Dimensionen angelehnt sind, kamen im Laufe der Zeit zustande. Außer der in diesem Kapitel abgebildeten Koordinations-Konfigurations-Matrix und dem Integration-Responsiveness-Schema sind auch andere zahlreiche Ansätze in der Literatur zu finden, wie beispielsweise das ERPG-Paradigma von Permatter, die DMNC-Struktur von Doz, die Heterarchiestruktur von Hedlund usw. Um jedoch operationale Flexibilität in die unternehmerischen Handlungen einzubauen und Vorteile wie auch Nachteile der Extrempole auszugleichen, sind schematische Mischformen empfehlenswert. Eine eindeutige Bekennung zur Notwendigkeit der organisatorischen Flexibilität ist mit dem Netzwerk-Konzept verbunden,<sup>220</sup> das nicht nur unternehmensinterne, sondern auch -externe Akteure zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen einbezieht.

### 3.1.2 Die Tochtergesellschaft als ein eigenständiges System

In der Wissenschaft des Internationalen Managements haben sich zu Beginn die Autoren mit der Frage beschäftigt, warum sich ein nationales Unternehmen zu einem multinationalen umwandelt. Die danach aufkommende Forschungsströmung hatte die Auseinandersetzung mit dem Management der MNU zum Schwerpunkt, bei der

---

<sup>219</sup> White/Poynter (1990), S. 99.

<sup>220</sup> Vgl. Böttcher (1996), S. 89.

die Muttergesellschaft als das administrative Zentrum betrachtet wird.<sup>221</sup> In der anschließenden Forschungsphase wurde der Stellenwert der Tochtergesellschaft erhöht und sie durfte nun als eine Einheit mit eigenem Charakter betrachtet werden, auch wenn dieser legitimerweise häufig von der Muttergesellschaft definiert ist. „The subsidiary unit of an MNC is in many ways directly comparable to an autonomous firm. These subsidiaries can take initiatives to shape their own strategic direction.“<sup>222</sup> Der Embeddeness-Gedanke erklärt die unmittelbaren Interaktionen der Tochtergesellschaften mit ihren unternehmensinternen und -externen Partnern. Die Rollentypologisierungen schenken der Tochtergesellschaft die Legitimität, als eine Einheit innerhalb eines vorgegebenen Rahmens zu bestehen.

### 3.1.2.1 Rollentypologische Ansätze

In Kapitel 3.1.1.1 der vorliegenden Arbeit wurde argumentiert, dass für ein international tätiges Unternehmen zu Recht die Möglichkeit besteht, mithilfe von der Konfiguration/Koordination bzw. Integration/Responsiveness verschiedene Strategien auf der Unternehmens-, Produkt- oder Funktionsebene anzuwenden. Dabei dient die Muttergesellschaft als Ausgangspunkt und beeinflusst somit, auf welche Weise die Unternehmensaktivitäten am effizientesten gesteuert werden können, sodass der größte Mehrwert für den gesamten Unternehmensverbund entsteht. Allerdings ist bei diesem Bezugsrahmen noch keine explizite Fokussierung auf die Tochtergesellschaften an sich gelegt. Mit dem Embeddedness- bzw. Netzwerkgedanken wurde hervorgehoben, dass den Tochtergesellschaften durchaus eigene Aufmerksamkeit gebühren kann, da gerade sie sich als Akteure in der Interaktion mit ihren internen und externen Umwelten befinden.

Auch wenn die Strategien bzw. Rollen<sup>223</sup> häufig von der Muttergesellschaft den Tochtergesellschaften zugeschrieben werden,<sup>224</sup> ist nicht zu übersehen, dass bei der Entscheidung der Rollenzuteilung die Tochtergesellschaften als quasi-selbstständige

---

<sup>221</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991), S. 21.

<sup>222</sup> Birkinshaw (2000), S. 103.

<sup>223</sup> Häufig werden Tochtergesellschaftsstrategie und Tochtergesellschaftsrolle synonym verwendet. Vgl. Schurig (2002), S. 26.

<sup>224</sup> Vgl. Delany (1998), S. 240.

Einheiten durchaus mit eigenen Merkmalen (in diesem Fall ihren Ressourcen und Verbindungen zu den anderen Netzwerksmitgliedern) behandelt werden.

In der Forschungsliteratur ist eine große Anzahl von Rollentypologien verfasst worden. Der Grund dafür liegt in den vielfältigen Möglichkeiten, Differenzierungsmerkmale zur Darstellung der Typologien heranzuziehen.<sup>225</sup> Diese können selektiv sein,<sup>226</sup> wie z.B. strategische Bedeutung, Entscheidungsautonomie, Involvierung in das Gesamtunternehmen, Lokalisierungsgrad, Richtung des Wissenstransfers der Tochtergesellschaften. Allerdings können die Differenzierungsmerkmale in einem Modell aufgrund des Reduktionsbedarfs oftmals nur durch zwei bzw. drei Dimensionen exemplarisch abgebildet werden.<sup>227</sup>

Wie im letzten Kapitel dargestellt, sind Tochtergesellschaften in ihr lokales Umfeld eingebettet. Dieser Kontext kann besondere Stärken und Aufgaben der Tochtergesellschaften prädestinieren. Zudem können sie aus eben diesem Grund auch auf unterschiedliche Weise zur Entwicklung des Gesamtunternehmens beitragen. Daher ist es für die Muttergesellschaft eine wichtige Aufgabe, den Stellenwert der Tochtergesellschaften in einem größeren Bezugsrahmen des internen und externen Unternehmensnetzwerkes zu erkennen und ihnen unterschiedliche strategische und operative Rollen zuzuteilen. Jedoch handelt es sich bei den Rollentypologie-Ansätzen nicht immer um ‚reale‘ Rollen,<sup>228</sup> sondern durchaus auch um ‚idealtypische‘ Rollen, welche die Tochtergesellschaft nach der Vorstellung der Muttergesellschaft erfüllen soll. Gerade im Internationalen Management ist es von Bedeutung, wie die Kluft zwischen der Realität und der Erwartungshaltung zu überwinden ist. Aber das wird eher das Thema vom nächsten Kapitel über die ‚Entwicklung‘ der Tochtergesellschaft sein.

---

<sup>225</sup> Eine Übersicht von verschiedenen Rollentypologien ist in Schurig (2002), S. 114 und Schmid/Bäurle/Kutschker (1998), S. 90ff zu finden.

<sup>226</sup> Vgl. Schmid/Bäurle/Kutschker (1998), S.7.

<sup>227</sup> Dass die Auswahl der Dimensionen gewisser Willkür unterliegt, ist ein adäquater Kritikpunkt an den Rollentypologienansätzen. Vgl. Schmid/Bäurle/Kutschker (1998), S. 94ff.

<sup>228</sup> Viele Rollentypologien sind schlechthin auf induktive Weise aus den Beobachtungen der Realität bzw. durch andere Forschungsinteraktionen mit der Praxis abgeleitet worden.

Der erste Versuch, Rollentypologien der Tochtergesellschaften zu definieren, ist White und Poynter zuzuschreiben.<sup>229</sup> Anhand von drei Dimensionen, ‚Market Scope‘, ‚Product Scope‘ und ‚Value Added Scope‘, haben die beiden Autoren fünf Rollentypen der Tochtergesellschaften identifiziert.<sup>230</sup> Diese wurden bisher nicht nur häufig empirisch getestet, sondern haben darüber hinaus auch andere Wissenschaftler im Internationalen Management zu einer neuen Forschungsrichtung inspiriert. Im Folgenden werden drei ausgewählte Rollentypologien eingegangen.<sup>231</sup> Die Rollentypologisierung von Bartlett und Ghoshal kann als einer der ersten Beiträge zur Rollenbeschreibung der Tochtergesellschaft angesehen werden. Die Rollentypologisierung von Gupta und Govindarajan charakterisiert die Rollen der Tochtergesellschaften anhand Wissens einflusses und –ausflusses. Das ist insofern eine interessante Betrachtungsperspektive, da Wissen häufig als die wichtigste strategische Ressource eines Unternehmens angesehen wird. Die Rollentypologisierung von Birkinshaw und Morrison kann als eine Zusammenlegung vieler in der Forschungsliteratur dargestellten Typologisierungsversuche verstanden werden. Diese beschränkte Auswahl der Rollentypologien hat zur Folge, dass die nachstehenden Teilkapitel nur zur ersten Einsicht in die Thematik der Rollentypologien dienen sollen. Auch ist darauf hinzuweisen, dass sich die in der Literatur dargestellten Rollentypologien auf Tochtergesellschaften als Gesamtgebilde beziehen. Es wird daher davon ausgegangen, dass jede Tochtergesellschaft nur einen Rollentyp einnimmt. Die Tatsache, dass eine Tochtergesellschaft durchaus unterschiedliche Rollentypen gleichzeitig einnehmen kann, z.B. auf der Funktionalebene, wird ausgeblendet, was bereits bei Schmid, Bäurle und Kutschker auf Kritik stößt.<sup>232</sup>

### 3.1.2.2.1 Die Rollentypologie von Bartlett und Ghoshal

In ihrem gemeinsamen Buch *Internationale Unternehmensführung*, das als einer der am ausführlichsten diskutierten Beiträge im Fach der Internationalen Unternehmensführung gilt, untersuchen Bartlett und Ghoshal die langfristige historische Entwicklung einiger renommierter MNU wie beispielsweise Ericsson, Philips, Proc-

---

<sup>229</sup> Vgl. Schmid/Bäurle/Kutschker (1998), S. 9.

<sup>230</sup> Vgl. White/Poynter (1984).

<sup>231</sup> Eine ausführliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Rollentypologien der Tochtergesellschaften findet man in Schmid/Bäurle/Kutschker (1998).

<sup>232</sup> Vgl. Schmid/Bäurle/Kutschker (1998), S. 94.

ter&Gamble, Unilever u.ä.. Dabei betrachten sie ihre Strategie, Organisation und ihren Kompetenzaufbau. In diesem Zusammenhang konnten Sie feststellen, dass das so genannte UNO-Modell, bei dem alle ausländischen Tochtergesellschaften de facto von der Muttergesellschaft gleichwertig behandelt werden, und das Headquarter-Hierarchie-Syndrom, mit dem eine Beziehungsgestaltung zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften wie die zwischen einer Mutter und ihren Kindern verstanden werden kann, aufgrund der zunehmend globalisierten Weltmärkte Nachteile aufweisen.<sup>233</sup> Aus dieser Erkenntnis heraus plädieren die beiden Autoren zu der Annahme, dass Manager eine ‚transnationale Mentalität‘ vorweisen sollten. Die Ausdrucksweise ‚transnationale Unternehmen‘ steht den ‚globalen Unternehmen‘ gegenüber, die von Bartlett und Ghoshal ebenfalls thematisiert wurden. Der grundsätzliche Unterschied in ihren Gedanken über die beiden strategischen Ausrichtungen liegt in der Auffassung von Homogenität bzw. Heterogenität der Märkte und der Produkte. Eine ‚globale‘ Unternehmensführung geht mit dem Homogenisierungsbedarf der Weltmärkte einher und richtet sich, trotz ihrer weltweiten Auswirkung, verstärkt auf die durch Standardisierung und Skaleneffekte erzielte Effizienzsteigerung, um sich gegenüber den Konkurrenten auf einem ‚globalen‘ Markt behaupten zu können. Mit der ‚transnationalen Mentalität‘ wird aber eingeräumt, dass die Scanning-Fähigkeiten der einzelnen Tochtergesellschaften im Ausland letztendlich zum Gesamtunternehmen beitragen könnten, auch wenn dies in unterschiedlicher Ausprägung geschieht. Damit wird der Fokus der Unternehmensführung der Muttergesellschaft auf eine Differenzierung der Tochtereinheiten und deren Aufgaben und nicht auf eine Uniformierung gelegt.<sup>234</sup> Die Rolle der Muttergesellschaft mutiert in diesem Fall vom ‚Führer‘, wie es bei einer globalen Unternehmensführung üblich ist, zum Koordinator. Die Kompetenz der transnationalen Unternehmensführung wird damit auf die Integration, die Responsiveness und das kontinuierliche Ler-

---

<sup>233</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 131f. Die Typologisierung der beiden Autoren lässt sich bereits in ihren früheren Beiträgen finden. Vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), (1987) und (1989).

<sup>234</sup> Die „Dezentralisierung“ bei transnationaler Unternehmensführung kann aber nicht mit der von multinationaler Unternehmensführung gleichgesetzt werden. Während sich der Multinationalismus an gewisser „Anarchie“ erinnert und sein dezentralisiertes Vorgehen sowohl den Weg als auch das Ziel darstellt, bedeutet transnationale Unternehmensführung eine bewusste Ausgestaltung der „förmlichen“ Dezentralisierung, die jedoch schließlich zugunsten des gesamten Unternehmens beitragen und zum Mitwirken aller Tochtereinheiten führen soll. Die Dezentralisierung an dieser Stelle stellt nur den Weg und keineswegs das Ziel der Unternehmensführung dar. Insofern ähnelt die transnationale Unternehmensführung einem Netzwerk mit vielen interaktiven Verbindungen. Die Mitglieder zueinander sind interdependent statt independent.

nen verdichtet.<sup>235</sup> Aus diesem Grund sehen die beiden Autoren die Aufgaben der Manager von transnationalen Unternehmen darin, durch die strategische Gewichtung des lokalen Marktumfeldes und des Ressourcen- sowie Kompetenzzustandes der lokalen Unternehmenseinheiten jeder Tochtergesellschaft ihre eigene Rolle und die dazu benötigten Ressourcen zuzuteilen.<sup>236</sup>

Die Rollentypologisierung der Tochtergesellschaften von Bartlett und Ghoshal basiert auf zwei Dimensionen: der strategischen Bedeutung des nationalen Umfeldes der Tochtergesellschaft auf der einen Seite und ihrer wertschöpferischen Kompetenz auf der anderen Seite. Dabei ist zu betonen, dass die Marktgröße des Gastlandes nicht das einzige Merkmal ist, an dem sich die strategische Bedeutung eines nationalen Umfeldes messen lässt. Darüber hinaus können beispielsweise auch Wettbewerbssituationen oder technologischer Fortschritt als Kriterien herangezogen werden.<sup>237</sup> Die zweite Dimension, die Kompetenz der Tochtergesellschaft, bezieht sich auf ihre organisatorischen Fähigkeiten in einer oder mehreren Wertschöpfungsaktivitäten.<sup>238</sup> Mit diesen beiden Aspekten der Außen- und Innenbetrachtungen entstehen vier Rollentypen der Tochtergesellschaften:

- a) Strategischer Führer („Strategic Leader“), mit sowohl hoher strategischer Bedeutung des lokalen Marktes als auch einer hohen eigener Kompetenzbeherrschung;
- b) Mitwirkende Rolle („Contributor“), mit niedriger strategischer Bedeutung des lokalen Umfeldes, jedoch einer hohen eigenen Kompetenzbeherrschung;
- c) Schwarzes Loch („Black Hole“) bei hoher strategischen Relevanz, jedoch mit niedriger Kompetenzbeherrschung, was auf Dauer nicht akzeptabel ist;
- d) Ausführende Rolle („Implementer“), wenn im Rahmen der beiden Dimensionen eine niedrige Skala ausgewiesen wird.<sup>239</sup>

Die Rollentypologisierung nach Bartlett und Ghoshal weist jedoch folgende Grenzen auf:

---

<sup>235</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1989), S. 5ff.

<sup>236</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1989), S. 59ff.

<sup>237</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 90.

<sup>238</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 90.

<sup>239</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1989), S. 105ff.

- 1) Mit dieser Differenzierung werden die Rollen der Tochtergesellschaften innerhalb zwei Dimensionen deskriptiv dargestellt. Allerdings erweist sich diese Rollenzuteilung charakterlich eher als Momentaufnahme statt zukunftsorientiert zu sein. Diese statische Charakterdarstellung impliziert die Tatsache, dass eine neu gegründete Tochtergesellschaft infolge dieser Typologisierung aufgrund ihrer geringer Ressourcen zwangsläufig im Bereich des ‚Schwarzen Loches‘ verortet werden. Mit dieser Positionierung bleiben aber folgende Fragen unbeantwortet: Wird sich diese Tochtergesellschaft zu einem ‚Strategischen Führer‘ entwickeln können? Wenn ja, welche Einflussfaktoren sind dafür unabdingbar?
- 2) Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass das Modell vier Rollentypen beschreibt, die von der Muttergesellschaft an ihre ausländischen Tochtergesellschaften zugewiesen werden. Die Begründung der Zuweisungen liegt in der ‚transnationalen Mentalität‘. An vielen Stellen ihrer Arbeit betonen Bartlett und Ghoshal, dass eben diese Mentalität bei den Managern der MNU verankert werden muss. Dabei meinen sie jedoch lediglich die Manager in der Muttergesellschaft, denen die Pflicht übertragen werden soll, die Rollenzuteilung der Tochtergesellschaften aktiv zu gestalten. Dieser gedankliche Zentralismus legitimiert einerseits die Rollenzuweisung durch die Muttergesellschaft, vernachlässigt jedoch andererseits, die Manager der Tochtergesellschaften in den Entscheidungsprozess einzubeziehen.
- 3) Es ist nicht ganz ersichtlich, ob diese Typologisierung vorwiegend konzeptioneller Natur ist oder die Schlussfolgerung einer empirischen Untersuchung. Es fehlen z.B. zahlenmäßige Angabe darüber, wie sich die untersuchten Tochtergesellschaften auf die vier Rollentypen verteilen, auch wenn die beiden Autoren der Rolle des ‚Implementers‘ das häufigste Vorkommen zuschreiben.<sup>240</sup>

Das Typologierungsmodell von Bartlett und Ghoshal ist nicht zuletzt aus zwei Gründen für die vorliegende Arbeit von Interesse:

- a) Das Modell integriert mit seinen beiden Abgrenzungsdimensionen zwei Grunddenkrichtungen der Managementlehre, nämlich den Industrie-Organisation-

---

<sup>240</sup> Vgl. Schmid/Bäuerle/Kutschker (1998), S. 38.

Ansatz und den Ressourcen-Based-Ansatz, was eine überschaubare und plausible Differenzierung darstellt.

- b) Die Entwicklung einer Tochtergesellschaft kann sich in jedem Rollentypen ereignen. Mit Bezug auf den chinesischen Markt ist insbesondere die Rolle des ‚Schwarzen Loches‘ von Bedeutung. Eine Fragestellung sollte dabei lauten: Wie kann sich eine Tochtergesellschaft von der unzufrieden stellenden Rolle des ‚Schwarzen Loches‘ zu einem ‚Strategischen Führer‘ entwickeln? Welche Voraussetzungen müssen dabei erfüllt werden?

### 3.1.2.2.2 Die Rollentypologie von Gupta und Govindarajan

Die Rollentypologie von Gupta und Govindarajan wurde hauptsächlich in ihren drei gemeinsamen Aufsätzen thematisiert.<sup>241</sup> Aufbauend auf den Werken von Caves (1982) und Teece (1976) betrachten Gupta und Govindarajan ein multinationales Unternehmen als ein Netzwerk mit vielen interaktiven Transaktionen zwischen den einzelnen Mitgliedern.<sup>242</sup> Die strategische Gewichtung der Tochtergesellschaften und der Muttergesellschaft innerhalb des intra-unternehmerischen Netzwerkes wird durch drei Arten von Transaktionen bewirkt: Kapital-, Produkt- und Wissensfluss. Hierbei ist insbesondere der Wissensfluss von essentieller Bedeutung, da die Internalisierung des Wissens (im weitesten Sinne) den Hauptgrund für grenzübergreifende Investitionen bzw. den Auslöser für die beiden anderen Arten des Austausches darstellt.<sup>243</sup> Mit dieser Argumentation betrachten Gupta und Govindarajan den Wissensfluss als alleinigen ausschlaggebenden Faktor für die Etablierung ihrer Rollentypologie. Allerdings bestehen die beiden Dimensionen in ihrem Vierfelder-Typologisierungmodell aus zwei gegensätzlichen Richtungen der Wissensbewegung: ‚In‘- und ‚Aus‘fluss (vgl. Abbildung 4). Kombiniert mit der Intensität der Austauschbewegungen entsteht eine Vier-Felder-Matrix.

---

<sup>241</sup> Vgl. /Govindarajan (1991a), (1991b) und (1994).

<sup>242</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991b), S. 770.

<sup>243</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991a), S. 21 und (1991b), S. 772.

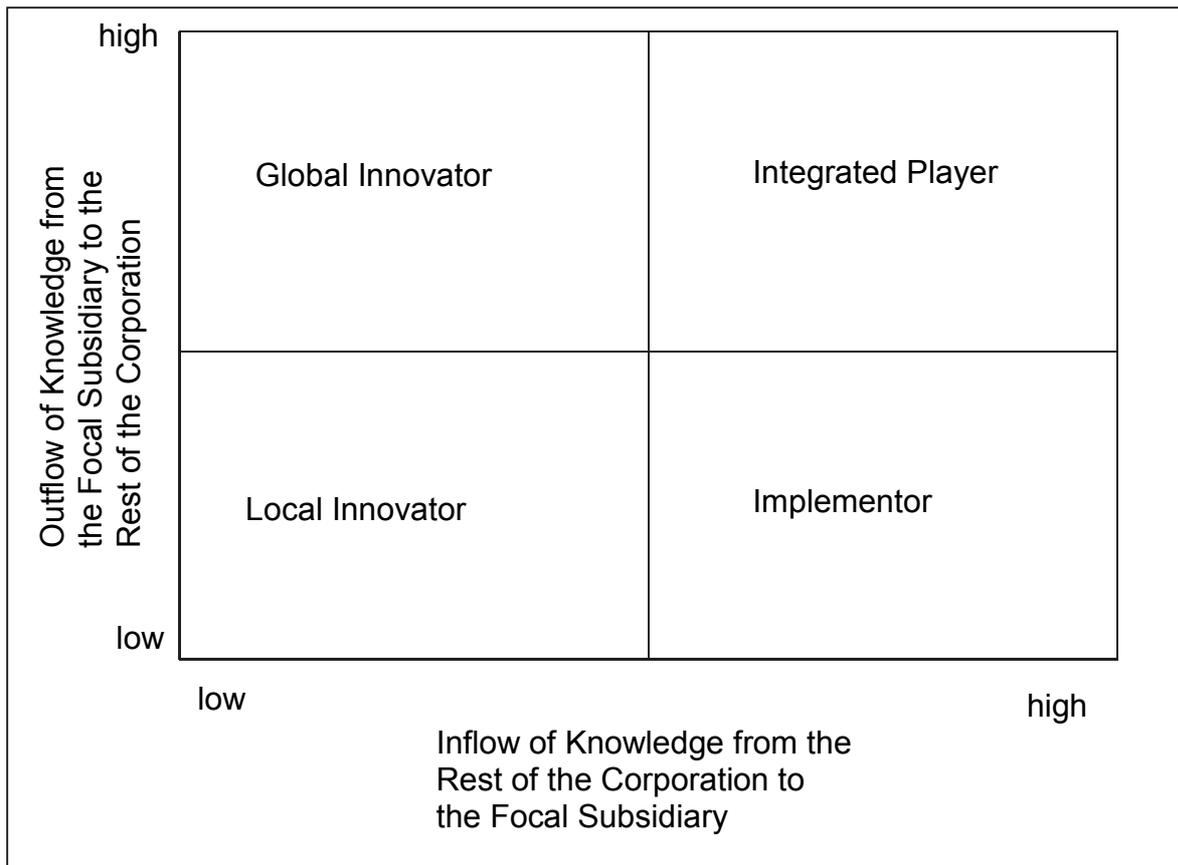


Abbildung 4: Alternative Strategische Rollen von Tochtergesellschaften: Ein wissensfluss-basierter Bezugsrahmen  
 Quelle: Gupta/Govindarajan (1991a), S. 21.

In diesem Modell stellt der Implementor eine Tochtergesellschaft dar, die stark auf den Wissenszufluss aus den anderen Unternehmenseinheiten angewiesen ist und dabei jedoch wenig zum Wissensaufbau der anderen Unternehmenseinheiten beiträgt. Beim Global Innovator handelt es sich um eine Tochtergesellschaft, die zwar von den anderen Unternehmenseinheiten wenig Wissen aufnimmt, jedoch viel nützliches Wissen an sie abgeben kann. Somit kann festgehalten werden, dass die Flussrichtungen des Wissens zwischen Implementor bzw. Global Innovator und den anderen Unternehmenseinheiten vorwiegend unidirektional sind. Der Local Innovator ist eine Tochtergesellschaft, die Wissen weder aus den anderen Unternehmenseinheiten aufnimmt noch an sie abgibt. Ganz ähnlich verhält es sich beim Konzept des Integrated Player, der sowohl hohen Wissenszufluss aus den Unternehmenseinheiten bezieht als auch einen hohen Wissensabfluss an sie hat.

Gupta und Govindarajan definieren in ihrem Modell das Wissen als Expertise und Marktdaten.<sup>244</sup> Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass für beide Autoren nur solches Wissen in Betrachtung kommt, das nicht nur für den Erschaffer des Wissens von Bedeutung ist, sondern auch für andere Unternehmenseinheiten, da nur auf so eine Weise ein Wissensfluss zwischen den Unternehmenseinheiten zustande kommen und damit die strategische Signifikanz der Tochterinheit innerhalb des Netzwerks überhaupt bewertet werden kann. Dieses Verständnis lässt sich mithilfe vom Rollentypen ‚Local Innovator‘ bestätigen. Zwar kann ein Local Innovator eigenständig Wissen aufbauen, erlangt aber letzten Endes keine strategische Bedeutung für die anderen Unternehmenseinheiten, da das von ihm generierte Wissen größtenteils länderspezifisch und deshalb bei den anderen Unternehmenseinheiten kaum zu verwenden ist.<sup>245</sup>

Ein anderer wichtiger Beitrag von Gupta und Govindarajan ist in ihren empirischen Untersuchungen des eigenen Typologisierungsmodells festgehalten. Dabei wird zwei Aspekten besondere Aufmerksamkeit geschenkt:

- a) Wie verteilt sich die Anzahl der verschiedenen Rollentypen auf die untersuchten Tochtergesellschaften?
- b) Welche Kontroll- und Koordinationsmechanismen werden für die jeweiligen Rollentypen angewandt?

Gupta und Govindarajan nutzen die verschiedenen strategischen Rollentypen, um Differenzierungen der angewandten Kontroll- und Koordinationsmechanismen beim Management von Tochtergesellschaften zu identifizieren. Sie betrachten in ihrer Untersuchung zunächst zwei Merkmale, um die strategische Positionierung der Tochtergesellschaften innerhalb des gesamten Unternehmensverbundes festzuhalten, nämlich die Interdependenz zwischen den Unternehmenseinheiten und den Bedarf der Tochtergesellschaften nach autonomer Initiative. Während der Interdependenzgrad als ein starkes Anzeichen für das Bestimmen der strategischen Positionierung der betroffenen Tochtergesellschaften leicht verständlich ist, ist jedoch der Zusammenhang zwischen der ‚autonomen Initiative‘ und der strategischen Bedeu-

---

<sup>244</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991b), S. 773.

<sup>245</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991a), S. 775.

tung der Tochtergesellschaft weniger ersichtlich, wenn man bedenkt, dass die Wissensgenerierung nicht im Alleingang entsteht und nicht zwangsläufig mit der Abhängigkeit bzw. Interaktionen mit den anderen Unternehmenseinheiten im Widerspruch stehen muss. Hierzu fehlt im Beitrag der beiden Autoren eine Stellungnahme. Aus diesem Grund kann dieser Aspekt hier nicht weiter verfolgt werden. Deshalb wird lediglich auf den Aspekt der Interdependenz eingegangen.

Es wurden drei Kontroll- und Koordinationsmechanismen getestet – der formaler Integrationsmechanismus, die Kommunikation und der intraorganisationaler Sozialisationsmechanismus –, deren Anwendung nach der Argumentation der beiden Autoren in einem logischen Zusammenhang mit der Art und Intensität der Wissensinterdependenz zwischen den Unternehmenseinheiten stehen sollte. In ihrer Untersuchung wurde unter anderem bestätigt, dass Integrated Player den höchsten Grad an Kommunikation und formalen Integrationsmechanismen mit anderen Unternehmenseinheiten aufweisen, während es bei Global Innovator und Implementor nur mittelmäßig und bei Local Innovator am wenigsten ausgeprägt ist.<sup>246</sup>

Trotz des Typologisierungsbetrages von Gupta und Govindarajan weist ihr Modell Unzulänglichkeiten auf. Mit ihren Hypothesen versuchen die Autoren zwar eine Verbindung zwischen der Strategie und der Struktur herzustellen, jedoch bleiben die wichtigsten Fragen unbeantwortet: Welche Faktoren haben zu den unterschiedlichen Fähigkeiten der Wissensgenerierung bei den einzelnen Tochtergesellschaften und zum unterschiedlichen Bedarfsgrad an Wissen bei den restlichen Unternehmenseinheiten geführt? Was ist für die Entstehung der Rollentypen der Tochtergesellschaften als Empfänger oder Absender von Wissen verantwortlich? Die empirische Bestandsaufnahme der beiden Autoren über die Verteilung der Rollentypen und die Gestaltung der Struktur-Strategie-Relation kann allein noch keine Antwort auf diese Frage geben.

### 3.1.2.2.3 Die Rollentypologien von Birkinshaw und Morrison

---

<sup>246</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991a), S. 25.

Der Aufsatz von Birkinshaw und Morrison hat primär die Intention, eine Brücke zwischen den beiden MNU-Forschungsrichtungen der Strategie und der Struktur zu bauen. Einerseits wird der Zusammenhang zwischen den Rollentypen<sup>247</sup> der Tochtergesellschaften und ihren strukturellen Gestaltungen im gesamten Unternehmensverbund untersucht. Andererseits wird empirisch überprüft, welche Strategie-Struktur-Konstellationen die besten Geschäftsergebnisse erzielen können. Dabei bedienen sich die Autoren bereits vorhandener Ansätze der beiden Forschungsschwerpunkte. Für ihre Arbeit ist eine explorativ-analytische Vorgehensweise charakteristisch, obwohl die drei abgeleiteten Rollentypen noch einige gedankliche Spielräume aufweisen. Allerdings stellt sich beim Integrationsversuch von Birkinshaw und Morrison die Frage, ob es überhaupt möglich ist, verschiedene Rollentypen, die auf sehr unterschiedliche unternehmensinterne und -externe Variablen zurückzuführen sind, unter ein Dach zu bringen.

Birkinshaw und Morrison haben die drei Rollentypen des ‚Local Implementer‘, des ‚Specialized Contributor‘ und des ‚World Mandate‘ identifiziert. Diese basieren aber auf den zum Entstehungszeitpunkt der Arbeit bereits bekannten Ansätzen. Bei dem Versuch, diese verschiedenen Ansätze zu integrieren, mussten die Autoren jedoch auf eine vollständige Vergleichbarkeit verzichten.<sup>248</sup> Dieses Typologisierungsmo- dell ist damit kein neuer Rollentypologierungsansatz. Eine Gegenüberstellung der herangezogenen Rollentypologien wird im Folgenden aufgezeigt:

<b>Birkinshwa &amp; Morrison (1995)</b>	<b>Local Implementer</b>	<b>Specialized Contributor</b>	<b>World Mandate</b>
<b>White &amp; Poynter (1984)</b>	Miniature Replica	Rationalized Manufacturer, Product Specialist	Global Mandate
<b>D’Cruz (1986)</b>	Branch Plant	Globally Rationalized	World Product Mandate
<b>Bartlett &amp; Ghoshal(1988)</b>	Implementer	Contributor	Strategic Leader

<sup>247</sup> Im Vergleich zur Strategie ist Rollentypologie vorwiegend passiver Natur. Trotz des Unterschiedes werden die beiden Begriffe in diesem Aufsatz gleichgesetzt. Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 733.

<sup>248</sup> Die Einschränkungen dieser Zusammenfassung vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 734f.

<b>Jarillo &amp; Martinez (1990)</b>	Autonomous	Receptive	Active
<b>Gupta &amp; Govindarajan (1991)</b>	Local Innovator, Implementor	Global Innovator	Integrated Player
<b>Roth &amp; Morrison (1992)</b>		Integrated	Global Subsidiary Mandate

Tabelle 1: Rollentypologie von Birkinshaw/Morrison  
Quelle: Birkinshaw/Morrison (1995), S. 733.

Der Local Implementer übernimmt eine eingeschränkte geographische, produktbezogene und wertschaffende Verantwortung und seine Aufgabenpriorität liegt in der Produktpassung an den lokalen Markt. Der Specialized Contributor ist durch hohe Spezialisierung auf bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten oder Funktionen und damit auch durch eine enge Interdependenz von anderen Unternehmenseinheiten gekennzeichnet. Der World Mandate zeigt sich als Gegenpol zum Local Implementer und verfügt über ein sehr breites Spektrum an Verantwortung für produktbezogene und wertschaffende Aktivitäten, das weit über die Grenze des Gastlandes hinausreicht.<sup>249</sup> Bei der Identifizierung der drei Typen gehen die beiden Autoren allerdings nicht explizit auf den strategischen Bezugsrahmen von Responsiveness und Integration ein. Lediglich implizit gehen sie davon aus, dass bei allen drei Rollentypen eine hohe Integration besteht.<sup>250</sup>

Bei der Strukturperspektive sind die beiden Autoren daran interessiert, ob diese Beziehungen zwischen den Tochtergesellschaften und der Muttergesellschaft sowie anderen Unternehmenseinheiten hierarchisch oder heterarchisch aufgebaut sind. Die Definition der Hierarchie basiert auf dem M-Modell von Chandler<sup>251</sup> und dessen Erklärung anhand der Transaktionskostentheorie von Williamson.<sup>252</sup> Sie ist gekennzeichnet durch Delegation von operativen Entscheidungen an Divisionen und deren Koordination durch das Top-Management der Muttergesellschaft, durch Beibehaltung

<sup>249</sup> Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 734.

<sup>250</sup> Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 734f.

<sup>251</sup> Vgl. Chandler (1977).

<sup>252</sup> Vgl. Williamson (1975).

der wichtigen Ressourcen in der Muttergesellschaft und durch die Entwicklung von geeigneten Kontroll- und Koordinationssystemen durch die Muttergesellschaft gegenüber Divisionen.<sup>253</sup> Der Begriff der Heterarchie im Zusammenhang mit MNU kann als ein Oberbegriff für den Heterarchie-Ansatz von Hedlund,<sup>254</sup> die ‚transnationalen Unternehmen‘ von Bartlett und Ghoshal<sup>255</sup> und die ‚horizontale Organisation‘ von White und Poynter<sup>256</sup> angesehen werden. Die typischen Charakteristika der Heterarchie finden sich in der Dissipation der Ressourcen und der Verteilung von Entscheidungsbefugnissen innerhalb des gesamten Unternehmensverbundes, aber auch in der Kontrolle vermehrt durch normative Integration und weniger durch „harte“ Mechanismen sowie in der lateralen Beziehungsgestaltung zwischen den Tochtergesellschaften bezüglich Produkte, Personal, Wissensfluss und multidimensionaler Koordination.<sup>257</sup>

Einige ausgewählte Aussagen aus ihrem empirischen Test können wie folgt erfasst werden:<sup>258</sup>

- 1) Die Existenz aller drei Rollentypen lässt sich empirisch bestätigen. Die strukturelle Dichotomie von Hierarchie und Heterarchie existiert zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften bei allen Rollentypen. Der Unterschied der Gestaltung liegt daher nicht darin, ‚ob‘, sondern ‚wie‘ die bürokratischen bzw. normativen integrativen Methoden als Kontrollmechanismen angewandt werden.
- 2) Die Entscheidungsautonomie für operative Themen liegt vorwiegend bei den Tochtergesellschaften, unabhängig davon, welche Rollentypen die Tochtergesellschaften aufweisen. Bei strategischen Entscheidungen kann die Tendenz festgehalten werden, dass sich die Entscheidungsbefugnis auf die ‚Subunternehmen‘- bzw. Divisionsebene verlagert. Unter den drei Rollentypen für Tochtergesellschaften hat der ‚Local Implementer‘ die geringste Befugnis für strate-

---

<sup>253</sup> Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 736.

<sup>254</sup> Vgl. Hedlund (1986).

<sup>255</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1989).

<sup>256</sup> Vgl. White/Poynter (1989a), (1989b) und Poynter/White (1990). Eine ausführliche Auseinandersetzung mit allen drei Ansätzen, zusätzlich noch mit dem Diversified Multinational Corporation Ansatz (DMNC-Ansatz), findet man in Kutschker/Schmid (2002), S. 299ff.

<sup>257</sup> Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 737.

<sup>258</sup> Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 740ff..

gische Entscheidungen, was zur Folge hat, dass beim ‚Local Implementer‘ die höchste Wahrscheinlichkeit besteht, vom Mutterkonzern kontrolliert zu werden. Hingegen ist der ‚World Mandate‘ am stärksten an strategischen Entscheidungen beteiligt. Dieses Untersuchungsergebnis konnte nicht zuletzt aufgrund der Industrieumwelt (im Test vom Verfasser als Notwendigkeit der Responsiveness bezeichnet), in der die Tochtergesellschaften mehr als nur bloße „Tochter“-gesellschaften agieren müssen, festgehalten werden.

- 3) Ein anderer Kontrollmechanismus, nämlich die normative Integration durch geteilte Zielorientierung und Unternehmenskultur, wird bei allen drei Rollentypen der Tochtergesellschaften im höheren Ausmaß angewandt. Interessanterweise ist dem Untersuchungsergebnis zufolge die normative Integration durch geteilte Unternehmenskultur bei ‚Local Implementer‘ am stärksten ausgeprägt, bei ‚World Mandate‘ hingegen am geringsten.<sup>259</sup>
- 4) Die Untersuchung der Interdependenz von Tochtergesellschaft und anderen Unternehmenseinheiten wird anhand von vier Indikatoren durchgeführt: Produktparallelität der Tochtergesellschaften zur Muttergesellschaft, Verkauf an die anderen Unternehmenseinheiten, Einkauf von den anderen Unternehmenseinheiten und internationale Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten. Es ergibt sich, dass der ‚World Mandate‘ das geringste Ausmaß an Interdependenz zu den anderen Unternehmenseinheiten aufweist, da alle vier Indikatoren niedrige Werte einnehmen. ‚Local Implementer‘ und ‚Specialized Contributor‘ weisen ein hohes Maß an Interdependenz auf, insbesondere im Rahmen des ersten und des dritten Indikators. Bezüglich der Wertschöpfungsaktivitäten – und hier insbesondere bei solchen, die vorgelagert sind – ist ‚Specialized Contributor‘ vergleichsweise am breitesten konfiguriert und ‚Local Implementer‘ am geringsten. Insgesamt ist ‚Specialized Contributor‘ am meisten in den gesamten Unternehmensverbund integriert.
- 5) Die Leistungen der drei Tochtergesellschaftstypen werden anhand des Konzepts von Return on Investment (ROI), der Produktivität und des Profit gemessen. ‚Specialized Contributor‘ schneiden bei allen drei Kriterien am schlechtesten ab, während die beiden anderen Rollentypen überdurchschnittliche Ergebnisse vorweisen können. Die Autoren vermuten, dass ein ‚Specialized Contribu-

---

<sup>259</sup> Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 743.

tor‘ wahrscheinlich vermehrt als Cost Center und weniger als Profit Center agiert.<sup>260</sup>

### 3.1.2.2 Die Typologie von Centers von Surlemont

Im Forschungsbereich des MNU verschiebt sich der Schwerpunkt von der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften. Die Zuschreibung der Rollentypen ist nicht nur für die einzelnen Tochtergesellschaften von Bedeutung, sondern auch für den gesamten Unternehmensverbund. Ein weiterer Versuch, die Tochtergesellschaften zu differenzieren, ist das sogenannte Center-Konzept. Sein Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass innerhalb eines Unternehmensnetzwerks einige Tochtergesellschaften einflussreicher als andere sind.<sup>261</sup> Allerdings herrscht in der Forschungsdiskussion des Internationalen Managements keine einheitliche definitorische Abgrenzung des Begriffs ‚Center‘ vor.<sup>262</sup> Ein wichtiger Grund hierfür ist die Tatsache, dass die Autoren, die sich mit dem Center-Konzept auseinandergesetzt haben, trotz inhaltlicher partieller Parallelen unterschiedliche Ausdrucksweisen gebrauchen. Hinzu kommt noch, dass die herangezogenen Merkmale, die verwendet werden, um ‚Center‘ von ‚Nicht-Center‘ abzugrenzen, sehr unterschiedlich ausfallen.<sup>263</sup> Unumstritten ist jedoch, dass ein Center aufgrund seiner (speziellen) Ressourcen bzw. der Ausübung bestimmter Funktionen einen besonderen Stellenwert innerhalb des Unternehmensverbundes einnimmt.<sup>264</sup>

Um das Center-Konzept zu veranschaulichen, wird an dieser Stelle die Center-Typologisierung von Surlemont dargestellt. Diese Auswahl beruht auf zwei Gründen: a) Durch diese Typologisierung können mehrere Arten von Center dargestellt werden; b) Die Implikation der Center-Typen weist gewisse Ähnlichkeiten mit der Entwicklung der Tochtergesellschaften im Sinne von Birkinshaw auf, die in späteren Kapiteln noch eingehend betrachtet werden.

---

<sup>260</sup> Vgl. Birkinshaw/Morrison (1995), S. 746.

<sup>261</sup> Vgl. Surlemont (1998), S. 162f.

<sup>262</sup> Vgl. Schurig (2002), S. 123.

<sup>263</sup> Aus diesen Gründen ist eine Reihe von Center-Konzepten in der Literatur zu finden. Eine Übersicht findet man in Schurig (2002), S. 124 oder Fratocchi/Holm (1998), S. 189f.

<sup>264</sup> Vgl. Fratocchi/Holm (1998), S. 189 und Hedlund (1986), S. 22.

Surlemont geht zunächst von der Annahme aus, dass unterschiedliche Arten von Center existieren.<sup>265</sup> Allerdings zieht Surlemont den ‚Einfluss‘ – das Wort an sich impliziert bereits eine ‚Interdependenz‘ zwischen den Unternehmenseinheiten – als ein Unterscheidungskriterium zwischen Center und Nicht-Center heran, um diese zu charakterisieren. Hier sollte angemerkt werden, dass ‚Einfluss‘ relativer Natur ist und sich nur anhand mehrerer Dimensionen, in diesem Fall seiner Tiefe und Breite, annähernd bemessen lässt.<sup>266</sup> Mit der Tiefe wird die Involvierung des betroffenen Centers in den Entscheidungsprozess anderer Unternehmenseinheiten verstanden. Die Breite bezieht sich dann sowohl auf die Anzahl der beeinflussten Unternehmenseinheiten (‚Domain‘) als auch auf die Anzahl der Wertschöpfungsaktivitäten (‚Scope‘), bei denen das Center auf die anderen Unternehmenseinheiten Einfluss ausübt. Mit diesen beiden Dimensionen der ‚Domain‘ und des ‚Scope‘ identifiziert Surlemont vier Center-Typen.<sup>267</sup>

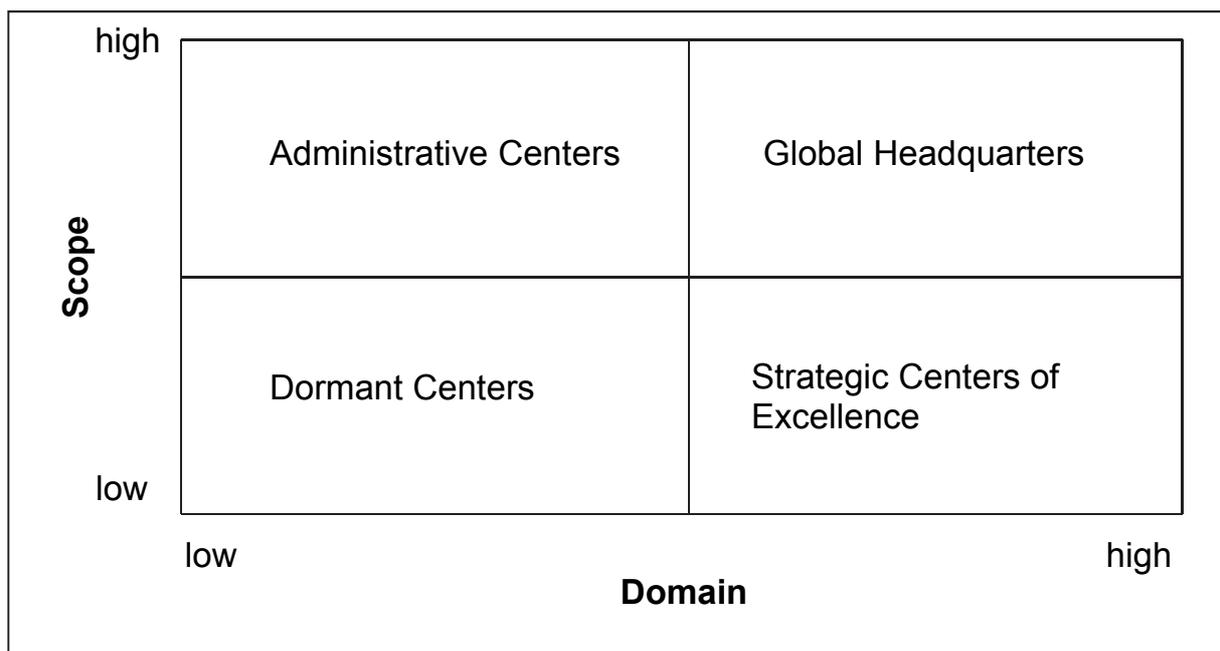


Abbildung 5: Typologien von Centers nach Surlemont  
Quelle: Surlemont (1998), S. 168.

<sup>265</sup> Vgl. Surlemont (1998), S. 163.

<sup>266</sup> Vgl. Surlemont (1998), S. 163.

<sup>267</sup> Es ist aber nicht ersichtlich, warum Surlemont die Dimension der „Tiefe“ nicht zum Abbilden der Typologien verwendet hat. Jedoch hat er das Verhältnis zwischen „Depth“, „Scope“ und „Domain“ mit seinen Hypothesen untersucht. Vgl. Surlemont (1998), S. 165ff.

Bei ‚Strategic Centers of Excellence‘ handelt es sich um solche Center, die einerseits in einem beschränkten Umfang einen Einfluss auf die Wertschöpfungsaktivitäten anderer Unternehmenseinheiten haben, andererseits bei einer größeren Anzahl von den Unternehmenseinheiten mitwirkt. Das deutet darauf hin, dass sie auf einige Wertschöpfungsaktivitäten, wie z.B. Marketing oder Produktion, spezialisiert sind und andere mit ihrem spezifischen Know-how beeinflussen können. Mit ‚Administrative Centers‘ werden solche Center bezeichnet, die bei umfangreichen Aktivitäten andere Unternehmenseinheiten prägen können, allerdings ist die Anzahl dieser Unternehmenseinheiten beschränkt. Diese Fähigkeit, andere Unternehmenseinheiten bei der Durchführung derer Aktivitäten zu steuern, liegt weniger im speziellen Know-how dieser Center, sondern vorwiegend in seinem administrativen Charakter. Diese Feststellung lässt sich auf die Entstehung solcher Center zurückführen, die häufig im Rahmen einer Umstrukturierung eines MNU oder in einem divisionalen oder regionalen Organisationsaufbau lag. Diese Center, die einen starken Einfluss auf andere Unternehmenseinheiten bei ‚Scope‘ und ‚Domain‘ ausüben, können als ‚Global Headquarters‘ bezeichnet werden. Der vierte Center-Typ ist das ‚Dormant Center‘, dessen Einfluss weder in ‚Scope‘ noch in ‚Domain‘ sichtbar ist.<sup>268</sup> In diesem Fall bleibt jedoch die Frage offen, warum Surlemont diesen Typ noch als Center bezeichnet, obwohl er kaum Einfluss ausüben kann.

Die Typologisierung von Surlemont<sup>269</sup> bietet uns folgende Einsichten:

- 1) Es bestehen in der Realität verschiedene Typen von Center. Ihr Entstehen ist auf mehrere Ursachen zurückzuführen.
- 2) Einflussnahme auf ‚Scope‘ und ‚Domain‘ können unterschiedliche Konsequenzen für die Entscheidungsprozesse der vom Center abhängigen Unternehmenseinheiten mit sich bringen.
- 3) Jeder Typ von Center kann unterschiedliche Aufgaben und Kompetenzen tragen. Während ‚Strategic Centers of Excellence‘ ihr Wissen an andere Unternehmenseinheiten weitergeben, sehen ‚Administrative Centers‘ ihre Funktionen

---

<sup>268</sup> Vgl. Surlemont (1998), S. 165ff.

<sup>269</sup> Diese Typologisierung von Surlemont ähnelt sehr der Unterscheidung von Center zwischen „Management Center“ und „Functional-Center“. Aufgrund des Platzes wird an dieser Stelle ein Vergleich erspart. Näheres vgl. Forsgren (1989a), S. 61ff.

primär in der Koordination und Kontrolle der anderen Unternehmenseinheiten. Bei ‚Global Headquarters‘ fällt noch zusätzlich Integrationsaufgabe an. ‚Dormant Centers‘ können sich aufgrund einer mangelnden Verbindung zu den anderen Unternehmenseinheiten zunächst auf die Vertiefung der ihnen bereits zugeteilten Aufgaben konzentrieren.

Die vier Centertypen sind im Grunde genommen Rollentypen, die Tochtergesellschaften einnehmen können. Anders als die von den anderen Autoren definierten Rollentypen, die mehr oder minder die Funktionen und Aufgaben der jeweiligen Rollentypen betonen, hat Surlemont eine interessante Perspektive ausgewählt, nämlich die Einflussnahme der Tochtergesellschaft, positioniert als fokales ‚Center‘, damit das Center einen Schritt weiter in die Netzwerkanalyse rückt, wo der Schwerpunkt auf die Interaktion der beteiligten Netzwerkmitglieder gelegt wird.

### 3.1.2.3 Embeddedness, Netzwerk und Center of Excellence der nordischen Schule

In diesem Kapitel wird ein weiterer Forschungsschwerpunkt des Internationalen Managements behandelt: Center of Excellence. Dabei werden die Thesen von Forschern der nordischen Schule herangezogen. Wichtige Vertreter der nordischen Schule sind Forsgren, Holm, Pedersen, Andersson, Harkanson, Pahlberg und weitere.

Bereits im Vorfeld sollte darauf hingewiesen werden, dass das in diesem Kapitel zu behandelnde CoE-Konzept zu den im letzten Kapitel betrachteten Rollentypen von Centern sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede aufweist:

- 1) Die beiden Center-Ansätze unterscheiden Rollentypen von Tochtergesellschaften anhand ihrer Einflussmöglichkeiten auf andere Unternehmenseinheiten. Allerdings werden bei Surlemont die Center in vier Kategorien differenziert, je nach Ausprägung von ‚Scope‘ und ‚Domain‘, während beim CoE-Konzept keine expliziten zweidimensionalen Abgrenzungskriterien festgelegt sind. Fest steht allerdings, dass CoE aufgrund ihrer speziellen Ressourcenausstattung strategische Entscheidungen innerhalb des Unternehmensverbundes beeinflussen und

mitgestalten können, was einen ausgeprägten Unterschied zu ‚Product Mandate‘ darstellt.<sup>270</sup> Wenn nun Entscheidungen über Wertschöpfungsaktivitäten auch als strategisch betrachtet werden, dann sollte das CoE-Konzept alle drei Center, ausgenommen des ‚Dormant Center‘, in Surlemonts Modell Einzug gefunden haben.

- 2) Surlemont hat zwar die vier Center-Typen mit ihren Funktionen und ihrer Einflussreichweite geschildert, aber keine theoretische Begründung für ihr Entstehen geliefert. Beim CoE-Konzept wird diese Schwäche über eine Verbindung zwischen *Embeddedness*, *externem bzw. internem Netzwerk*, *Ressourcen* und CoE überwunden. Die Kernaussage des CoE-Konzeptes lautet insofern, dass der Grad der Zentralität eines Centers von der Art und Intensität der drei genannten Dimensionen abhängig ist.<sup>271</sup>

Die beiden Center-Ansätze finden ihre Wurzel bei Forsgren, der unter anderem in seinem Werk *Managing the Internationalisation Process* zwischen einem ‚Management Center‘ und einem ‚Functional Center‘ unterscheidet. Letzterer kann mithilfe von Wertschöpfungsaktivitäten in Produktions-, Beschaffungs-, Marketing-, Forschungs- und Businesscenter unterteilt werden.<sup>272</sup> Forsgren und andere Forscher erweitern das Stufenmodell von Johanson und Vahlne um die Tatsache, dass sich eine Tochtergesellschaft nach der Vollendung des kompletten ‚Establishment Chain‘, das auch als Internationalisierung ersten Grades bezeichnet wird, weiter zu einem Center bzw. zur Internationalisierung zweiten Grades entwickeln kann.<sup>273</sup>

Nach der kurzen Entstehungsskizze des Center-Konzeptes, soll nun das Thema ‚Center of Excellence‘ betrachtet werden. Center of Excellence ist eine spezielle Form des Centers und kann durch eine Kombination von Ressourcendependenztheorie und Netzwerktheorie abgeleitet werden.

Eine wichtige Grundlage der Netzwerktheorie bildet das Embeddedness-Konzept. Durch dieses verschiebt sich die Sichtweise auf die Tochtergesellschaft. Sie wird

---

<sup>270</sup> Vgl. Andersson/Forsgren (2000), S. 331.

<sup>271</sup> Vgl. Andersson/Forsgren (2000), S. 331.

<sup>272</sup> Vgl. Forsgren (1989a), S. 61ff. und Forsgren (1990), S. 263f.

<sup>273</sup> Vgl. Forsgren (1989a), S. 57ff.

nicht länger aus einer ‚Vogelperspektive‘ betrachtet, sondern in den Unternehmensverbund als ein aus vielen Akteuren und Beziehungsknoten bestehendes Unternehmensnetzwerk eingegliedert, indem alle Mitglieder, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmensgrenze mehr oder minder gleichberechtigt auftreten können. Embeddedness wird mit „closeness in a relationship“ definiert und sie reflektiert die Intensität des Informationsaustausches und das Ausmaß in dem die Ressourcen zwischen den Einheiten gegenseitig angenommen werden.<sup>274</sup> Während externe Embeddedness den Aufbau des spezifischen Know-hows einer Tochtergesellschaft partiell erklären kann, impliziert die Intensität der internen Embeddedness die Kommunikation sowie den Informations- und Wissensfluss zwischen einer Tochtergesellschaft und den anderen Unternehmenseinheiten und determiniert ihre gegenseitigen Wahrnehmungen. Insofern kann das Embeddedness-Konzept als ein inhärenter Bestandteil der Netzwerktheorie angesehen werden. Mit der Forschung der Embeddedness wird das Augenmerk schwerpunktmäßig von der Betonung des Einflusses der Muttergesellschaft auf die möglichen Leistungserbringungen der Tochtergesellschaften für das Gesamtunternehmen gelegt, da die Tochtergesellschaften aufgrund ihrer Einbettung in zwei Kontexte, das Gesamtunternehmen und die vielfältigen Umwelten, zu der Innovationsfähigkeit und dem Wachstum des Gesamtunternehmens beitragen können.

Embeddedness kann in ‚externe‘ und ‚unternehmensinterne‘ Embeddedness bzw. ‚relationale‘ und ‚strukturelle‘ Embeddedness<sup>275</sup> unterteilt werden. Eine starke externe Embeddedness fördert durch interorganisationales Lernen<sup>276</sup> den Informationsaustausch zwischen der Tochtergesellschaft und den Zulieferern, Kunden und anderen Interaktionspartnern auf dem lokalen Markt. Somit wird die eigene Wissensabsorbierungsfähigkeit („The ability of an organization to recognize new information and assimilate it“<sup>277</sup>) von insbesondere impliziertem („tacit“) Wissen<sup>278</sup> bzw. die Innovationsfähigkeit herausgestellt, was sich dann in einem besseren Geschäftsergebnis („Performance“) der Tochtergesellschaft auf dem lokalen Markt und auch im Kompetenzaufbau des Gesamtunternehmens niederschlägt. Letzteres wird besonders durch

---

<sup>274</sup> Andersson/Forsgren/Holm (2001), S. 1016.

<sup>275</sup> Vgl. Gulati (1998).

<sup>276</sup> Vgl. Lane/Lubatkin (1998), S. 461.

<sup>277</sup> Cohen/Levinthal (1990), S. 128.

<sup>278</sup> Vgl. Andersson/Forsgren/Holm (2001), S. 1015.

eine starke interne („corporate“) Embeddedness ermöglicht. Eine empirische Bestätigung hierfür liefern Andersson, Forsgren und Holm, wobei sie explizit auf die technische Embeddedness eingehen.<sup>279</sup> Darüber hinaus lässt sich die Notwendigkeit einer Verankerung in die externe Umwelt mit dem Ressourcendependenz-Ansatz von Pfeffer und Salancik erklären, in welchem sie der Umwelt aufgrund der vorhandenen kritischen Ressourcen Kontrollmöglichkeiten für das Unternehmen zuschreiben.<sup>280</sup> Andersson und Forsgren bestätigen den Zusammenhang der Ressourcenabhängigkeit der Tochtergesellschaft von ihrer Muttergesellschaft und von ihrem Gastland bei beiden kontextualen Einbettungen und der Entwicklung ihrer Fähigkeiten.<sup>281</sup>

Eine andere Betrachtungsweise zeigt allerdings negative Folgen einer zu engen Netzwerk-Embeddedness.<sup>282</sup> Dabei wird argumentiert, dass eine zu starke Netzwerkverbundenheit letztendlich die ursprünglich externen Netzwerkakteure quasi internalisiert und ihre Rolle als externe „Impulsgeber“ nicht mehr wahrgenommen wird. Das kann eine Lähmung der Innovationsfähigkeit der Tochtergesellschaft bzw. des gesamten Netzwerks zur Folge haben.

Um die Vorteile der Bindungsintensität zu nutzen und ihre Nachteile zu relativieren, wird daher vorgeschlagen, innerhalb des Unternehmensverbundes Embeddedness verschiedener Intensitätsgrade gleichzeitig zu gestalten.<sup>283</sup> Diese bewusste Gestaltung der Embeddedness kann z.B. die Basis für den „Intraorganisational Ecological Process“ darstellen, mit dem ein Unternehmen die Möglichkeit hat, durch interne Selektion neue Geschäftschancen zu generieren und sich strategisch umzugestalten.<sup>284</sup> Insofern kann Embeddedness als eine Unternehmensspezifität bzw. ein möglicher Wettbewerbsvorteil verstanden werden.

Im Rahmen des Internationalen Managements wird in der Netzwerkforschung die Multinationalität als Wettbewerbsvorteil angesehen, der aufgrund der Skalen- und Verbundeffekte, des organisationalen Lernens und der operativen Flexibilität inner-

---

<sup>279</sup> Vgl. Andersson/Forsgren/Holm (2001).

<sup>280</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978).

<sup>281</sup> Vgl. Andersson/Forsgren (2000), S. 329ff.

<sup>282</sup> Vgl. Uzzi (1996), S. 676ff. und (1997), S. 52ff.

<sup>283</sup> Vgl. Andersson/Forsgren/Holm (2001), S. 1030.

<sup>284</sup> Vgl. Burgelman (1994), S. 24.

halb der multinationalen Unternehmen erzielt werden kann.<sup>285</sup> Der Wert eines Netzwerkes lässt sich ebenfalls im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes beschreiben. Die Komplexität und Spezifität eines aktiven Netzwerkes<sup>286</sup> können durch den intensiven Austausch einzelner Mitglieder ihren gesamten Ressourcenbestand steigern und damit Imitationsgefahr durch vorhandene Wettbewerber oder andere potentielle Marktteilnehmer relativieren. Das Netzwerk bietet innerhalb des Unternehmens Zugangsmöglichkeiten zu komplementären Wissensbasen anderer Netzwerkpartner und stellt daher ein ideales Lernforum dar.<sup>287</sup> Verbindet man die Netzwerkforschung mit dem organisationalen Lernen, kommt man zu der Erkenntnis, dass sowohl die strukturelle Positionierung der Unternehmenseinheiten als auch die Beziehungsarten zwischen den Netzwerkmitgliedern den Zugang zu den Wissensbasen und damit auch den Lernprozess beeinflussen.<sup>288</sup> Gulati bestätigt die Relation zwischen der zentralistischen Positionierung einer Unternehmenseinheit und ihrem erleichterten Zugang zu den Wissensbasen anderer Netzwerkmitglieder.<sup>289</sup>

Im Anfangsstadium eines Internationalisierungsprozesses herrschen für die Mutter- und auch für ihre Tochtergesellschaften unsichere Bedingungen aufgrund der unbekannteren Umwelten ausländischer Märkte. Die Muttergesellschaft bevorzugt daher eine hierarchische Beziehung mit unmittelbarer Kontrollmöglichkeit der Tochtergesellschaften.<sup>290</sup> In dieser Phase kommt das ethnozentrische Strategiemodell nach Permuter am häufigsten zum Einsatz. Während sich die Unternehmen weitestgehend internationalisieren und die Anzahl der im Ausland ansässigen Tochtergesellschaften ständig steigt, ist eine ‚konventionelle‘ Organisationsstruktur, die u.a. für ein nationales Unternehmen geeignet wäre, nicht mehr gewachsen. Aus diesem Grund ist die Organisationsstruktur multinationaler Unternehmen in der Fachliteratur bereits stark diskutiert worden.

Das Netzwerk-Konzept betont die Positionierung einzelner Unternehmenseinheiten innerhalb des Netzwerkes und ihre Beziehungen zu den Akteuren außerhalb der Un-

---

<sup>285</sup> Vgl. Kogut (1990), S.48ff.

<sup>286</sup> Vgl. Reed/DeFilippi (1990), S. 92 und Barney (1995), S. 56.

<sup>287</sup> Vgl. Gulati/Nohria/Zaheer (2000), S. 204ff.

<sup>288</sup> Vgl. Al-Laham (2004), S. 417.

<sup>289</sup> Vgl. Gulati (1999), S. 411.

<sup>290</sup> Vgl. Schurig (2002), S. 154.

ternehmensgrenzen. Insbesondere weisen die ausgeprägten Beziehungseigenschaften der im Netzwerk-Konzept verbundenen Akteure viele Parallelen zu dem bereits dargestellten Embeddedness-Konzept auf. Dabei werden Beziehungsinhalt und Beziehungsintensität zwischen allen einbezogenen Akteuren analysiert. Die Beziehungsgestaltung lässt sich mithilfe von den Abhängigkeitsansätzen erläutern. Zum Beispiel bieten Pfeffer und Salancik mit ihrer ‚Resource Dependency Theory‘ eine Möglichkeit, die Interaktionsart und -intensität zwischen einem fokalen Unternehmen und dem Gastland zu erläutern, wobei der Abhängigkeitsgrad anhand dreier Variablen analysiert wird: *Relevanz der besessenen Ressourcen, Kontrollmöglichkeit der Ressourcen und Anzahl und Kosten der Ressourcensubstituten*.<sup>291</sup>

In einem intraorganisationalen Netzwerk ist eine gegenseitige Abhängigkeit nicht allein über das Eigentumsrecht, das ein Mutterunternehmen auf ihre Tochtergesellschaft ausüben kann, zu erklären, sondern vordergründig über die Eigenständigkeit der Tochtergesellschaft. Ghoshal und Bartlett argumentieren für diese Ansicht wie folgt:<sup>292</sup>

- a) Der Zusammenhang zwischen Eigentumsrecht und hierarchischer Macht ist aufgrund physischer und kultureller Differenzen relativ schwach ausgeprägt.
- b) Aufgrund ihrer erheblichen kontrollierten Ressourcenmenge haben einige Tochtergesellschaften eine beachtliche Macht gegenüber ihrer Muttergesellschaft.
- c) Die Tochtergesellschaften, die essentielle Verbindungen zu den wichtigen Akteuren im lokalen Umfeld halten, werden immer wertvoller für und weniger abhängig von ihrer Muttergesellschaft.

Trotz der vielseitigen Anwendungsgebiete ist das Untersuchungsobjekt des Netzwerks definitorisch klar festgelegt: Ein Netzwerk ist eine Zusammensetzung von Einheiten, die über Beziehungslinien mittelbar oder unmittelbar verbunden sind,<sup>293</sup> wobei die Einheiten in verschiedenen Formen wie Individuen, Organisationen oder Subnetzwerke verstanden werden können.

---

<sup>291</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 40ff.

<sup>292</sup> Ghoshal/Bartlett (1990), S. 607.

<sup>293</sup> Vgl. Alba (1982), S. 40.

Für ein multinationales Unternehmen sind sowohl intraorganisationale als auch interorganisationale Netzwerke von gebührender Relevanz. Mit einem intraorganisationalen Netzwerk werden die einzelnen Einheiten des multinationalen Unternehmens als Akteure, ihre Verbindungsarten und -intensitäten als Zusammensetzungselemente verstanden. Im Vergleich zu den national tätigen Unternehmen sind multinationale Unternehmen insbesondere durch den Komplex ihres *interorganisationalen* Netzwerkes geprägt. Haas und Rehner haben festgestellt, dass die deutschen Unternehmen bei der Entscheidung über eine Investition in Mexiko von anderen deutschen Unternehmen, die dort bereits Erfahrungen gesammelt haben, beeinflusst werden und auf ihre Erfahrungen zugreifen können.<sup>294</sup> Auch Singh und Michell können eine positive Relation zwischen der Marktbearbeitung mithilfe von einem strategischen Partner und der Umsatzentwicklung der Tochtergesellschaft in der Anfangs- und Folgezeit des Markteintritts festhalten.<sup>295</sup> Das Grundgerüst der Netzwerktheorie basiert auf der Transaktionskostentheorie: Um der Veränderungsdynamik der Umwelt gerecht zu werden, ist es für Unternehmen nicht möglich, alle kritischen und einzigartigen Ressourcen, die das eigene Unternehmen von anderen Mitwettbewerbern unterscheiden und letztendlich das eigendynamische Wachstum absichern, selbstständig zeitgerecht zu generieren. In diesem Fall wäre eine Kooperation eine effektive Vorgehensweise, um externe Kompetenzen zu internalisieren. Freilich bestehen zwischen unternehmensinternen und -externen Akteuren nicht nur kooperative, sondern auch Beziehungen konkurrierender Natur. In diesem Zusammenhang wird deshalb vorwiegend von ‚Interaktionen‘<sup>296</sup> gesprochen.

Im Forschungsbereich des Netzwerkes der Tochtergesellschaften als fokale Unternehmen bietet die empirische Untersuchung von Forsgren, Holm und Thilenius eine interessante Einsicht. Die Autoren betrachten sowohl unternehmensexterne Akteure, wie Kunden, Zulieferer, Wettbewerber, Behörden usw. im Gastland als auch andere Unternehmenseinheiten des Unternehmensverbundes als relevante Netzwerkmitglieder, zu denen die Tochtergesellschaft als fokale Einheit reale bzw. potentielle ‚Geschäfts‘-beziehungen unterhalten kann. „It has also been demonstrated that such

---

<sup>294</sup> Vgl. Haas/Rehner (2003a), S. 354f.

<sup>295</sup> Vgl. Singh/Mitchell (2005), S. 513ff.

<sup>296</sup> „Interaktion“ kann häufig als „a matter of coordinating activities and resources between the firms involved“ verstanden werden. Forsgren/Holm/Thilenius (1996), S. 478.

business relationships have complex interfirm contact patterns. The contact structures consist of managers on several organisational levels – including top managers and specialists from all branches of the firms: marketing, purchasing, manufacturing, research and development, quality, planning, finance, etc. These interfirm social structures typically involve contact between 10-20 managers and 5-10 face-to-face meetings per year.<sup>297</sup> Dieser Interaktionsprozess ist auch ein Vorgang gegenseitiger Anpassungen mit unterschiedlicher Reaktionsgeschwindigkeit und daher kann der Auf- und Ausbau eines solchen Netzwerks, was durchaus durch gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet ist, zeitaufwendig sein.<sup>298</sup> Es wird weiterhin argumentiert, dass der Kontext des externen Netzwerks einer Tochtergesellschaft ‚multifunktional‘ ist, da die Intentionen der Beziehungsgestaltung zu den externen Akteuren sehr unterschiedlich sein können. Dieser externe Netzwerkkontext bedingt wiederum den Stellenwert der Tochtergesellschaft gegenüber den anderen Unternehmenseinheiten und führt letzten Endes zu ihrer rollenähnlichen Positionierung innerhalb des ganzen Unternehmensverbundes. Diese Internalisierung der schließlich ‚externen‘ Einflussnahme verstehen die Autoren als Netzwerkinfusion; „we define network infusion as the interaction process which makes the corporation carry out its operative functions in accordance with the character of operative functions of specific subsidiary network contexts.“<sup>299</sup> Die Autoren identifizieren zwei Vorgehensweisen der Netzwerkinfusion: „Moreover, infusion can appear in different ways. Most obvious is the case of infusion from the subsidiary network through exchange relationships between the subsidiary and its sister units within the corporation. Another way is when headquarters come to recognise the importance of a certain subsidiary business network and use their authority to manage other subunits into a direction which corresponds to the characteristics of that network.“<sup>300</sup> Der Netzwerkkontext zwischen der Tochtergesellschaft und ihren externen Netzwerkmitgliedern wird in zehn ausgewählten Funktionen untersucht: *product development, production development, technological information, information about market activities, information about governmental restrictions, sales volume, continuity and security in delivery, maintenance of internal relationships, maintenance of external relationships and new, important business*

---

<sup>297</sup> Forsgren/Holm/Thilenius (1996), S. 478.

<sup>298</sup> Vgl. Forsgren/Holm/Thilenius (1996), S. 479.

<sup>299</sup> Forsgren/Holm/Thilenius (1996), S. 481.

<sup>300</sup> Forsgren/Holm/Thilenius (1996), S. 482.

*contacts*. Im Allgemeinen besteht ein Zusammenhang zwischen dem funktionalen externen Netzwerkkontext und der eingenommenen funktionalen Rolle der Tochtergesellschaft innerhalb des Unternehmensverbundes, der bestätigt werden kann.<sup>301</sup> Jedoch ist eine wichtige Anmerkung dabei, dass die Rollenverteilung von der Wahrnehmung der Manager (meistens) im Headquarter über die lokalen Netzwerkkontexte abhängig ist. Diese Wahrnehmungsbereitschaft bzw. -fähigkeit ist nicht immer vorhanden, was partiell mit dem Corporate Immune System zu erklären ist. Daher ist es in der Tat für die Manager der Tochtergesellschaft notwendig, auf eigene Initiativen zurückzugreifen, wenn in ihrer Wahrnehmung diese unzufriedenstellende Diskrepanz zwischen ihrem Können und ihren Handlungsmöglichkeiten oder für die Geschäftsentwicklung der Tochtergesellschaft sogar schädlich ist.

Aus Sicht der multinationalen Unternehmen profitieren sie nicht nur von den individuellen Kooperationspartnern, sondern auch von der Vielzahl der Netzwerkmitglieder und deren Bindungslinien als Aggregat. Je mehr Tochtergesellschaften ein multinationales Unternehmen hat und je vielfältiger die sozio-kulturellen Hintergründe der Gastländer sind, desto unübersichtlicher wird das interorganisationale Netzwerk für das Headquarter-Management. Jedoch befinden sich gerade in der Vielseitigkeit des Netzwerks die Möglichkeiten, neue Geschäftschancen zu entdecken, neue Ressourcen zu kreieren und sie innerhalb des Gesamtunternehmens zu transferieren.

In einem Land wie China, in dem die Makro- und Mikroumwelt sich aufgrund ihrer Dynamik rapid und ständig verändert, steigen die Chancen, durch das Aufnehmen neu entstandener Wissensbasen bei den Interaktionen mit den Akteuren des verbundenen/eingebetteten lokalen Netzwerks neuartige Ressourcen zu erlangen.<sup>302</sup> Zum Beispiel können neu identifizierte Kundenwünsche, besser ausgebildete Arbeitskräfte, stärker gewordene Technologien, eine erhöhte Effizienz der Zulieferer,<sup>303</sup> gesteigerte Fähigkeiten bei der Forschung und Entwicklung der einheimischen Unternehmen oder auch zunehmend innovative Industriecluster (als Cluster können

---

<sup>301</sup> Vgl. Forsgren/Holm/Thilenius (1996), S. 487.

<sup>302</sup> Buckley et al. stellen fest, dass FDI in China auch Leistungen einheimischer Unternehmen erhöht. Vgl. Buckley et al (2001).

<sup>303</sup> Technologischer Fortschritt einheimischer Unternehmen wird durch Spill-Over und Diffusion der Technologie bei der FDI erzielt. Die Geschwindigkeit der Technologie-Diffusion wird dann durch Entwicklung der Infrastruktur des Gastlandes positiv bewirkt. Vgl. Blomström/Kokko/Zejan (1994) und Buckley et al (2002), S. 6.

Beziehungen zwischen allen Mitgliedern eines Subnetzwerkes verstanden werden<sup>304</sup>) Impulse für neue Geschäftschancen und Quellen neuer Ressourcen bereitstellen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass ein Center of Excellence ein Center ist, das aufgrund seiner insbesondere externen Verbundenheit einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten für ein oder mehrere bestimmte Produkte oder eine oder mehrere Aktivitäten entwickelt hat, auf die andere Unternehmenseinheiten angewiesen sind, und aufgrund seiner internen Verankerung in dem Unternehmensverbund eine strategisch bedeutende Rolle für sein Verantwortungsgebiet einnimmt. Dieses Center ist anhand seiner ‚Sonderstellung‘ relativ *stabiler* Natur und besitzt eine *langfristige* Entwicklungsperspektive.<sup>305</sup> Der Hauptunterschied zu einem ‚normalen‘ Center liegt in der schweren Substituierbarkeit. Wenn ein Unternehmen beispielsweise ein ‚Product Mandate‘ ist und auch für andere Länder/Landesgesellschaften außerhalb des lokalen Marktes produziert, ist die Interdependenz eindeutig einzusehen. In diesem Fall kann diese Tochtergesellschaft als Center betrachtet werden. Wenn dieses Center die Produkte jedoch nicht eigenständig entwickeln kann, ist es leicht durch andere Tochtergesellschaften zu ersetzen. Daher darf diese Tochtergesellschaft noch nicht als CoE definiert werden, wobei eine solche Grenzziehung durchaus fließend sein kann

#### 3.1.2.4 Zusammenfassung

Die Entwicklung von Rollentypologien der Tochtergesellschaft hat die Forschung im Internationalen Management in ein neues Territorium geführt: immer mehr Augenmerk auf die Tochtergesellschaft. Als zu Beginn dieser Forschungsrichtung die Bemühungen eher deskriptiver Natur waren, wurden später die Rollentypologien immer mehr mit der bewussten Steuerung multinationaler Unternehmen in Zusammenhang gebracht, weshalb die späteren Ausführungen von Rollentypologien in gewisser Hinsicht eine normative Essenz aufwiesen.

---

<sup>304</sup> Vgl. Böttcher (1996), S. 96.

<sup>305</sup> Vgl. Schurig (2002), S. 136ff.

Trotz der vielen Ansätze zur Rollentypologie mit ihren bereichernden Einsichten für das Fach des Internationalen Managements herrschen einige Unzulänglichkeiten:<sup>306</sup>

- a) Die meisten Rollentypologien weisen zwei bis maximal drei, teilweise willkürlich gewählte Abgrenzungsdimensionen auf. Einerseits wird durch solche fragmentierten Betrachtungsweisen es erschwert, gleichzeitig einen umfangreichen Überblick über die Beziehungen zwischen den Rollentypen und Unternehmensstrategien zu erhalten. Andererseits wird von den Wissenschaftlern nicht explizit erläutert, welche Zusammenhänge zwischen den ausgewählten, zum Teil sehr unterschiedlichen, Dimensionen bestehen; nicht zuletzt im Hinblick auf die Konsequenzen in einem noch größeren Bezugsrahmen: Strategie und Struktur. In den Typologisierungsmodellen werden lediglich Teilaspekte, die miteinander häufig zusammenhangslos zu sein scheinen, aufgegriffen. Wenn beispielsweise Autonomie in einem Modell als eine Dimension und interne Embeddedness in einem anderen Modell eben auch als eine Dimension dargestellt werden, könnten widersprüchliche Aussagen bezüglich der strukturellen Gestaltung erzielt werden. Eine Tochtergesellschaft mit hoher Autonomie kann trotzdem gut in das Gesamtunternehmen integriert werden, also in Form von hoher interner Embeddedness, bzw. unter Umständen werden muss. Allerdings werden für Autonomie und interne Embeddedness unterschiedliche Kontroll- und Koordinationsmechanismen eingesetzt, die bis jetzt noch in keinem Modell zusammengefasst wurden. Die fokussierten Dimensionen der jeweiligen Modelle werden meistens zum Zweck der Modellaufstellung definiert, bzw. können auf die Ausgangspunkte der konzeptionellen Überlegungen der Forscher zurückgeführt werden. Hingegen werden die Zusammenhänge der Dimensionen aus verschiedenen Modellen kaum hinterfragt.
- b) Der zweite Kritikpunkt liegt in der Typologisierung als Forschungsmethode: die Statik. Die dargestellten Rollentypen präsentieren vorwiegend Momentaufnahmen bzw. geschlossene Bilder und sind keine Modelle mit Integrierbarkeit neuer und fließender Einflussfaktoren. Die meisten empirischen Arbeiten zu Rollentypologien fokussieren sich auf die prozentuale Anteilsverteilung der verschiede-

---

<sup>306</sup> An dieser Stelle ist zu empfehlen, die hier angeführten Kritikpunkte an den Rollentypologien als Ergänzung zu denen von Schmid/Bäurle/Kutschker zu betrachten. Vgl. Schmid/Bäurle/Kutschker (1998), S. 274ff.

nen Rollentypen. Diese deskriptive Vorgehensweise weist weniger Zweckmäßigkeit für eine normative Unternehmensführungstheorie auf, da hierbei fundamentale Fragen unbeantwortet bleiben: Ist die Existenz verschiedener Rollentypen das Resultat einer bewussten strategischen Unternehmensführung oder vielmehr die Ursache für die unterschiedlichen Strategien bei der Führung der Tochtergesellschaften? Wo sind die dynamischen Interaktionen zwischen der Existenz der Rollentypen und der strategischen Ausgestaltung der Unternehmensführung? Dieser ‚Entwicklungsaspekt‘ ist anhand der Rollentypologien kaum erklärbar.

- c) Die Typologisierungsversuche mit ihren vereinfachten Dimensionierungen blenden andere wesentliche Aspekte aus. Sollte die Rollentypologisierung eine bessere Unternehmensführung bezwecken, sind solche für eine Strategieformulierung wichtige Determinanten wie z.B. Konkurrenten oder Wachstumsstrategie der Tochtergesellschaften bzw. des Gesamtunternehmens zu berücksichtigen. Diese werden jedoch in den vorhandenen Typologien weder implizit noch explizit angesprochen. Angenommen General Electrics und Siemens treffen sich zur gleichen Zeit auf einem neuen Markt, sollen ihre Tochtergesellschaften dort anfangs die gleiche Rolle für ihr Gesamtunternehmen einnehmen? Wäre eine bejahende Antwort deskriptiv oder normativ? Was bestimmt letzten Endes die Differenzierung der Rollentypen, wenn die Ausgangssituation der beiden Tochtergesellschaften wahrscheinlich ähnlich ist?

Zusammenfassend kann man sagen, dass trotz ihres wertvollen Einzugs in das Internationale Management die Rollentypologien aufgrund ihrer starken Simplifizierung und statischen Natur die Diskrepanz zwischen dem theoretischen Erklärungsbeitrag und der unternehmerischen Umsetzung nicht überwinden können.

### 3.2 Dynamische Modelle

Neben der Möglichkeit, eine Momentaufnahme über den Entwicklungsstand eines Unternehmens vorzunehmen, also den Zustand der Unternehmensentwicklung zu einem beliebig fixierten Zeitpunkt anhand des Struktur-Strategie-Paradigmas zu analysieren, kann die Unternehmensentwicklung auch als ein fortlaufender Prozess betrachtet werden. In diesem Kapitel werden einige dynamische Modelle der Unter-

nehmensentwicklung im Allgemeinen und einige spezielle, die die Internationalisierung der multinationalen Unternehmen betreffen, vorgestellt.

### 3.2.1 Dynamik sozialer Systeme

Eine wichtige Quelle der Dynamik sozialer Systeme ist aus dem Zusammenspiel ihrer Stabilität und ihrer Instabilität zu verzeichnen.<sup>307</sup> Die Instabilität ist partiell mit der Unsicherheit und dem unvollständigen Wissen über den zukünftigen Verlauf des Systems zu begründen. Diese Unvorhersehbarkeit prädeterminiert die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Akteure des Systems und kann eine Vielzahl von Kontingenzmustern erzeugen.

#### 3.2.1.1 Der Begriff des Systems

Die Intention dieses Teilkapitels ist es, eine Abgrenzung zwischen unterschiedlichen Begriffen wie System, Organisation und Unternehmen vorzunehmen.

Eine Organisation kann aus der Außen- und Innenperspektive betrachtet werden. Für außenstehende Beobachter stellt eine Organisation ein verrechtlichtes Konstrukt mit einer Grenze zur Außenwelt dar. Für sie ist eine Organisation das, was sie sehen. Aus der Innenperspektive ist eine Organisation ein bewusst gegründetes soziales System mit Zielstrebigkeit, Struktur und Aufgabenverteilungen. Mit sozialem System wird dasjenige gemeint, das aus verschiedenen kognitiven Individuen bzw. den Interaktionen<sup>308</sup> zwischen ihnen besteht.<sup>309</sup> Es ist jedoch schwierig, eine allumfassende Definition für den Begriff der Organisation festzulegen. Schließlich kann man eine Organisation im funktionalen, instrumentalen, institutionellen und rationalen Sinne interpretieren.<sup>310</sup> Ein Unternehmen ist eine Sonderform der Organisation, die als ein offenes sozio-technisches System aus mehreren funktionalen Subsystemen bestehend zu verstehen ist<sup>311</sup>. Damit kann eine Verbindung zwischen Unternehmen und

---

<sup>307</sup> Vgl. Knyphausen (1988), S. 102.

<sup>308</sup> Auch für die Interaktionen kann ein System bestehen: Interaktionssystem. Vgl. Knyphausen (1988), S. 218.

<sup>309</sup> Vgl. Hijl (1984), S. 70.

<sup>310</sup> Vgl. Dörler (1983), S. 153.

<sup>311</sup> Vgl. Kirsch/Meffert (1970), S. 31.

Systemtheorie hergestellt werden. Die Besonderheit im Fall des Unternehmens als Organisation liegt darin, dass bei einem Unternehmen, anders als bei den anderen Organisationsformen, der ökonomische Aspekt einen Sonderstellenwert einnimmt. Es ist nicht zu übersehen, dass ein Unternehmen immer multiple Ziele verfolgt.

Es kann davon ausgegangen werden, dass verschiedene Systemtypen parallel in einem Bezugsrahmen oder sogar ineinander existieren können. Bei der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen als offenem System stellt die Forschungsdiskussion die Transaktionsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt in den Vordergrund: „[Ein Unternehmen] wird durch seine Umwelt in vielfältiger Weise beeinflusst und übt seinerseits Einfluss auf die Umwelt aus. Diese Umweltbeziehungen sind gleichzeitig Voraussetzung und Gefahr für das Fortbestehen des Systems. Das System ist von seiner Umwelt abhängig, und die Art dieser Abhängigkeit hinterlässt Spuren in der inneren Struktur sowie in den Aufgaben und Zielen des Systems/der Organisation.“<sup>312</sup>

Ein System wird als selbstorganisierend und selbststeuernd bezeichnet. Damit wird seine Eigenschaft zum Ausdruck gebracht, sich bei Abweichungen von den verfolgten Zielen zu der ursprünglich geplanten Route bzw. bei Schwankungen doch in einen stabilen Zustand zu korrigieren, was die Lebens- und Überlebensfähigkeit eines Systems untermauert und seine Eigendynamik komplementiert.<sup>313</sup>

Wenn diese Systemerkenntnisse auf die Gestalt der Tochtergesellschaften übertragen werden, ist folgendes festzustellen: Als ‚Sub‘-system ist eine Tochtergesellschaft von ihrer bedeutsamen Umwelt, ihrer Muttergesellschaft und anderen Unternehmenseinheiten des Verbundes spezifisch abhängig.<sup>314</sup> Die Entwicklung einer Tochtergesellschaft kann durch die drei Faktoren beeinflusst werden.

### 3.2.1.2 Evolutionsfähigkeit des Systems

---

<sup>312</sup> Vgl. Kirsch/Meffert (1970), S. 32.

<sup>313</sup> Vgl. Glas/Lievegoed (1993), S. 16.

<sup>314</sup> In diesem Fall kann die Muttergesellschaft als „Mutter“-Gesellschaft verstanden werden. Vgl. Kirsch/Meffert (1970), S. 33.

Der Begriff der Evolution steht in vielen Lebensbereichen in enger Verbindung zur Entwicklung. Trotz der verbreiteten Anwendungsgebiete der evolutionstheoretischen Ansätze ist eine geschlossene und für alle Wissenschaftsdisziplinen universalgültige Evolutionstheorie noch nicht vorhanden.<sup>315</sup> Bevor auf das System<sup>316</sup> und seine Evolutionsfähigkeit näher eingegangen wird, soll notwendigerweise die Definitionsproblematik des Begriffs der Evolution betrachtet werden. Doch auch diese scheint nicht, auf einfach Weise lösbar zu sein. Trotz der Verwendungshäufigkeit dieses Wortes existiert keine eindeutige, von allen Wissenschaftsdisziplinen anerkannte Definition. Davon abgesehen wird der vom Großteil des Publikums in der heutigen Form verwendete Begriff der Evolution häufig mit dem Gedankengut von Darwin und seiner Evolutionstheorie der biologischen Welt in Verbindung gebracht.

Bei der Diskussion zur Übertragbarkeit dieses Evolutionsverständnisses auf den Untersuchungsgegenstand des Systems sind zahlreiche Ansätze zustande gekommen. Trotz einer Menge von Unterschieden sind die Kernmechanismen der biologischen Evolution übernommen worden: Variation, Selektion und Retention.<sup>317</sup> Mithilfe von der Darwinistischen Evolutionstheorie kommen die Selektionsmechanismen der Umwelt bei der Auswahl vorteilhafter Variationen zum Vorschein, was in der Natur zu beobachten ist.<sup>318</sup> Diese Aussage wird durch die Genetik von Mendel<sup>319</sup> (Neodarwinismus) um eine Erklärung über die Herkunft der zufälligen Variationen, nämlich über Mutationen und Rekombinationen der Erbfaktoren, erweitert.<sup>320</sup> Wie Riedl in seiner systematischen Evolutionstheorie mit den sogenannten Ordnungsmechanismen zeigt, soll der Evolutionsmechanismus der Retention dafür sorgen, dass positive Merkmale der vorteilhaften Variationen bewahrt werden.<sup>321</sup> Ein System evolviert in diesem Sinne, dass es im Prozess der Anpassungen an die immer komplexer gewordene Umwelt seine Wahrnehmungs- und Verarbeitungsfähigkeiten verbessert.

---

<sup>315</sup> Vgl. Fearn (2004), S. 135. Eine Übersicht über evolutionstheoretische Ansätze in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen findet man in Servatius (1991), S. 63.

<sup>316</sup> Es wird in diesem Kapitel nicht explizit zwischen Unternehmen, Organisation und System unterschieden.

<sup>317</sup> Vgl. Knyphasuen (1988), S. 8.

<sup>318</sup> Vgl. Wuketits (1988), S. 46.

<sup>319</sup> Vgl. Mayr (1984), S. 431.

<sup>320</sup> Vgl. Hasenfuss (1987), S. 342.

<sup>321</sup> Vgl. Riedl (1975), S. 6.

Nach den zahlreichen Definitionen soll nun die eigentliche Theamtik betrachtet werden: die Evolutionsfähigkeit des Systems.<sup>322</sup> In diesem Kapitel werden die Ausführungen über die Evolutionsfähigkeit der Systeme an das Gedankengut von Kirsch und seinen Schülern herangeführt.<sup>323</sup> Kirsch beschreibt Unternehmen bzw. Organisationen prägnant als evolutionsfähige Systeme, wobei die Evolution an dieser Stelle als „eine Art Höherentwicklung“ in die offene Zukunft durch Veränderungen der Sinnmodelle verstanden wird, jedoch mit beschränkter Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit verbunden ist.<sup>324</sup> Die Umsetzbarkeit des Evolutionsprozesses einer Organisation wird intern durch ihre Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Responsiveness und die Erreichung eines gewissen Rationalitätsgrades und extern durch ihre Synchronisationsfähigkeit gegenüber ihrem ‚organisatorischen Feld‘ bedingt.<sup>325</sup> All diese Fähigkeiten sind wiederum generell nur durch Reflexivität der Organisation entfaltbar.<sup>326</sup> Die Evolution besitzt einen inkrementellen Charakter. Daher ist immer nur eine Variation in einem System realisierbar, wenn sie sich nicht zu weit vom bisherigen Zustand entfernt befindet.<sup>327</sup>

An mehreren Stellen der vorliegenden Arbeit ist bereits betont worden, dass ein ständig in den Interaktionen mit seiner Umwelt agierendes Unternehmen eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit haben muss, um langfristig überleben zu können. In dieser Hinsicht ist das Unternehmen ein adaptives System.<sup>328</sup> Argumentiert wird allerdings auch, dass die ‚Anpassungsfähigkeit‘ allein nicht ausreicht, um vollständig den Fortbestand eines Unternehmens zu begründen. „Ordnung muss auch ohne Inanspruchnahme von Umwelt aufgebaut werden können, bzw. genauer: ohne Inanspruchnahme von Umweltunordnung.“<sup>329</sup> Damit wird die Selbstorganisationsfähigkeit eines Systems legitimiert. Um die Evolutionsfähigkeit eines Systems zu begreifen, ist es nötig, dass man „zwischen einer Innen- und einer Außenperspektive des beo-

---

<sup>322</sup> Noch einmal wird an dieser Stelle betont, dass in der vorliegenden Arbeit die Grenze zwischen Unternehmen, Organisation und System bewusst verschwommen gehalten bleibt. Der Leser sollte im Auge behalten, dass Organisation nur ein Typ vom System ist. Da das Untersuchungsobjekt das Unternehmen ist, wird in dieser Arbeit mit System meistens implizit Organisation gemeint.

<sup>323</sup> Kirsch gibt selbst zu, dass das Wort „Evolutionsfähigkeit“ ein Kunstwort ist. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit „Evolution“ und „Entwicklung“ findet man in Kirsch (1992), S.330ff.

<sup>324</sup> Vgl. Kirsch (1990), S. 471f und Kirsch (1992), S. 12ff.

<sup>325</sup> Vgl. Kirsch (1992), S. 12 und Knyphausen (1988), S. 41ff.

<sup>326</sup> Vgl. Knyphausen (1988), S. 42.

<sup>327</sup> Vgl. Knyphausen (1988), S. 314.

<sup>328</sup> Vgl. Holland (1975).

<sup>329</sup> Vgl. Knyphausen (1988), S. 263.

bachteten Systems ständig hin-und-her pendelt“.<sup>330</sup> Damit ist der Begriff Selbstorganisation von relativer Natur.<sup>331</sup> Allerdings kann dieser Fall auch mit geplantem Voluntarismus in Verbindung gebracht werden. Die Wahrnehmung der Selbstorganisationsfähigkeit eines Unternehmen kann einen sinnvollen Hinweis darauf geben, dass in der Unternehmenswelt eine Vorhersehbarkeit nicht immer zwingend notwendig sein muss, da das Resultat der aktuellen Entscheidung die Basis für zukünftige Entscheidungen bildet und die Zukunft des evolutionären Prozesses eines Unternehmens offen bleibt.<sup>332</sup>

Um die Eigenschaft des Evolutionskonzepts noch mehr zu verdeutlichen, ist es an dieser Stelle hilfreich, ‚Evolution‘ und ‚Planung‘ gegenüberzustellen. Die beiden Begriffe können insofern als Gegenpole verstanden werden, wobei die Evolution vorwiegend als richtungslos bzw. richtungsfrei definiert wird, da Selektion sowohl ‚negativ‘ als auch ‚positiv‘ ausfallen kann und auch die Variation nur sehr beschränkt zu beeinflussen ist. Im Gegensatz dazu wird Planung als eine bewusste Richtungsgegestaltung dargestellt, auch wenn dies aufgrund der Komplexität des zu Planenden Skepsis auslösen kann. Ein Versuch in der Managementlehre, die positiven Seiten der beiden Pole zu synchronisieren, ist die Plädierung für das Konzept der ‚geplanten Evolution‘ eines Systems.<sup>333</sup>

### 3.2.2 Unternehmensdynamik

Es erscheint fast unmöglich, nur anhand eines Aspekts die Unternehmensentwicklung zu definieren, da dieses Vorhaben bereits daran scheitern würde, dass verschiedene Anspruchsgruppen des Unternehmens pluralistische Zielsetzungen der

---

<sup>330</sup> Knyphausen (1988), S. 107.

<sup>331</sup> In der Tat kann der Begriff bei der zweiten Betrachtung durchaus irreführend sein. Knyphausen betont auch, dass das „Selbst“ in der „Selbstorganisation“ nur ein relativer Ausdruck ist, je nachdem, ob man sie in der Binnen- oder Aussenperspektive der Unternehmung betrachtet, z.B. ob der Entscheider als systemfremdes Subjekt oder systemeigenes Subjekt definiert wird. Damit wird ersichtlich, dass mit dem Begriff der Selbstorganisation nichts „absolutes“ ausgesagt wird. Nur wenn man den Begriff lediglich auf die Strukturebene des Systems beschränkt, wird das Gemeinte weniger widersprüchlich sein. Vgl. Knyphausen (1988), S. 269ff.

<sup>332</sup> Im Gegensatz zu Evolutionsfähigkeit besitzt ein System auch Revolutionsfähigkeit, wenn man an die „Population-Ecology“-Ansätze oder den Gestalt-Ansatz denkt. An dieser Stelle wird die Diskussion aber nicht weiter vertieft, jedoch vgl. McGee/Thomas (1986) oder Hannan/Freeman (1977).

<sup>333</sup> Vgl. Knyphausen (1988), S. 317ff. und Kirsch/Trux (1981), S. 322ff.

Unternehmensentwicklung verfolgen.<sup>334</sup> Aus diesem Grund ist es notwendig, den Begriff der Unternehmensentwicklung zunächst zu konkretisieren und ggf. zu beschränken. An dieser Stelle soll von dem Grundsatz ausgegangen werden, dass es für ein Unternehmen von höchster Priorität ist, mit langfristigem wirtschaftlichem Erfolg fortzubestehen. Das Konzept des langfristigen Erfolges ist hier auf Erklärungsbedarf angewiesen. Der Fokus wird in diesem Fall auf das Attribut ‚langfristig‘ gelegt. Während kurzfristige betriebliche Ergebnisschwankungen oder mittelfristig angelegte Umstrukturierungsmaßnahmen die Realität des Geschäftslebens repräsentieren, stellt ein langfristiger Erfolg jedoch die Legitimierung für das Bestehen eines Unternehmens dar. Zunächst erscheint es sinnvoll, die Unternehmensentwicklung zu definieren. Pümpin und Prange begründen ihre Abgrenzung der Unternehmensentwicklung vom Unternehmenswachstum durch die quantitative Natur des Letzteren und die quantitativen/qualitativen Veränderungen des Ersteren.<sup>335</sup> Insofern ist Unternehmensentwicklung keineswegs ein eindimensionaler Prozess.

Theorien über Unternehmensentwicklung können so vielseitig sein wie Theorien über das Unternehmen an sich und man kann aus verschiedensten Perspektiven Unternehmensentwicklung untersuchen, wie beispielsweise

- a) im organisationalen Sinne: In diesem Fall ist insbesondere die Veränderung der Organisationsstruktur und des Führungsverhaltens innerhalb des Unternehmens von Interesse;
- b) im prozessualen Sinne: Der Untersuchungsschwerpunkt wird in diesem Fall auf die bewusste Steuerung der kritischen Phasen im Entwicklungsprozess gelegt, wie z.B. die Einteilung in Evolution, Episoden und Epochen des Internationalisierungsprozesses;
- c) im strategischen Sinne: Um der sich ständig verändernden Umwelt gerecht zu werden, muss das Unternehmen stets in der Lage sein, seine Kräfte und Stärken neu zu bündeln oder zu kreieren. Dabei eignet sich u.a. die Resource-Based Ansicht als Erklärungsansatz.

---

<sup>334</sup> Vgl. Kutscher (2002), S. 47 und Kirsch/Meffert (1970), S. 29.

<sup>335</sup> Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 15.

Das St. Gallen Managementkonzept definiert Unternehmensentwicklung z.B. auf drei Managementebenen: normativ, strategisch und operativ<sup>336</sup>, wobei die strategische Ebene Exploration und Exploitation der ‚Erfolgspositionen‘ beinhaltet.<sup>337</sup> Eine interessante Sichtweise bietet Fearn in ihrer Dissertation. Sie stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen die Kernkompetenzen<sup>338</sup> in verschiedenen Entwicklungsphasen aus einer evolutionstheoretischen Perspektive aufbauen kann, wobei unter den (strukturellen) Kompetenzen Ressourcen, organisationale Routinen<sup>339</sup> und organisationale Kompetenzen verstanden werden. Allerdings scheinen die einzelnen Phasen bereits vorgegeben zu sein und für die Autorin ist vorwiegend folgende Problemstellung von Interesse: Welche Kernkompetenzen sind jeweils relevant und wie erklärt man ihr Entstehen und Überleben?<sup>340</sup>

Dynamik wird in Wandel und Zeit gefasst.<sup>341</sup> Die Entwicklungsdynamik eines Unternehmens findet ihre Quelle in dessen Entwicklungsfähigkeit, -richtung und -geschwindigkeit. Unter der Entwicklungsfähigkeit versteht man „die Befähigung der Unternehmung zur grundlegenden, geplanten Selbsttransformation mit dem Ziel, die Ansprüche seiner Bezugsgruppen – externer wie interner – im zunehmenden Maß zu befriedigen, wobei sich diese Forderungen wohlgeordnet ebenfalls im Zeitablauf ändern können“.<sup>342</sup> Die Entwicklungsrichtungen eines Unternehmens können insofern vielfältig sein, da die Unternehmensentwicklung, wie auch die Strategie im Sinne von Mintzberg, nicht immer intendiert, sondern auch häufig situativ bedingt ist, insbesondere auf der operativen Managementebene. Die Entwicklungsgeschwindigkeit misst das Ausmaß der Umwandlung, die innerhalb eines bestimmten Zeitfensters zustande gekommen ist. Neben den Konzepten der Strategie und Struktur ist auch die Selbstorganisationsfähigkeit des Unternehmens ein wichtiger Einflussfaktor im Strategischen Management, mit der ein inkrementeller Veränderungsprozess teilweise zu erläutern ist. Die Notwendigkeit für Diversität in einer Organisation und stochastische Mutationen, die aufgrund des strukturellen Determinismus wieder zum

---

<sup>336</sup> Vgl. Bleicher (1991), S. 56.

<sup>337</sup> Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 19.

<sup>338</sup> Hier werden Kernkompetenzen als eine spezielle Form organisationaler Kompetenzen definiert. Fearn (2004), S. 104.

<sup>339</sup> Vgl. Nelson/Winter (1982), S. 97 und Grant (1991), S. 122.

<sup>340</sup> Vgl. Fearn (2004).

<sup>341</sup> Vgl. Weller (1999), S. 26ff. und Perich (1993), S. 301.

<sup>342</sup> Pümpin/Prange (1991), S. 18.

Ausgangspunkt zurückführen, jedoch mit gewisser Abweichung vom Ursprung, bewirken neue Entwicklungsrichtungen bzw. eine insgesamt kontinuierliche Evolution.<sup>343</sup>

### 3.2.2.1 Überblick über Entwicklungsmodelle der Unternehmen

Eine Vielzahl von Modellen der Unternehmensentwicklung ist in der Fachliteratur vermerkt, mit der Ausprägung, dass sie sich meistens an die Gedanken des Lebenszyklus des biologischen Lebewesens mit bestimmbar und prognostizierbaren Lebensphasen anlehnen.<sup>344</sup> Pümpin und Prange teilen die – mit zugegebener Ungenauigkeit – in fünf Grundtypen ein: *Metamorphosemodelle*, *Krisenmodelle*, *Marktentwicklungsmodelle*, *Strukturänderungsmodelle* und *Verhaltensänderungsmodelle*.<sup>345</sup> All diese Konzepte können in Phasen unterteilt werden, allerdings mit unterschiedlichen Abgrenzungskriterien. Deshalb erscheint es weniger sinnvoll, präzise Abgrenzungslinien zwischen den Phasen zu ziehen. Vielmehr sehen die Stadien der Entwicklung so aus, wie Döbert und Nummer-Winkler schildern:

„Die kognitiven Schemata der einzelnen Phasen unterscheiden sich *qualitativ* voneinander, und die einzelnen Elemente eines phasenspezifischen Denkstils sind so aufeinander bezogen, dass sie ein strukturiertes Ganzes bilden. Spezifische Verhaltensweisen sind nicht einfach objektspezifische, extern stimulierte Responses, sondern sind interpretierbar als Derivate einer bestimmten Form der Strukturierung der Umwelt. Die phasenspezifischen Schemata sind in einer invarianten und zugleich hierarchisch strukturierten Sequenz angeordnet. Das bedeutet, dass keine spätere Phase ohne Durchhalten aller vorhergehenden erreicht werden kann; dass weiterhin in späteren Entwicklungsstufen die Elemente früherer Phasen aufgehoben und auf erhöhtem Niveau neu integriert sind; und dass sich zudem für die Gesamtsequenz eine Entwicklungsrichtung angeben lässt.“<sup>346</sup>

---

<sup>343</sup> Vgl. Prigogine (1980), S. 128.

<sup>344</sup> Es ist unschwer einzusehen, dass dieser Vergleich nur limitiert anwendbar ist, da bei einem genetisch bedingten Lebewesen die Finalität, Irreversibilität und Abhängigkeit von der Umwelt vorgesehen sind, was aber bei einem Unternehmen weniger zutrifft. Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 42f.

<sup>345</sup> Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 45.

<sup>346</sup> Strasser (1991), S. 47. Zitiert aus Döbert/Nunner-Winkler (1973), S. 302.

Damit lässt sich assoziieren, dass eine wichtige Aufgabe vom Strategischen Management darin besteht, alle relevanten Faktoren in die Berücksichtigung einzubeziehen, um kritische Fähigkeiten des Unternehmens zu antizipieren, generieren und erhalten, sodass Wettbewerbsvorteile des Unternehmens nachhaltig abgesichert werden können.

Ein Unternehmen ist nicht selten mit interner und externer Instabilität konfrontiert. Marktbarrieren wie Branchenstagnation, Zunahme der Wettbewerbsintensität oder Entstehen von Ersatzprodukten können einen kritischen Entwicklungsengpass für ein Unternehmen herbeiführen.<sup>347</sup> Jedoch können auf der anderen Seite Anlässe wie z.B. Internationalisierungsbemühungen dem Unternehmen auch einen Entwicklungsschub verleihen.

An die Konzepte der Rollentypologien der Tochtergesellschaften anknüpfend, könnte man also auch den Aufstieg von einer niedrigeren Typologie zu einer höheren als Entwicklung verstehen. In diesem Kapitel werden einige ausgewählte Unternehmensentwicklungsmodelle vorgestellt. Die Modelle von Greiner und Lievegoed und Glasl sind stark an den Lebenszyklus der biologischen Welt angelehnt, wobei sie über ein offenes Ende verfügen.<sup>348</sup> Solche lebenszyklusähnlichen Modelle deuten nicht nur auf die Schöpfung und Aufrechterhaltung der Erfolgspotentiale, sondern auch auf die Vermeidung der Krisenpotentiale hin. Das Stufenmodell der Uppsala-Schule und das 3E-Modell von Kutschker betrachten Unternehmensentwicklung im Zusammenhang mit der Internationalisierung, weshalb auch ihnen hier Platz eingeräumt wird.

### 3.2.2.2 Das Entwicklungsmodell von Greiner

Das Entwicklungsmodell nach Greiner kann der Kategorie der Strukturänderungsmodelle zugeordnet werden.<sup>349</sup> In diesem Modell (vgl. Abbildung 6) wird die endoge-

---

<sup>347</sup> Vgl. Vizjak (1990), S. 74ff.

<sup>348</sup> Im Vergleich dazu unterteilen Pümpin und Prange den Unternehmens-Lebenszyklus in Pionier-, Wachstumss- Reife- und Wendeunternehmen, wobei das Wendeunternehmen einen Niedergang hinnimmt. Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 135.

<sup>349</sup> Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 45.

ne Entwicklung des Industriegüter- bzw. Konsumgüterunternehmens<sup>350</sup> mit dem Schwerpunkt auf der Organisationsstruktur und dem Managementsystem dargestellt. Externe Einflussfaktoren werden nur insofern berücksichtigt, indem die einzelnen Phasen hinsichtlich ihrer periodischen Länge und der Schnelligkeit des Durchlaufs beeinflusst werden können. Die zeitliche Abfolge der zu durchlaufenden Phasen bleibt jedoch unverändert. Diese Orientierung nach innen wird folgendermaßen begründet: „behavior of individuals is determined primarily by past events and experiences, rather than by what lies ahead.“<sup>351</sup>

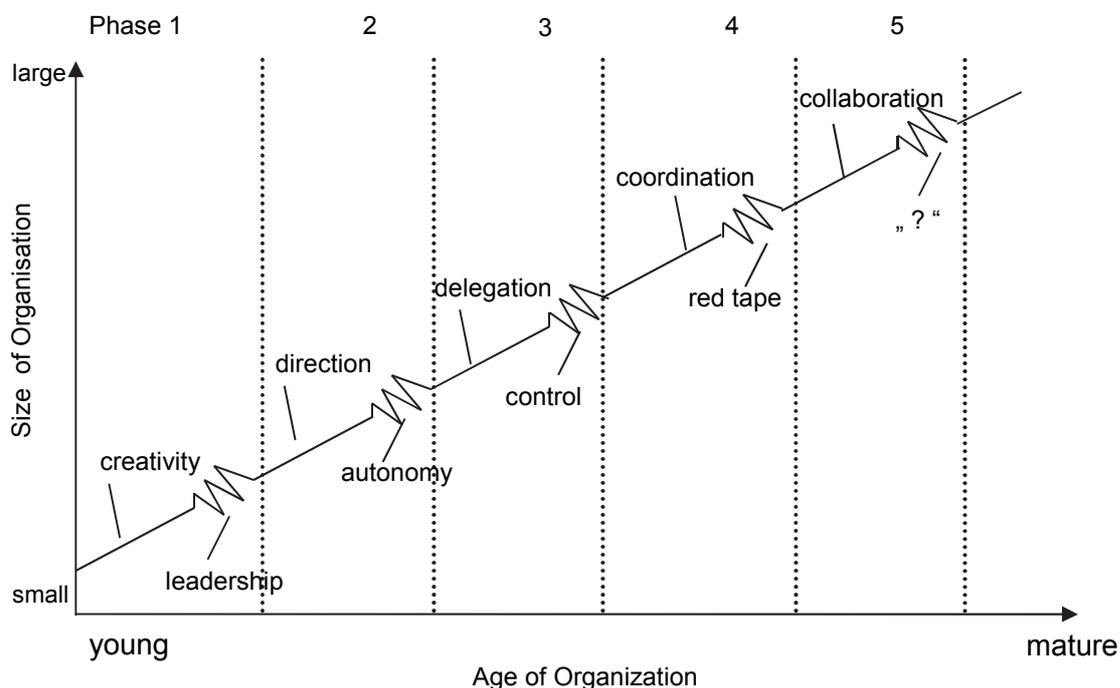


Abbildung 6: Unternehmensentwicklungsmodell von Greiner  
Quelle: Greiner (1998), S. 58.

Das Modell nach Greiner bewegt dazu, dem Management ein konzeptionelles Instrument zu verleihen, damit die Manager den Entwicklungsstand des eigenen Unternehmens besser einschätzen können. Der Grundgedanke dieses Entwicklungsmodells ist, dass ein Unternehmen bei seiner Entwicklung diverse Krisen durchleben muss, die durch Nichtvereinbarkeit der Organisationsstruktur bzw. des Managementsystems mit dem akuten Entwicklungsstand des Unternehmens ausgelöst werden.

<sup>350</sup> Dieser Artikel von Greiner wurde 1972 zum ersten Mal veröffentlicht. In der Wiederveröffentlichung 1998 machte der Autor die zusätzliche Angabe, dass Dienstleistungsunternehmen wie Consulting, Kanzleien einen anderen Entwicklungsverlauf nehmen können. Vgl. Greiner (1998), S. 65.

<sup>351</sup> Greiner (1998), S. 55.

Nur mithilfe von unvermeidbaren Veränderungen in der Organisationsstruktur und im Managementsystem können die Krisen entgegengewirkt werden (Revolutionsphase), damit das Unternehmen in die nächste temporär konstante und ruhige Entwicklungsphase (Evolutionsphase) übergeht.

Wie Abbildung 6 zeigt, werden fünf Evolutionsphasen und vier Revolutionsphasen identifiziert. Jede Evolutionsphase ist durch einen bestimmten Führungsstil geprägt, der aber nur so lange anhält, bis er durch die Verkomplizierung der Aufgabenbereiche und Vergrößerung des Personalbestandes nicht mehr adäquat ist, um den Evolutionsbedarf zu befriedigen. Dann werden Veränderungen nicht nur im Führungsstil, sondern auch in der Organisationsstruktur und dementsprechend in den Kontroll-, Koordinations- und Anreizsystemen vorgenommen.

Positiv an diesem Modell ist zu bewerten, dass der abgebildete Veränderungsprozess vom Autor logisch begründet ist. Empirisch sind die *einzelnen* Phasen häufig nachweisbar, jedoch ist dieses Modell vorwiegend konzeptioneller Natur, da es als Ganzes im Detail empirisch nicht bestätigt werden konnte. Kritik an dem Modell von Greiner kann insbesondere durch die geringe theoretische Fundierung, die häufigen inhaltlichen Unstimmigkeiten sowie die nicht-quantitativen Messbarkeit jeder Phase ausgeübt werden.

### 3.2.2.3 Das Entwicklungsmodell von Lievegoed und Glasl

Lievegoed teilt mit seinem Modell die Unternehmensentwicklung in drei Phasen ein: Pionier-, Differenzierungs- und Integrationsphase.<sup>352</sup> Glasl hat das Modell um die vierte Phase – die Assoziationsphase – erweitert.<sup>353</sup> In der folgenden Abbildung werden die vier Phasen in einer vereinfachten Weise mithilfe von einer Metapher aufgezeigt.

---

<sup>352</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed (1993), S. 45ff.

<sup>353</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed (1993), S. 99ff.

1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase
<i>Metapher:</i>			
Unternehmen als Familie oder Stamm	Unternehmen als konstruierter Apparat	Unternehmen als lebendiger Organismus	Unternehmen als Glied im Biotop
<i>Kernaufgabe:</i>			
Unternehmen als Familie oder Stamm	Aufbauen eines steuerbaren Apparats	Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus	Assoziative Vernetzung mit vielen Umwelten

Abbildung 7: Generelle Metaphern der vier Entwicklungsphasen von Glasl/Lievegoed  
Quelle: Glasl/Lievegoed (1993), S. 100.

Der Ausgangspunkt der beiden Autoren bei der Beobachtung eines Unternehmens ist die Gegenüberstellung von Unternehmen und Mensch. Dabei wird deutlich, dass Unternehmen mehr ‚sozialen Organismen‘ als ‚sozialen Systemen‘ ähneln und einen Entwicklungsverlauf im biologischen Sinne vorführen.<sup>354</sup> Mit diesem Modell wird versucht, den Entwicklungsverlauf eines Unternehmens auf eine dialektische Weise zu interpretieren. Der Fokus wird hierbei auf die Beschränktheit der organisationalen Fähigkeiten, des sozialen, technischen und kulturellen Subsystems innerhalb des Unternehmens gelegt. Somit lautet der Grundgedanke: Im Entwicklungsverlauf eines Unternehmens treten zu einem Zeitpunkt Engpässe auf, die das Unternehmen mit seiner vorhandenen unternehmensinternen Struktur und Aufgabenverteilung nicht mehr bewältigen kann. Eine gründliche Umorientierung bzw. Umstrukturierung ist in diesem Fall überlebensnotwendig. Dabei versuchen die beiden Autoren, die Problematik der jeweiligen Entwicklungsphasen so konkret zu analysieren, dass Instrumente für die Lösungen dieser Probleme greifbar erscheinen. Im Vergleich zum Modell von Greiner betonen die beiden Autoren in ihrem Konzept explizit die Dominanz

<sup>354</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed (1993), S. 23.

eines Subsystems in der jeweiligen Phase. Beispielsweise übernimmt der Unternehmer die dominierende Rolle in der ersten Pionierphase und das technische Subsystem in der zweiten Phase.<sup>355</sup>

Während der Unternehmensgründer in der Pionierphase im Mittelpunkt des Unternehmensgeschehens steht und direkte bzw. persönliche Aufgabenzuweisung vorwiegend einen Wettbewerbsvorteil für das ‚junge‘ Unternehmen darstellt, erweist er sich kurz vor der zweiten Phase als wachstumshemmend und ineffizient, da der Fokus auf eine Einzelperson der erhöhten Komplexität der Geschäftsbeziehungen nicht mehr gewachsen ist. Das Unternehmen muss darauf reagieren und durch organisationale Umstrukturierung in die zweite Phase – die Differenzierungsphase – weitergeleitet werden. Im Vergleich zu der ersten Phase, in der eine wendige und flache Entscheidungsstruktur vorherrscht, wird der Schwerpunkt der Führungsaufgaben in der Differenzierungsphase auf Standardisierung, Mechanisierung und Hierarchisierung verlegt. Beim weiteren Wachstum stoßen jedoch auch die zunächst als effektiv bewiesenen Managementmethoden aufgrund der Überbürokratisierung Gefahr an die Entwicklungsgrenze des Unternehmens, wo die Rigidität der Organisationsstruktur und die Reaktionsträgheit auf neue Kundenwünsche als typische ‚Krankheitsbilder‘ am Ende dieser Phase diagnostiziert werden können. Eine Fortführung in die dritte Phase – die Integrationsphase – wird eingeleitet. In dieser Periode wird dem aus individuellen Mitarbeitern bestehenden sozialen Subsystem, das in der Differenzierungsphase zu kurz kommt, Beachtung geschenkt und die Kommunikation und Koordination innerhalb des Unternehmens werden weitgehend ganzheitlich optimiert. Die vierte Phase – die Assoziationsphase – sollte nach Auffassung von Glasl als eine Antwort auf die immer mehr vernetzte und globalisierte Welt verstanden werden, nicht zuletzt auch inspiriert vom ‚Lean Management‘-Konzept japanischer Unternehmen, bei dem langfristige und stabile Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihren bestehenden Geschäftspartnern große Bedeutung erlangen.<sup>356</sup>

Lievegoed und Glasl argumentieren, dass sich ein Unternehmen aufgrund seiner beschränkten Ressourcenreserve und seines historischen Entwicklungspfad

---

<sup>355</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed (1993), S. 39f.

<sup>356</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed (1993), S. 99.

nächst Kernaufgaben zuwendet. Diese Art von Konzentration wäre auf der einen Seite notwendig, erzeugt allerdings auf der anderen Seite Randprobleme, deren Anhäufung bei einem bestimmten quantitativen und qualitativen Grad einen Phasenwechsel auslöst. Die Wechselwirkung zwischen Problemen und Problemlösungen legitimiert einen dynamischen Entwicklungsverlauf.<sup>357</sup>

Wie die beiden Autoren selbst bemerken, weist ihr Modell große Ähnlichkeiten zu dem Modell von Greiner auf, da Phase 1 und 2 aus dem Modell nach Greiner der Pionierphase ihres Modells entsprechen, Phase 3 und 4 der Differenzierungsphase und Phase 5 der Integrationsphase. Auch das Fragezeichen im Greiners Modell lässt sich mit der Assoziationsphase annähernd vergleichen.<sup>358</sup>

#### 3.2.2.4 Das Stufenmodell des Internationalisierungsprozesses der Uppsala-Schule

Internationalisierung kann als vermehrter Involvierung in internationale Tätigkeiten verstanden werden.<sup>359</sup> Bezieht man in den Internationalisierungsprozess den wichtigen Aspekt der Dynamik ein, nämlich die Zeit, die als ein gewichtiger strategischer Erfolgsfaktor betrachtet wird,<sup>360</sup> stellt sich die Frage nach dem perfekten Timing: Wann sollte ein Unternehmen in welcher Form bzw. mit welchen Ressourcen einen fremden Markt betreten und dort wirken?

Mit den Stufenmodellen<sup>361</sup> wird versuchen, die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Abfolge der Markteintritts- und -bearbeitungsformen festzustellen, die aus der Praxis abgeleitet werden soll. Eine entscheidende Erklärungsvariable dabei ist der Lerneffekt. Hedlund nennt die ‚Stage Theories‘ aus diesem Grund auch ‚Gradual Learning Theories of Foreign Direct Investment.<sup>362</sup> Das wohl prägendste Stufenmodell im Internationalen Management ist der Uppsala-Schule mit dem schwedischen Wissen-

---

<sup>357</sup> Vgl. Glas/Lievegoed (1993), S. 101.

<sup>358</sup> Vgl. Glas/Lievegoed (1993), S. 196.

<sup>359</sup> Welch/Luostarinen (1988), S. 35.

<sup>360</sup> Vgl. Lieberman/Montgomery (1988), Isobe/Makino/Montgomery (2000).

<sup>361</sup> Neben dem Uppsala-Ansatz ist das Werk von Stopford und Wells als Ursprung der Stages-Theorien anzusehen. Vgl. Stopford/Wells (1972).

<sup>362</sup> Hedlund (1986), S. 13.

schaftler Jan Johanson an der Spitze zuzuschreiben.<sup>363</sup> Eine Serie von Publikationen des Institut of Business Studies an der Universität Uppsala, angeführt durch die Beiträge von Johanson, Wiedersheim-Paul und Vahlne, setzt sich Mitte der 1970er Jahre mit dem Internationalisierungsprozess schwedischer Unternehmen auseinander und induziert einen Internationalisierungsprozess mit Inkrementalismus. In ihrem Stufenmodell wird diese inkrementelle Verhaltensweise beim Internationalisierungsprozess mit zwei Hauptargumenten begründet:

- 1) Die Unsicherheit über ausländische Märkte wird durch die ‚Foreignness‘ des Unternehmens im Ausland determiniert und lässt sich nur durch Akkumulation von Wissen und Erfahrungen reduzieren, was jedoch einen inkrementellen Prozess darstellt. In Anlehnung an die ‚emerging‘ und ‚intended‘ Strategie von Mintzberg argumentiert Forsgren, dass Investitionsentscheidungen vorwiegend der „emerging“ Natur zuzuschreiben sind, bevor sie eine konkrete Form als Unternehmensstrategie einnehmen.<sup>364</sup> Im Stufenmodell werden die Entscheidungen über die gegenwärtigen Geschäftsaktivitäten (Current Activities) und weitere Internationalisierungsschritte (Commitment Decisions) durch die Marktverbundenheit (Market Commitment) und das Marktwissen (Market Knowledge), das meist nur über Erfahrungen gesammelt wird, und umgekehrt beeinflusst, wobei die ersten beiden Aspekte Entwicklungsgrößen und die letzten beiden Zustandsgrößen darstellen.<sup>365</sup> Aufgrund der gegenseitigen Beeinflussungsmöglichkeiten aller vier Aspekte kann eine spiralartige Entwicklungsdynamik des Internationalisierungsprozesses verzeichnet werden. Damit erklärt das Stufenmodell nicht nur die Verhaltensweise der Unternehmen bei der ersten Marktbearbeitung, sondern auch bei den Folgeinvestitionen.
- 2) Bei der Relativierung der Unsicherheit sind zwei Handlungsweisen zu beobachten: Der Internationalisierungspfad entfaltet sich entlang der so genannten

---

<sup>363</sup> Die anderen Stufenmodelle sind z.B. im Buch von Müller/Kornmeier (2002), S. 282ff zu lesen.

<sup>364</sup> Vgl. Forsgren (1989a), S. 5. Pettigrew/Fenton sprechen vom „Process of Emergence“. Vgl. Pettigrew/Fenton (2000). Diese Aussagen lassen sich in einem Interview des Verfassers mit einem deutschen Logistikunternehmen in China bestätigen. Trotz vieler internationaler Erfahrungen war der Eintritt des Unternehmens in China eher „strategielos“ als zielgerichtet. Aufgrund der Unsicherheit über die Marktentwicklung könnte die Verhaltensweise des Unternehmens anfangs als beobachtend und mitschwimmend bezeichnet werden, obwohl das Unternehmen erfahrungsgemäß von Anfang an über die Entwicklung des chinesischen Marktes zuversichtlich war (aus dem Interview am 18.05.2006 in Shanghai)

<sup>365</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 26.

‚Psychic Distance‘ und der ‚Establishment Chain‘. Mit dem ersten Begriff wird die Tatsache beschrieben, dass der Internationalisierungsprozess nur vorangeht, wenn die psychische Distanz überwunden worden ist, auch wenn dies in erster Linie in der mentalen Wahrnehmung der Entscheidungsträger geschieht. Dabei scheint es, dass solch eine psychische Unkenntnis über einen ausländischen Markt nur mit inkrementellen Schritten zu überwinden ist. Im Inkrementalismus zeigt sich, dass zuerst die Länder bearbeitet werden, die die höchste Affinität zur Landeskultur und der -sozialstruktur der Muttergesellschaft aufweisen. Die Betrachtung der psychischen Distanz erstreckt sich sodann auf die geographische Distanz zwischen der Muttergesellschaft und den neu zu bearbeitenden Ländern. Zugleich wird in dieser Erklärung impliziert, dass ein Unternehmen in einem neuen Markt, der viele Gemeinsamkeiten mit den bereits bearbeiteten Märkten aufweist, den Aufbau der ‚Establishment Chain‘ beschleunigen kann. Mit diesem Begriff wird eine sukzessive Akkumulation der Aktivitäten im Hinblick auf den personellen und finanziellen Einsatz in einem Auslandmarkt gefasst. Eine typische Establishment Chain wird so mit der ersten (indirekten) Exporttätigkeit bis hin zur Ansiedlung der Produktion im Ausland dargestellt.<sup>366</sup>

Die größten Kritikpunkte am Stufenmodell richten sich an die Reduktion der Theoriebildung und die uneinheitlichen empirischen Aussagen zum Inkrementalismus.<sup>367</sup> Zudem muss kritisiert werden, dass mit dem Stufenmodell eher die Verhaltensweise der marktsuchenden Unternehmen als die der ressourcen- bzw. produktionsorientierten Unternehmen erklärt werden kann. Die Vorreiter des Stufenmodells Johanson und Wiedersheim-Paul gaben selbst die Unzulänglichkeit zu.<sup>368</sup> Die deterministische Sichtweise der Stufenmodelle mit ihrem Schwerpunkt auf der Unternehmenswahrnehmung von der Umwelt vernachlässigt die kontingenten Einflussmöglichkeiten dieser auf die Internationalisierungsentscheidungen. Nicht nur ein sehr günstiges Marktumfeld (Johanson und Wiedersheim-Paul drücken das mit Marktpotential aus),<sup>369</sup> wie in einigen Ländern Osteuropas oder in China, sondern auch z.B. eine zufällig

---

<sup>366</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 24 und Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 307.

<sup>367</sup> Vgl. Petersen/Pedersen (1996), S. 118ff.

<sup>368</sup> Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 308: „The production establishments are influenced by different forces; on one hand, by psychic distance, on the other hand, by factors such as, e.g. tariffs, non-tariff barriers and transport costs. As a result it is hard to observe any correlation between psychic distance and production establishments.”

<sup>369</sup> Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 307.

entstandene starke Partnerschaft im Ausland könnte den Internationalisierungsprozess vieler Unternehmen so beschleunigen, dass nicht alle Stufen der Stufenmodelle hintereinander durchschritten werden. Auch Johanson und Vahlne ergänzten ihr Ursprungsmodell aufgrund seines beschränkten Erklärungswertes um die netzwerkliche Substanz.<sup>370</sup> In diesem Zusammenhang wird daher argumentiert, dass die Stufenmodelle, die aus einer Zeit, in der insgesamt weniger Informationserwerbsmöglichkeiten und mehr Fremdheitsaspekte der Auslandsmärkte für Unternehmen bestanden, heutzutage nur den ersten Internationalisierungsphasen kleinerer Unternehmen entsprechen.<sup>371</sup> Dennoch ist der CAGE-Bezugsrahmen (kulturelle, administrative, geographische und ökonomische Distanz) in der aktuellen Forschungsliteratur noch immer verankert.<sup>372</sup> Darüber hinaus wäre es für das Stufenmodell unzulänglich, das Wissensdefizit als den Hauptgrund für den Inkrementalismus anzusehen. Andere Faktoren wie z.B. finanzielle Engpässe insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen werden zu Unrecht außer Acht gelassen. Zudem muss der Internationalisierungsschritt eines Unternehmens nicht immer graduell verlaufen.<sup>373</sup>

Eine weitere Frage, die mit den höheren Stufen des Internationalisierungsprozesses im Zusammenhang steht, lautet: Wann ist das optimale Timing, einen Markt in Form von FDI zu bearbeiten? Die Stufenmodelle bieten dabei mit ihren ressourcenbasierten Argumentationen zwar den grundlegenden Forschungsbezug, können aber offensichtlich die Phänomene wie z.B. ‚Born Globals‘ oder ‚First-Mover-Advantage‘ nicht ausreichend erklären. In den Stufenmodellen wird generell davon ausgegangen, dass Wissen und Erfahrungen positiv steigerbar sind. Aus dieser Logik wird die Establishment Chain so aufgebaut, dass Wertschöpfungsaktivitäten im Gastland immer mehr zu erweitern sind. Mit dieser Argumentation wird aber die ‚Rückwärtsbewegung‘ auf der Establishment Chain bzw. die Desinvestition kaum – zumindest aus endogener Sicht – zu erklären sein.

---

<sup>370</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 18ff.

<sup>371</sup> Vgl. Vincze (2002), S. 139. Es muss aber auch fairerweise betont werden, dass die Stufenmodelle generell auf Annahmen, mehr oder minder, aufgebaut sind und das heisst nicht, dass die Autoren andere Verlaufspfade ablehnen. Johanson und Wiedersheim-Paul weisen z.B. selbst darauf hin, dass nicht alle Unternehmen all diese Stufen durchlaufen müssen (Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 306). Auch die „psychic distance“ müsste nicht konstant sein und könnte durch Kommunikation und andere Austauschformen verringert werden. Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 307.

<sup>372</sup> Der Artikel mit dem Titel „Distance still matters“ beschreibt den Misserfolg des Unternehmens Star TV in Asien der Unterschätzung der Distanz zu. Vgl. Ghemawat (2001).

<sup>373</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 12 und Johanson/Vahlne (1977), S. 30f.

### 3.2.2.5 Internationalisierungsprozess nach Kutschker als Teil der Unternehmensentwicklung

In einem dynamischen und globalisierten Wettbewerbsumfeld sind Unternehmen stetigen Veränderungen ausgesetzt. Koji Kobayashi, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Nippon Electric Co. Ltd. (NEC), formuliert die Kernproblematik kurz und bündig: „Stability is instability“.<sup>374</sup> Damit ist gemeint, dass ein Unternehmen Veränderungen benötigt, um dem dynamisierten Umfeld gerecht zu werden. Die externe und interne Instabilität bieten dem Unternehmen Impulse für seine Entwicklung. Für viele traditionelle Unternehmen stellt der Internationalisierungsprozess eine Fortsetzung bzw. ein fortgeschrittenes Stadium ihrer Unternehmensentwicklung dar.<sup>375</sup>

Kutschker identifiziert drei Arten des Internationalisierungsteilprozesses: Evolution, Episoden und Epochen.<sup>376</sup> Die Differenzierung zwischen internationaler Evolution, internationalen Episoden und internationalen Epochen basiert dabei nicht nur auf der betrachteten Zeitspanne, sondern auch auf der Reichweite und der Intensität des Wandels. Dabei ist evident, dass die Unternehmensentwicklung keineswegs linear verläuft. Der Prozess der Evolution ist in diesem Rahmen der kleinste Internationalisierungsschritt. Derartige Prozesse laufen permanent im Unternehmen ab und sind als Variation des bestehenden Prozessablaufs zu verstehen, die jedoch nicht den gesamten Prozess in Frage stellen.<sup>377</sup> Episoden hingegen bringen größere strukturelle Änderungen mit sich, die als Einschnitte in die Prozessstruktur und Prozessabläufe erkennbar sind. Ein Beispiel hierfür kann eine Fusion zweier Unternehmen sein.<sup>378</sup> Als Epochen sind weitreichende und langjährige Veränderungen des Unternehmens zu verstehen, die zu einer Veränderung seines technologischen Kerns führen. Unter dem Konzept der Epoche sind auch starke Phasen der Internationalisierung zu fassen.<sup>379</sup> Wesentlich für dieses Verständnis ist, dass sich die drei Prozesse gegenseitig einschließen und gleichzeitig ablaufen.

---

<sup>374</sup> Nonaka (1990), S. 72.

<sup>375</sup> Die Betonung von „traditionellen“ Unternehmen hier ist zum Unterscheiden von „Born Globals“, die eine andere Entwicklungslogik verfolgen.

<sup>376</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 1117ff.

<sup>377</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 1110.

<sup>378</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 1111.

<sup>379</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 1112f.

### 3.2.2.6 Würdigungen der Entwicklungsmodelle des Internationalisierungsprozesses

Aufgrund der Komplexität der managementrelevanten Facetten eines Unternehmens ist es nicht möglich, ein allumfassendes Entwicklungsmodell mit Berücksichtigung aller einschlägigen unternehmerischen Elemente zu konzipieren. Die Entwicklung eines Unternehmens ist schließlich auf eine Kette von Kausalitäten zurückzuführen.<sup>380</sup> Daher sind die meisten Entwicklungsmodelle mehr oder minder unvollständig und auf gezielt ausgewählte Teilaspekte konzentriert. Das Entwicklungskonzept bezieht sich in direkter Weise auf Veränderungen in der Verarbeitungskapazität eines Systems im Hinblick auf den Umgang mit bzw. die Generierung von Dynamik.<sup>381</sup> Ein Grund dafür ist, dass man die Unternehmensentwicklung sowohl in substantieller als auch in symbolischer Hinsicht darstellen kann.<sup>382</sup> Während es bei der symbolischen um die strukturelle Gestaltung, insbesondere um die Veränderung materieller Systemeigenschaften geht, handelt es sich bei der substantiellen Vorgehensweise um den inneren Werdegang des Unternehmens und damit um das kognitive, kulturelle und politische Fundament.<sup>383</sup> Ob eine kausale Verbindung zwischen der ‚Substanz‘ und dem ‚Symbol‘ besteht, ist jedoch fraglich. Skepsisierend ist in diesem Zusammenhang auch, ob Erklärungen, die die Entwicklungsverläufe mit ‚klaren‘ Abgrenzungen charakterisieren, nicht zu simpel konzipiert und empirisch kaum zu bestätigen sind.<sup>384</sup> Bei Greiner geht es im Grunde genommen um einen idealtypischen Verlauf der Veränderungen von Managementmethoden. Bei Lievegoed und Glasl steht, ähnlich wie bei Greiner, die Entwicklung der Organisationsstruktur und der Managementsysteme im Vordergrund.<sup>385</sup> Die Ausgangshypothese der beiden Modelle ist, dass ein Unternehmen verschiedene ‚Lebens‘-phasen durchlaufen muss. Dieser Analogiebildung zum Lebewesen ist einerseits in einem gewissen Sinn begründbar, übersieht andererseits aufgrund der Vereinfachung des Vergleichs die Vielseitigkeit der strukturellen und führungsrelevanten Mechanismen, die eine Orga-

---

<sup>380</sup> Vgl. Porter (1991), S. 96.

<sup>381</sup> Perich (1993), S. 345 und Staerkle/Perich (1987), S. 315ff.

<sup>382</sup> Vgl. Perich (1993), S. 345.

<sup>383</sup> Vgl. Perich (1993), S: 345.

<sup>384</sup> Zumindest ist einigen Autoren nicht gelungen, ein einziges Entwicklungsmuster herauszufinden. Vgl. Albach/Bock/Warnke (1985), Staerkle/Perich (1987).

<sup>385</sup> Ähnliche Darstellungen der Unternehmensentwicklung sind zahlreich. Eine Zusammenfassung findet man in Pümpin/Prange (1991), S. 45ff.

nisation beherrscht. Als Beispiel sind die ersten infantilen Entwicklungsphasen zu nennen, bei denen quasi ein personenabhängiger Führungsstil und eine hierarchische Strukturierung unterstellt werden. Eine immanente und vielleicht auch permanente Selbstverwaltung der Organisation als mögliches Strukturierungsmuster wird für diese Phasen vollständig außer Acht gelassen. Darüber hinaus werden die Selbstmotivierungsfähigkeit und Kreativität der Unternehmensmitglieder schlechthin unterschätzt. Nicht zu übersehen ist die Tatsache, dass der Alterungsprozess der biologischen Lebewesen nicht umkehrbar und ein in sich geschlossener Veränderungsverlauf ist, während der Prozess der Unternehmensentwicklung partiell steuerbar ist und sein Ende vorwiegend offen<sup>386</sup> bleibt. Pümpin und Prange deuten mit ihrem Entwicklungsmodell darauf hin, dass ein Unternehmen die Möglichkeit hat, den Übergang von der Wachstumsphase zur Reifenphase anhand neuer Nutzungspotentiale zu verhindern.<sup>387</sup> Ein anderer Eindruck, der beim Studieren der beiden vorgestellten Modelle entstehen kann, ist folgender: Zwar spürt man an vielen Stellen der beiden Modelle Spuren verschiedener theoretischer Ansätze, jedoch sind sie letzten Endes für eine praxisorientierte Unternehmensführung konzipiert. Die konkreten Erklärungen zu den einzelnen Phasen erinnern mehr an Aussagen mit einem selbstverständlichen ‚Common Sense‘ als an Begründung mit durchdachtem theoretischem Fundament. Trotz der Kritik finden die Modelle implizit Einklang mit einigen organisationstheoretischen Ansätzen. Beispielsweise kann versucht werden, die Fähigkeit eines Unternehmens, Krisen zu überwinden, mit dem Theorienkonzept über seine Selbstorganisationsfähigkeit und Autopoesie zu erklären, insbesondere der Fremdorganisation und der Umwelt gegenüber, was in der Literatur mit bestätigenden Feststellungen vielfach diskutiert worden ist. Beim Stufenmodell von Johanson u.a. handelt es sich um den Lerneffekt bei den Internationalisierungsentscheidungen in einer zeitlichen Abfolge und beim Ansatz von Kutschker um die Veränderungen in der Oberflächen- und Tiefenstruktur der Organisation und ihrer Steuerung.

Das größte Manko der vorgestellten Modelle kann in der Beschränkung des Entwicklungsverlaufs auf endogene Einflussfaktoren verortet werden. Zwar wird die Einflussnahme der externen Umwelt auf den Entwicklungspfad nicht explizit ausgeschlossen, doch aufgrund der Intention, ein von Branchen und Ländern unabhängiges bzw.

---

<sup>386</sup> Vgl. Kirsch (1992), S. 12.

<sup>387</sup> Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 247.

universalgültiges Modell darzustellen, sind solche externen spezifischen Einflussfaktoren beinahe ausgeblendet oder zumindest nicht explizit in die Modelle integriert. Beim Vergleich eines Unternehmens mit einem biologischen Lebewesen darf die Umwelt nicht vernachlässigt werden, das bedeutet, dass die Entwicklung eines Unternehmens keine endogen erfüllbare Selbstverständlichkeit darstellt, sondern ständig dem Anpassungsbedarf an die Umweltveränderung unterliegt.

Alle Modelle haben gemeinsam, dass eine hinterher erfolgte Phase immer auf der vorherigen aufgebaut ist. Die Erklärungslogik ist wahrscheinlich in der folgenden Äußerung von Knyphausen vorzufinden: „Das in der Entwicklung Neue setzt also das in der Entwicklung Alte bereits voraus; das ‚absolute Neue‘ ist überhaupt nicht vorstellbar“<sup>388</sup> und das ‚Neue‘ ist überwiegend selbstreferentiell.<sup>389</sup>

### 3.2.2.7 Ressourcen, Organisationales Lernen und Wissensmanagement

Es wird davon ausgegangen, dass Dynamik immer etwas Neues bedeutet.<sup>390</sup> Dieses kann unter verschiedenen Voraussetzungen zustandekommen. Dabei ist nicht nur die Anzahl der betroffenen Teilbereiche, sondern auch der Grad der Neuheit und ihre ‚Haltbarkeit‘ und die Schnelligkeit des Vorkommens ausschlaggebend. Nachdem einige Entwicklungsmodelle vorgestellt worden sind, wird nun auf die Fragestellung eingegangen, was letztendlich die endogene Entwicklung des Unternehmens determiniert. Bei der vorangegangenen Vorstellung der Entwicklungsmodelle von Unternehmen konnte beobachtet werden, dass wettbewerbsvorteilgenerierende Ressourcen und Wissens- bzw. Erfahrungsakkumulation sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene zu strukturellen und managementbezogenen Handlungen führen.<sup>391</sup>

---

<sup>388</sup> Knyphausen (1988), S. 15.

<sup>389</sup> Vgl. Knyphausen (1988), S. 16.

<sup>390</sup> Knyphausen unterscheiden „neuerungshaltige“ Begriffe wie Innovation, Lernen, Evolution und Fortschritt. Vgl. Knyphausen (1988), S. 3ff.

<sup>391</sup> Individuelles Lernen bildet die Voraussetzungen für das organisationale Lernen und die Kollektivität des letzteren ist allerdings nicht nur ein simples Aggregat des individuellen Lernens. Da das individuelle Lernen noch mehr ein sozio-psychisches Thema ist, wird an dieser Stelle lediglich auf das organisationale Lernen fokussiert.

Diese Einsicht lässt sich zweifelsohne stark mit den ressourcenbasierten Ansätzen verbinden. Der Ursprung dieser liegt in der Abhandlung *The Theory of the Growth of the Firm* von Penrose.<sup>392</sup> Die beschreibt das Unternehmen als „a bundle of human and non-human resources, under administrative and authoritative co-ordination, producing products for sale in the market for a profit“.<sup>393</sup> Die Wiederentdeckung und Fortentwicklung der ressourcenbasierten Ansätze wurde durch die Beiträge zahlreicher Wissenschaftler seit Anfang der 1980er Jahre, insbesondere durch den 1984 erschienen Aufsatz von Wernerfelt,<sup>394</sup> in Gang gesetzt. Anders als der marktorientierte Industrie-Organisation-Ansatz,<sup>395</sup> bei dem der Unternehmenserfolg zunächst auf die strukturellen Merkmale der Branche zurückgeführt wird und der durch die fünf von Porter ausführlich dargestellten externen Wettbewerbskräfte konkretisiert wird,<sup>396</sup> verdeutlicht Penrose das endogene Wachstum<sup>397</sup> der Unternehmen mit der These, dass Unternehmen über die aus der Wissensgenerierung resultierten ‚exzessiven Ressourcen‘ wachsen.<sup>398</sup> Diese endogene Sichtweise auf die Unternehmensentwicklung wurde Anfang der 1980er Jahre von der Forschungsgemeinschaft aufgegriffen und zum ressourcenbasierten Ansatz weiter entwickelt worden.<sup>399</sup> Diese inside-out-orientierte Denkweise, die insbesondere im Strategischen Management ihre Hochkonjunktur erlebt, begründet die Unterschiede der Unternehmenserfolge in „product-specific reputation, team-specific learning, a variety of first-mover advantages, causal ambiguity that limits effective imitation, and other special conditions“.<sup>400</sup> Der durch Konkurrenz hervorgerufene Zwang zur Heterogenisierung eigener Ressourcenausstattung sowie zur Schaffung/Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen treibt die Unternehmen unermüdlich zur Dynamik und Fortentwicklung. In diesem Explorations- und Verwertungsprozess der Ressourcen schreibt Penrose dem Management eine be-

---

<sup>392</sup> Vgl. Pitelis (2004), S. 523. Doch bereits im Buch von Selznick wurde von Ressourcen gesprochen. Vgl. Selznick (1957).

<sup>393</sup> Vgl. Pitelis (2004), S. 525.

<sup>394</sup> Vgl. Wernerfelt (1984).

<sup>395</sup> Bedenkt man, dass eine zentrale Unternehmensstrategie in der Positionierung innerhalb einer Industrie liegt, ist es quasi-selbstverständlich, dass die Unternehmensentwicklungsstrategie, zeitlich gesehen, eine Kette von „zahlreichen“ punktuellen Analysen der Industrieumwelt impliziert. Eine Zusammenfassung und Kritikpunkte über die Industrieökonomie im Strategischen Management findet man in Conner (1991), S. 52ff.

<sup>396</sup> Vgl. Porter (1985), S. 6.

<sup>397</sup> An dieser Stelle wird nicht explizit zwischen Wachstum und Entwicklung unterschieden.

<sup>398</sup> Vgl. Penrose (1959).

<sup>399</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), (1989), (1995); Barney (1991), (1995); Grant (1991). Eine Übersicht von verschiedenen Ressourcenkonzepten vgl. Bogaert/Martens/Van Gauwenbergh (1994), S. 58.

<sup>400</sup> Amit/Schoemaker (1994), S. 4.

sonders wichtige Rolle zu.<sup>401</sup> Der Entwicklungspfad eines Unternehmens („path dependence“), dessen Einzigartigkeit darin begründet werden kann, dass die Entwicklung eines Unternehmens vermehrt von Zufällen bedingt ist, stellt einen Schutzwall gegen Imitatoren dieser Ressourcen dar. Der Entwicklungspfad eines Unternehmens an sich kann einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Bei der Betrachtung des ‚Resource-based View‘ sind auch seine wichtigsten Derivate nicht außer Acht zu lassen: der fähigkeitsbasierte Ansatz („Capability-based View“),<sup>402</sup> der Kernkompetenz-Ansatz,<sup>403</sup> der dynamische Fähigkeitsansatz („Dynamic Capability Approach“)<sup>404</sup> und der wissensbasierte Ansatz („Knowledge-based View“).<sup>405</sup>

Auf den ersten Blick erscheint die Vielzahl der Ansätze unübersichtlich. Dieser Eindruck wird durch die zahlreichen Überschneidungen in den Begrifflichkeiten, Definitionen und konzeptionellen Inhalten der verschiedenen Ansätze erzeugt. Manche Ansätze sind im gleichen Zeitraum publiziert worden, was zu der Vermutung führt, dass sie inhaltlich entweder aufeinander aufgebaut oder verwandt sind. Der Anspruch der vorliegenden Arbeit liegt nicht darin, jegliche Ansätze zu diskutieren. Jedoch werden Grundskizzen einiger ausgewählter Ansätze aufgezeigt. Damit kann eine Hinführung zum Hauptthema dieses Kapitels – ‚Ressourcen, organisationalem Lernen und Wissensmanagement‘ – gestaltet werden. Bei diesem Vorgehen müssen dennoch Abstriche gemacht werden, da nicht alle Ansätze, die teilweise miteinander inkonsistent sind, berücksichtigt werden können, sondern vorwiegend Aussagen mit einer gewissen Allgemeingültigkeit.

Für die Erschaffung einer breiten Verständnisbasis wird zunächst eine kurze Erläuterung verschiedener Begriffe vorgenommen. Ressourcen, in tangibler bzw. intangibler Form, sind all die Faktoren, die einem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden

---

<sup>401</sup> Vgl. Strietzel (2005), S. 57f.

<sup>402</sup> Vgl. Amit/Schoemaker (1993), Teece/Pisano/Shuen (1997), Dierickx/Cool (1989) und Makadok (2001).

<sup>403</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), Hamel (1994), Hamel/Prahalad (1991), (1992) und (1995). Das Wort Kernkompetenzen ähnelt dem Verständnis von Penrose über „relatively impregnable bases“. Vgl. Penrose (1996), S. 137.

<sup>404</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997) und Teece/Pisano (1994).

<sup>405</sup> Vgl. Nonaka (1991), (1994), Nonaka/Takeuchi (1995), Nonaka/Toyama/Nagata (2000), Grant (1996), Sanchez (2001, Hrsg.) und Al-Laham (2004).

und in seine Wertkette einfließen können.<sup>406</sup> Fähigkeiten<sup>407</sup> hingegen sind die benötigten Kräfte, die Ressourcen zu gestalten, zu koordinieren und letzten Endes zu bestimmen, wie diese Ressourcen in die Wertkette einfließen.<sup>408</sup> Beider Attributformen können sich in der Wertkette bzw. im Endprodukt widerspiegeln.<sup>409</sup> In diesen Definitionen sind bereits gewisse Überschneidungen ersichtlich, da auch Fähigkeiten, obwohl sie nicht unmittelbar in den Aktiva der Unternehmensbilanz auffindbar sind, bereits in das Unternehmen eingebettet sind. Insofern dürfen sie auch als eine Sonderform der unternehmensspezifischen Ressourcen betrachtet werden.<sup>410</sup> Um gewisse Abgrenzungsmöglichkeit zu verschaffen, werden im folgenden Verlauf der Arbeit Ressourcen lediglich als solche bilanziellen Aktiva und Fähigkeiten<sup>411</sup> als solche Kompetenz, um bestimmte Ressourcen nutzbringend zu aktivieren und zu koordinieren, verstanden werden.<sup>412</sup> Es wäre inkorrekt zu behaupten, dass Ressourcen eine weniger signifikante Funktion als Fähigkeiten beim Generieren von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen haben,<sup>413</sup> auch wenn Fähigkeiten zeitlich gesehen Ressourcen nachgelagert sind. Die Entstehung von Ressourcen ist das Resultat der unternehmensspezifischen Pfadabhängigkeit. Darüber hinaus können sie den Kern der unternehmerischen Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu den Wettbewerbern implizieren. Die ‚Filterfunktion‘ der Fähigkeiten sichert die Effektivität und Effizienz beim Einsatz der Ressourcen dadurch ab, dass z.B. keine Ressourcenredundanz zustande kommt. Insbesondere im Fall einer Ressourcenabwesenheit können Fähigkeiten eine substituierende Funktion zum Kompensieren der Nachteile darstellen. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile wird häufig behauptet, dass sich Ressourcen, insbesondere tangible, leichter nachahmen lassen, während wissensbasier-

---

<sup>406</sup> Unterschiedliche Meinungen beziehen sich darauf, ob die Ressourcen strategisch von Relevanz sein müssten. Vgl. Barney (1991), S. 101, Wernerfelt (1984), S. 172, Amit/Schoemaker (1993), S. 35, Grant (1991), S. 119 und Hofer/Schendel (1978), S. 144ff.

<sup>407</sup> Viele Autoren sprechen auch von Kompetenzen. Vgl. Rasche (1994), S. 113ff. Dort sind Kategorisierungsversuche der Kompetenzen durch verschiedene Autoren auch zu lesen. Allerdings sind sie inhaltlich zum großen Teil deckungsgleich. In dieser Arbeit werden die beiden Begriffe synonym verwendet. (vom Verfasser) (Achten Sie beim finalen Layout darauf, dass Fußnoten nicht von Seitenumbrüchen getrennt werden)

<sup>408</sup> Vgl. Grant (1991), S. 118.

<sup>409</sup> Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 35.

<sup>410</sup> Vgl. Rasche (1994), S. 149.

<sup>411</sup> Ob die Fähigkeiten bereits in den intangiblen Aktivposten der Bilanz quantifizierbar sind bzw. quantifiziert dargestellt werden müssten, wird hier nicht weiter diskutiert, auch wenn es für Bilanzierungsfachleute durchaus von Interesse sein könnte.

<sup>412</sup> Diese Abgrenzung unterscheidet sich von der Definition von Barney über Ressourcen, bei der Kompetenz eben als eine Art von Ressourcen betrachtet wird. Vgl. Barney (1991), S. 101.

<sup>413</sup> Eigenartige und nutzbringende Ressourcen wie Patent für hoch entwickelte Technologie können durchaus Kernkompetenz sein. Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

te und vor allem personengebundene Fähigkeiten<sup>414</sup> aufgrund ihrer schweren Erfassung bzw. kausaler Ambiguität und sozialer Komplexität<sup>415</sup> schwieriger zu imitieren sind.

Nachdem die Unterschiede zwischen Ressourcen und Fähigkeiten grob dargestellt wurden, stellt sich nun eine andere Frage: Woher kommen Fähigkeiten? Für eine erste Betrachtung kann der Ansatz der organisationalen Routinen („organizational routines“) von Nelsen und Winter<sup>416</sup> herangezogen werden, in dem regelmäßige und prognostizierbare, aus einer Reihe von koordinierten individuellen Aktivitäten bestehende Verhaltensmuster definiert sind. Häufig werden Fähigkeiten mit diesen gleichgesetzt.<sup>417</sup> Allerdings könnten Fähigkeiten, hier Organisationsroutinen, im Widerspruch zur Anpassungsfähigkeit an die Umwelt stehen. Daher ist es erforderlich, immer wieder neue Fähigkeiten (Organisationsroutinen) zu generieren.

Mit der Erkennung schwer imitierbarer strategischer Ressourcen und Fähigkeit<sup>418</sup> zum Entfalten der erfolgspotentialgenerierenden Ressourcen als Quellen der Wettbewerbsvorteile sowie der Notwendigkeit, durch ständiges Lernen organisationales Fit zwischen der Organisation und ihrer Umwelt zu generieren, haben sich, mit der Fokussierung auf die dynamische Entwicklung des Unternehmens, die Auseinandersetzungen mit organisationalem Lernen und Wissensmanagement, herauskristallisiert. Zudem kann die Signifikanz des organisationalen Lernens in dem fähigkeitsbasierten Ansatz verortet werden. Beispielsweise unterscheiden Krogh und Roos anhand der Wissens- und Aufgabenstruktur verschiedene Arten von Fähigkeiten. Für sie liegt die ‚Kern‘-Fähigkeit eines Unternehmens im ‚sozialen‘ Wissen einer komplexen Aufgabenstruktur, wobei dieses Wissen sich vom subjektiven oder objektiven Wissen differenziert und sein Träger in diesem Fall die Organisation/Gruppe ist.<sup>419</sup> Prahalad und Hamel gehen noch ein Schritt weiter und verstehen die Kernfähigkeit

---

<sup>414</sup> Es gibt in der Literatur mehrere Klassifizierungsversuche von ‚Fähigkeiten‘. Vgl. Hennemann (1997), S. 89f.

<sup>415</sup> Vgl. Barney (1991), S. 109ff, Reed/DePhillippi (1990), S. 91ff und Rasche (1994), S. 77f.

<sup>416</sup> Vgl. Nelson/Winter (1982), S. 96ff.

<sup>417</sup> Vgl. Grant (1991), S. 122.

<sup>418</sup> Fähigkeiten können generell als intangible Ressourcen angesehen werden. Auf der individuellen Ebene sind sie personengebundene und auf der organisationaler Ebene („organizational capability“) personenunabhängige Ressourcen. Vgl. Bamberger/Wrona (1996), S. 132f, Rasche (1994), S. 92ff und Hennemann (1997), S. 135ff.

<sup>419</sup> Vgl. Krogh/Roos (1992), S. 22.

eines Unternehmens aus dem „the collective learning in the organization“.<sup>420</sup> Organisationales Lernen ermöglicht nicht nur den Aufbau der Kernfähigkeiten, sondern auch ihre Weiterentwicklung und ggf. Erneuerung.<sup>421</sup> Trotz der Vielzahl von wissenschaftlichen Beiträgen zu dem Thema des organisationalen Lernens besteht noch keine einheitliche Meinung darüber, auf welche theoretischen Ansätze das organisationale Lernmodell zurückzuführen ist und was grundsätzlich unter dem Konzept des organisationalen Lernens zu verstehen ist.<sup>422</sup> Allerdings steht fest, dass die theoretische Grundlage des Lernens nicht in dem noch relativ jungen Fach des Strategischen Managements liegt, sondern in den benachbarten Disziplinen wie Psychologie, Soziologie und Philosophie.<sup>423</sup> Eine lernende Organisation sollte durch die folgenden fünf Fähigkeiten gekennzeichnet sein: ‚*Shared Vision*‘, ‚*Personal Mastery*‘, ‚*Changing Mental Models*‘, ‚*Team Learning*‘ und ‚*Systematic Thinking*‘.<sup>424</sup>

Die Bedeutsamkeit des Lernens für die Entwicklung einer Organisation lässt sich anhand der Argumentation von Habermas gut darstellen. Wie bereits in einem vorstehenden Kapitel 2.4 umrissen, unterscheidet Habermas zwischen Entwicklungslogik und -dynamik. Seiner Ansicht nach ist das Lernen für die beiden Differenzierungsmerkmale evident. Strasser fasst Habermas Meinung zum Lernen für die Entwicklungsdynamik einer Organisation wie folgt zusammen: „Entwicklungsschübe können empirisch dann stattfinden, wenn krisenhafte Problemlagen in Systemen das Interesse wach werden lassen, bisher latent bereits vorhandene, jedoch ungenützte ‚Lernniveaus‘ zu institutionalisieren.“<sup>425</sup> Bereits in dieser Äußerung werden zwei wichtige Arten des Lernens angesprochen: ‚maintenance learning‘ und ‚innovative learning‘.<sup>426</sup> Mit dem ersten wird die Fähigkeit einer Organisation, bereits Etabliertes zu bewahren, verstanden und mit dem letzteren die Fähigkeit, neue Erkenntnis zu gewinnen und diese anschließend zu verwenden. Die beide Arten des Lernens stehen aufgrund des organisationalen Gedächtnisses nicht immer konfliktfrei einander ge-

---

<sup>420</sup> Prahalad/Hamel (1990), S. 82.

<sup>421</sup> Hennemann fügt dem organisationalen Lernen noch eine zweite Aufgabe zu: kritisches Hinterfragen der erworbenen (Kern-)Fähigkeiten, was dann eine Wahrung der Distanz zu dem Geschaffenen erfordert. Vgl. Hennemann (1997), S. 309.

<sup>422</sup> Vgl. Hennemann (1997), S. 9f.

<sup>423</sup> Vgl. Al-Laham (2004), S. 408.

<sup>424</sup> Vgl. Senge (1990).

<sup>425</sup> Strasser (1991), S. 65f.

<sup>426</sup> Vgl. Perich (1991), S. 388.

genüber.<sup>427</sup> Das Ergebnis des Lernens ist letzten Endes in der Tiefen- und Oberflächenstruktur der Organisation wiederzufinden. Die Lernprozesse und Lernergebnisse stellen in Verbindung mit den daraus resultierten Handlungsweisen die endogenen Impulse für die organisationale Evolution dar. Der Schwerpunkt der Theorie des organisationalen Lernens liegt auf den bewusst gestaltbaren Prozessen und steht damit im Gegensatz zu dem Kontingenz-Ansatz der Organisationstheorie, dessen Perspektive vorwiegend auf die Unplanbarkeit der umweltbezogenen Ereignisse gerichtet ist. Sowohl in den Stufenmodellen als auch in der Netzwerktheorie ist das Lernen der Kernfaktor zur Erklärung des unternehmerischen Verhaltens bei Internationalisierungsschritten, da organisationales Lernen die Sichtweise, die Struktur und auch die Routinen der Organisation (zukunftsorientiert) verändert.<sup>428</sup> Im Kontext der Internationalisierung ist die sequenzielle Expansion eines Unternehmens nach dem ersten Eintritt in einen Markt ein Ausdruck von evolutionären Akquisitionen bzw. Rekombinationen von Wissen.<sup>429</sup>

Die theoretische Grundlage für die Lernfähigkeit lässt sich auf die Eigenschaft der Organisation als ein humanes System zurückführen, in dem die einzelnen Organismen über den freien Willen verfügen dürfen, kontinuierlich zu lernen und sich zu verändern.<sup>430</sup> Die Vertreter des wissensbasierten Ansatzes stufen Wissen als wichtigste Ressource ein, wie Grant dies vornimmt: „Knowledge has emerged as the most strategically significant resource of the firm“.<sup>431</sup> Organisationales Lernen und Wissensmanagement bieten dem Unternehmen die notwendige Ausrüstung zur Generierung eines neuen wertvollen Wissens und stellen auf diese Weise eine Art von Kernfähigkeit des Unternehmens dar<sup>432</sup>. Während mit dem organisationalen Lernen der Auf- und Ausbau sowie die Erneuerung der Fähigkeiten eines Unternehmens bei der Kollektivierung des individuellen Wissens bzw. beim kollektiven Umgang mit dem Wissen zum kontinuierlichen Selbstverbesserungsprozess betont werden, beschäftigt sich das Wissensmanagement mit der systematischen Generierung, Verwaltung, dem Transfer und der Verwendung des Wissens in einem Unter-

---

<sup>427</sup> Vgl. Perich (1991), S. 394ff.

<sup>428</sup> Vgl. Kofman/Senge (1993) und Watkins/Marsick (1993).

<sup>429</sup> Originaltext auf Englisch in Kogut/Zander (1993), S. 640.

<sup>430</sup> Vgl. Glas/Lievegoed (1993), S. 22.

<sup>431</sup> Grant (1996), S. 375.

<sup>432</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 82.

nehmen.<sup>433</sup> Anders formuliert: Während das organisationale ‚Lernen‘ eine Zielsetzung der Unternehmensführung darstellt, geht es beim Wissensmanagement primär um die instrumentale Gestaltung zur Realisierung der Zielsetzung. Beide Vorgehensweisen sind zwei Seiten einer Medaille. Das Lernen hat einen kumulativen Charakter und befähigt das Unternehmen, Informationen aus der Umwelt wahrzunehmen und zu verarbeiten.

Wissen wird in implizites („tacit“) und explizites („codifiable“) Wissen unterteilt. Da explizites Wissen im Vergleich zum impliziten Wissen leichter generierbar und transferierbar ist, wird in der Literatur der Schwerpunkt auf die Thematisierung des impliziten Wissens gelegt. Auch im Internationalen Management ist das Wissensmanagement von essentieller Bedeutung. Das Wissen kann sowohl intern kreiert als auch durch Absorption externen Wissens internalisiert werden. Insbesondere durch die Einbettung in eine innovative Marktumgebung oder durch intensive Interaktion mit anspruchsvollen Kunden kann neues, wettbewerbsvorteilschaffendes Wissen gewonnen werden.<sup>434</sup> Das Wissensmanagement kann zu allen Wertschöpfungsaktivitäten entlang der Wertkette nach Porter Anknüpfungsstellen aufweisen und trägt grundlegend zur Verwirklichung unternehmerischer strategischer Ziele bei. Der Einsatz vom Wissensmanagement stellt daher einen festen Bestandteil des strategischen Managements dar.

Im internationalen Zusammenhang sehen sich MNU bezüglich des Wissensmanagements vor besondere Herausforderungen gestellt. Die gesteigerte Internationalität kann dem Unternehmen einerseits Chancen bieten, auf erweiterte Wissensquellen zuzugreifen, und erfordert andererseits auch gezielte Selektierung der Wissensbasen, die aufgrund der länderspezifischen Kontexte für die anderen Unternehmenseinheiten kaum anwendbar oder schwer zu transferieren sind. Geeignete Organisationsmodelle können den Wissensaustausch zwischen den Unternehmenseinheiten und die Wissensverwaltung positiv beeinflussen, was aber auch von der Intensität und Spezifität des Wissens und seiner Transferkosten bedingt wird.<sup>435</sup> Interessan-

---

<sup>433</sup> Vgl. Meckl/Beier/Helm (2004), S. 359.

<sup>434</sup> Vgl. Meckl/Beier/Helm (2004), S. 361f.

<sup>435</sup> Meckl/Beier/Helm identifiziert drei idealtypische Strukturmodelle für Wissenstransfer innerhalb einer MNU: nicht-integrierte Holding-Struktur, zentral-integrierte Organisationsstruktur und das Wissensnetzwerk. Vgl. Meckl/Beier/Helm (2004), S. 367ff.

terweise betrachten Birkinshaw und Sheehan das Wissen aus einer dynamischen Perspektive. Sie identifizieren, ähnlich wie bei einem Produkt, vier Phasen des Lebenszykluses des Wissens: *Kreierungs-, Mobilisierungs-, Diffusions- und Standardisierungsphase*, wobei der Lebenszyklus anhand zwei Dimensionen, der Zeit und der betroffenen Empfänger des Wissens innerhalb und außerhalb der Organisation, definiert wird.<sup>436</sup> Die beiden Autoren analysieren dann aus vier Perspektiven, nämlich aus Sicht des informellen Wissenssystems, des informationstechnologischen Systems, der Humanressourcen und der externen Beziehungen, auf welche Weise sich das Management strategisch auf die jeweiligen Phasen einstellen kann.<sup>437</sup> Verbindet man dieses Wissensmanagementmodell mit dem Kontext des internationalen Managements, erscheinen die Mobilisierungsphasen und Diffusionsphasen besonders interessant. Wie das neu kreierte Wissen über die nationalen Grenzen der einzelnen Tochtergesellschaften hinaus kommuniziert wird, wie das geographisch verstreute Fachpersonal ihm gleichermaßen Aufmerksamkeit schenkt und wie schnell und wo zuerst die (interne und auch externe) Wissensdiffusion nach der Reifung des Wissens stattfinden sollte, beeinflusst kurz- und mittelfristig das Betriebsergebnis des Gesamtunternehmens. Eine wichtige Aufgabe in multinationalen Unternehmen ist an dieser Stelle der bewusste Einsatz von geeigneten Mechanismen, um die Diffusionsgeschwindigkeit und -breite zu steuern. Aufgrund der intensiven Einbettung der Tochtergesellschaft in das externe Netzwerk besteht die Gefahr der ungewollten Wissensdiffusion. Dabei stellt sich das Unternehmen der Herausforderung, inwiefern man versuchen soll, implizites Wissen zu externalisieren. Bei einer zu geringen Kodifizierung des Wissens erschweren sich die Bewegungen auch innerhalb der Unternehmensgrenze, bei zu viel Kodifizierung steigt aber dann die Gefahr der ungewollten Wissensdiffusion. Birkinshaw und Sheehan haben allerdings nicht weiter differenziert, wie lange das Wissen vor der externen Diffusion im Unternehmen beibehalten werden kann. Es wird vermutet, dass es von den Produktspezifika abhängig ist. Je leichter ein Produkt nachzuahmen ist, desto kürzer wird der Umlauf des Wissens innerhalb des Unternehmens, da durch die Diffusion in solch einem Fall mehr Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.<sup>438</sup>

---

<sup>436</sup> Vgl. Birkinshaw/Sheehan (2002), S.76ff. Die Standardisierungsphase wird original mit dem englischen Wort "Commoditization" ausgedrückt.

<sup>437</sup> Vgl. Birkinshaw/Sheehan (2002).

<sup>438</sup> Dies kann z.B. im Dienstleistungssektor der Fall sein. Vgl. Birkinshaw/Sheehan (2002), S. 80.

Die wichtigsten Ziele des Wissensmanagement sind dementsprechend:<sup>439</sup>

- Bereitstellung von Wissen in geeigneter Qualität und Quantität;
- effiziente Gestaltung aller Wissensaktivitäten;
- Verbesserung der Wissensbasis und der Lernfähigkeit des Unternehmens;
- Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Realisierung der Unternehmensziele.

Ein generisches Modell, um das organisationale Lernen und das Wissensmanagement kombiniert darzustellen, ist Nonaka und seinen Co-Autoren mit dem Ansatz der ‚Knowledge-creating Company‘ gelungen. Hier wird Wissenskreation durch zwei Dimensionen dargestellt: der epistemologischen und der ontologischen. Mit der ontologischen Dimension wird die Verbreitung des Wissens unter immer komplexer werdenden Wissensträgern verstanden. Dies sind nicht nur Individuum, sondern auch Gruppen und Organisation, sogar auf der interorganisationalen Ebene. In der epistemologischen Dimension kommt die zirkulär verlaufende Transformation von implizitem und explizitem Wissen zum Ausdruck, wobei davon ausgegangen wird, dass für das Unternehmen beide Arten des Wissens unabdingbar sind.<sup>440</sup> Ein Ziel dabei ist es, durch Explizieren und Internalisierung des Wissens einen höheren Grad an implizitem und explizitem Wissen auf einer höheren Organisationsebene zu erlangen. In diesen zweidimensionalen Prozessen stellen Eingangskonditionen, Lernfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter, Managementmethoden und die Organisationsstruktur relevante Einflussfaktoren dar.<sup>441</sup>

Die beiden Vorgänge können sich sowohl ‚intrafirm‘ als auch ‚interfirm‘ ereignen. Im internationalen Kontext sind die beiden Kanäle der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers von beachtlicher Signifikanz, nicht zuletzt bei der Internationalisierung des zweiten Grades.<sup>442</sup> Die externe Embeddedness, die eine enge und intensive Interaktionen zwischen der Tochtergesellschaft und den anderen Akteuren im Gastland beschreibt, kann neue Quellen der Innovationen nicht nur für die Tochter-

---

<sup>439</sup> Meckl/Beier/Helm (2004), S. 360.

<sup>440</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 73.

<sup>441</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), auf verschiedenen Seiten.

<sup>442</sup> Vgl. Forsgren/Holm/Johanson (1992).

gesellschaft an sich, sondern gegebenenfalls für den gesamten Unternehmensverbund darstellen. Sie gewährleisten dem Unternehmen langfristig Bewegungsimpulse und beeinflussen seine Entwicklungsfähigkeit und -geschwindigkeit. Forsgren verweist auf drei Besonderheiten bei der Wissensgenerierung und dem Wissenstransfer im Kontext der Beziehung zwischen Tochtergesellschaft und Unternehmensverbund:

- 1) Für F&E-Aktivitäten ist die Wahl des Standortes von multiplen Faktoren abhängig.<sup>443</sup>
- 2) Die Generierung der Innovationsfähigkeit in den geographisch verstreuten Tochtergesellschaften ist zwar nicht zu vernachlässigen, aber noch wichtiger für die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmensverbundes ist der Transfer des Wissens von Unternehmenseinheiten der Wissensgenerierung zu anderen Unternehmenseinheiten.
- 3) Die Transferierbarkeit des Wissens zwischen den unterschiedlichen Unternehmenseinheiten wird einerseits durch den Gehalt des Wissens,<sup>444</sup> andererseits durch die Organisation und Kommunikation des multinationalen Unternehmens und durch das Interesse der anderen Unternehmenseinheiten an dem fremd generierten Wissen determiniert.<sup>445</sup> Eine tiefe Embeddedness der Tochtergesellschaft in ihr Geschäftsumfeld kann sich negativ auf den Wissenstransfer des zwischen der Tochtergesellschaft und anderen Unternehmenseinheiten auswirken, was für Forsgren ein Paradox darstellt.<sup>446</sup>

Die multinationalen Unternehmen sind in der Lage, Wissensquellen in all ihren Tochterunternehmen auszuschöpfen und die Lerneffekte dann innerhalb des Gesamtunternehmens einzusetzen. Durch diese Vorgehensweise entstehen einzigartige Wettbewerbsvorteile für das gesamte multinationale Unternehmen. Die Richtungen des Wissensflusses sind multidirektional. Aufgrund der physischen und psychischen Nähe der Tochtergesellschaft zum Gastland bietet diese der Muttergesellschaft neue Inputs über diversifizierte Kundenwünsche, Einkaufsmöglichkeiten und Technologie-

---

<sup>443</sup> Vgl. Nohria/Ghoshal (1994) und Birkinshaw/Hood (1997). Nohria/Ghoshal weisen auf strukturelle Eigenschaften wie die interne Organisation der Tochtergesellschaft, das Kontrollsystem der Muttergesellschaft, sowie die Position der Tochtergesellschaft im gesamten Unternehmensverbund und die Geschäftsumwelt der Tochtergesellschaft hin.

<sup>444</sup> Sehr kontextbezogenes Wissen ist weniger transferierbar als kontextfreies Wissen.

<sup>445</sup> Vgl. Forsgren (1996), S. 71ff.

<sup>446</sup> Vgl. Forsgren (1996), S. 77.

trends, die anschließend je nach Wissensinhalt und seiner Relevanz unter den anderen Unternehmenseinheiten verbreitet werden können. Eley und Leung belegen anhand eines Beispiels aus der Praxis die Wichtigkeit des ‚organizational learning‘ beim ‚organizational change‘ einer dienstleistungsorientierten Tochtergesellschaft mit chinesischem sozio-kulturellem Hintergrund, der zu sehr von dem des Stammlandes abweicht, um den Wissensbestand der Muttergesellschaft nutzen und ihre Zielvorgabe erfüllen zu können. Die organisatorischen Handlungen in der chinesischen Tochtergesellschaft basieren auf der fundierten Kenntnis über die Mentalität der Mitarbeiter und auf den Bemühungen der geeigneten Manager als ‚Focused Intelligence‘ der organisationalen Veränderungen.<sup>447</sup> Das Wissen über die organisatorische Entwicklung der chinesischen Tochtergesellschaft fließt an die Muttergesellschaft zurück und bildet eine hilfreiche Grundlage für weitere Internationalisierungsschritte auf anderen Märkten. Eine essentielle Aufgabe der Muttergesellschaft im Rahmen des Wissensmanagements ist insofern, die Barrieren des Wissensflusses zwischen den Unternehmenseinheiten zu minimieren und die ‚Liability of Internal Isolation‘ der Tochtergesellschaften zu relativieren.<sup>448</sup>

Nachdem die fundamentalen Elemente zur Entfaltung der Dynamik vorgestellt worden sind, wird die Dynamik als Ganzes in Form von der Unternehmensentwicklung, in diesem Fall, der Entwicklung der Tochtergesellschaft, im folgenden Teilkapitel dargestellt.

### 3.2.3 Dynamik der Tochtergesellschaften

Die Aussage, dass ein Modell der Unternehmensentwicklung durchaus entwickelt werden könnte, beruht auf folgender Idee:

„Bezogen auf die langfristige Entwicklung von Unternehmungen ist es möglich, in sinnvoller Weise von einem logisch strukturierten Entwicklungspfad zu sprechen, der den ‚ongoing process‘ einer Organisation beeinflusst, mindestens im Sinne einer

---

<sup>447</sup> Vgl. Eley/Leung (2004).

<sup>448</sup> Monteiro et al. identifizieren zwei Gründe für die Isolierung der Tochtergesellschaft bei dem Wissensfluß: „principle of learning substitution“ und „in-group-out-group dynamics“, die sich dann negativ auf die Ergebnisse der betroffenen Tochtergesellschaften auswirken. Vgl. Monteiro et al. (2004).

Konterkarrierung ansonsten von Zufällen und ‚chaotischen‘ Verhältnissen geprägten Wirklichkeit.“<sup>449</sup>

Ein Modell projiziert Realität jedoch in einer vereinfachten Form und die Determinanten, mit denen ein komplizierter Sachverhalt darzustellen ist, werden dabei auf eine insgesamt überschaubare Anzahl reduziert.

### 3.2.3.1 Lebenszyklus der Tochtergesellschaft

Der Lebenszyklus einer Tochtergesellschaft unterscheidet sich von dem eines ‚klassischen‘ Unternehmens. Er wird durch die folgenden zwei Eigenschaften der Tochtergesellschaft determiniert:

- a) Der Lebenszyklus einer Tochtergesellschaft kann nicht allein in einem natürlichen-evolutionären Sinne erklärt werden, da nicht selten die Lebensdauer einer Tochtergesellschaft von vornherein vom Gesetzgeber des Gastlandes vorgeschrieben ist. In China liegt solch ein Fall zum Beispiel bei der Gründung eines Joint-Ventures vor. Je nach Branche beträgt die legitime Existenzdauer 10 bis 30 Jahre, mit einer Verlängerungsmöglichkeit auf 50 Jahre. Nur mit Genehmigung vom Staatsrat kann ein Joint-Venture über 50 Jahre fortbestehen.<sup>450</sup> Dementsprechend ergeben sich drei Konstellationen: 1) Die legitimierte Lebensdauer ist länger als die natürliche. Da die meisten Unternehmen erst seit weniger als 20 Jahren in China aktiv sind, trifft dieser Fall am häufigsten zu; 2) die legitimierte Dauer ist kürzer als die natürliche. Dieser Fall ist bei den Tochtergesellschaften, die freiwillig oder unfreiwillig mit ihren Geschäftsaktivitäten in China aufgehört haben, zu beobachten; 3) die legitimierte Lebensdauer ist gleich der natürlichen, was nur im Idealfall vorkommt.
- b) Der Fortbestand einer Tochtergesellschaft hängt nicht nur allein von der Überlebensfähigkeit dieser ab, sondern auch von den Strategien der Muttergesellschaft und der Entwicklung des Gastlandes. Ein Strategiewechsel der Muttergesellschaft bzw. eine Veränderung der Positionierung der Tochtergesellschaft innerhalb des Unternehmensverbundes oder starke politische Instabilität des

---

<sup>449</sup> Strasser (1991), S. 21.

<sup>450</sup> Vgl. o.V. (1990), §3 und Zhao (2002), S. 111.

Gastlandes und der Wegfall der gesetzlichen Regelungen, die ehemals der Gründung der Tochtergesellschaft hauptsächlich zugrunde lagen, kann nicht nur einen Rollenwechsel der Tochtergesellschaft innerhalb des Gesamtunternehmens auslösen, sondern auch ihre Existenz bedrohen. Ein Beispiel hier ist der Ausstieg der OBI aus dem chinesischen Markt im Jahr 2005<sup>451</sup> oder die Verlagerung der letzten eigenen Produktionslinie von Adidas aus China im Jahr 2012.<sup>452</sup>

### 3.2.3.1.1 Übertragbarkeit des Entwicklungspfades eines klassischen Unternehmens auf die Tochtergesellschaft

Ein ‚reguläres‘ Unternehmen wächst und entwickelt sich nicht immer exponentiell, sondern durch Gegenkraft in unterschiedlichem Tempo aufwärts.<sup>453</sup> Eine eklatante Eigenschaft der Tochtergesellschaften zeigt sich darin, dass ein plötzlicher Abbruch in jeder Entwicklungsphase einer Tochtergesellschaft eintreten kann, was in der folgenden Abbildung dargestellt wird:

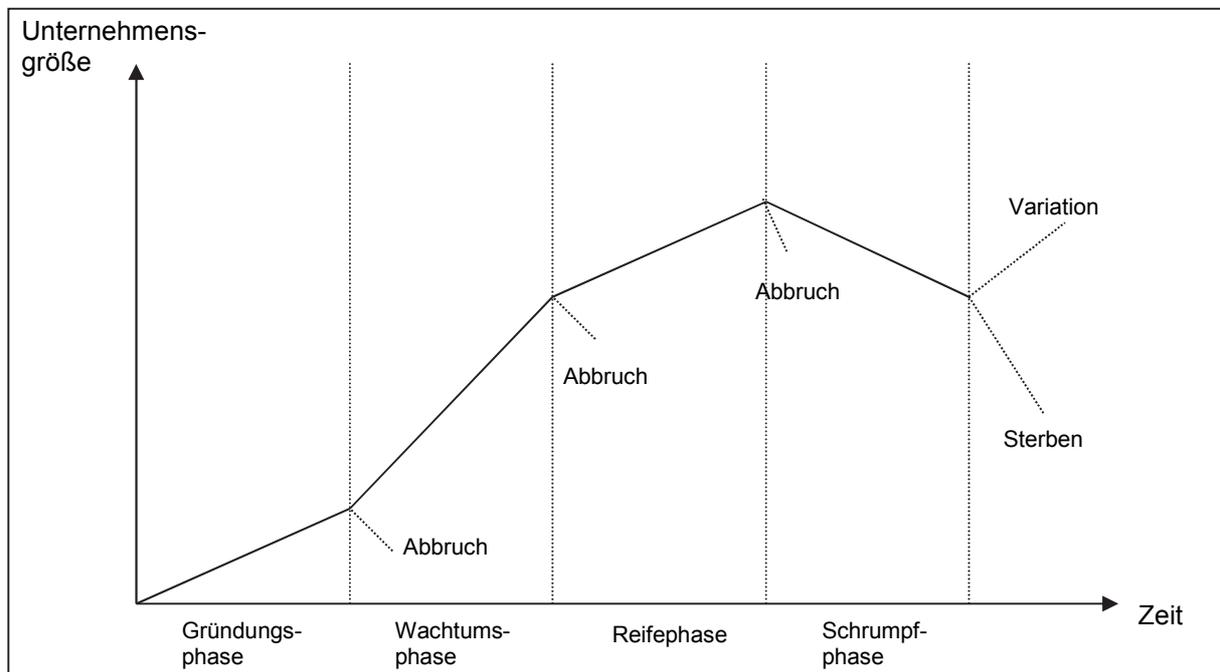


Abbildung 8: Unternehmensentwicklung mit plötzlichem Abbruch

<sup>451</sup> Vgl. Holtbrügge/Puck (2008), S. 217.

<sup>452</sup> Vgl. [http://german.china.org.cn/business/txt/2012-07/19/content\\_25956993.htm](http://german.china.org.cn/business/txt/2012-07/19/content_25956993.htm)

<sup>453</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed (1993), S. 32f.

Die Länge und die Steile jeder Entwicklungslinie sind durch drei Faktoren bedingt:

- a) Die Breite und die Intensität der Unterstützung von der Muttergesellschaft stellen entscheidende Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung der Tochtergesellschaft dar, insbesondere in den Phasen, in denen sich die Tochtergesellschaft in der ‚Infantilität‘ befindet und ihre eigene Kompetenz noch nicht für ein erfolgreiches Überleben ausreicht. In diesen Phasen ist die Abhängigkeit der Tochtergesellschaft von der Muttergesellschaft enorm. Die Intensität des Ressourceneinschubs, welcher der Tochtergesellschaft im Einklang mit der Wettbewerbssituation zugute kommt, ist ausschlaggebend, ob die Entwicklung der Tochtergesellschaft langsam jedoch kontinuierlich oder sprunghaft verläuft.
- b) Die Umwelt des Gastlandes, in der die Tochtergesellschaft agiert, kann dieser nicht selten Schaden zufügen. das ist zum Teil mit der ‚Foreignness Liability‘ oder mit dem protektionistischen Verhalten des Gesetzgebers zu begründen.
- c) Die eigene Fähigkeit der Tochtergesellschaft, schnell und zielgerichtet notwendige Ressourcen aufzubauen, den Markt zu bearbeiten und dem Risiko seitens lokalen oder internationalen Konkurrenten auf dem chinesischen Markt zu widerstehen,

Der Entwicklungspfad, darunter sowohl das Wachstum, der Stillstand als auch der Abbruch, wird von allen drei Faktoren bestimmt. Der Ressourceneinschub durch die Muttergesellschaft,<sup>454</sup> der Aufbau eigener Kompetenzen und auch die Markt- und Wettbewerbssituation im Gastland können der Tochtergesellschaft abwechselnd oder gleichzeitig Entwicklungsimpulse geben. Nicht jede Tochtergesellschaft muss alle dargestellten Entwicklungsstadien durchleben. Wenn eine Tochtergesellschaft durch Akquisition zustande gekommen ist, wird die Gründungsphase übersprungen.

Vergleicht man aber die Entwicklungsstadien eines ‚normalen‘ Unternehmens mit denen einer Tochtergesellschaft, lassen sich einige Gemeinsamkeiten feststellen. Die Pionierphase, die z.B. von Glasl und Lievegoed beschrieben wird, ähnelt der

---

<sup>454</sup> Vgl. Aharoni (1966), S. 176.

Gründungsphase einer Tochtergesellschaft im Ausland. Während beispielsweise in der Pionierphase die Vision und die Werte des Pionier-Unternehmers für die Prägung der Unternehmenskultur entscheidend sind, determinieren der Einsatz und die Vorstellung der Muttergesellschaft die Darstellungsform einer Tochtergesellschaft in der Gründungsphase.

#### 3.2.3.1.2 Limitationen bei der Entwicklung der Tochtergesellschaft

Ein deutsches Sprichwort besagt: „Die Bäume wachsen nicht in den Himmel“. Auch die Entwicklung von einem Unternehmen begegnet ständig eigenen Grenzen. Manche Grenzen sind durch strategische Neuorientierung oder gelungene Anpassungsbemühungen überwindbar, manche weniger. Typische Hindernisse für die Entwicklung eines Unternehmens sind z.B. finanzielle Schwierigkeiten, unternehmensinterne Fähigkeiten oder Zurückhaltung der Marktnachfrage.<sup>455</sup> Diese Hindernisse können sich zum gleichen Zeitpunkt oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf die Entwicklung eines Unternehmens auswirken. Im Fall der Tochtergesellschaft kommen außer den erwähnten Hindernissen insbesondere die Regulationen des Gastlandes hinzu. (Ein typisches Beispiel dafür ist, dass sich die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China besonders beschleunigt hat, nachdem 1992 die günstige Industriepolitik bezüglich der FDI zur Vertrauensgewinnung ausländischer Investoren in China bekanntgegeben wurde).

#### 3.2.3.2 Ausgewählte Entwicklungsmodelle von Tochtergesellschaften

„Die Tochtergesellschaftsentwicklung beschäftigt sich mit der Evolution und dem Wachstum nachdem sie gegründet oder die erste Direktinvestition getätigt worden ist.“<sup>456</sup> In diesem Zitat werden zwei Punkte hervorgehoben: a) Konstitutiv handelt es sich bei der ‚Subsidiary Development‘ um den ‚Entwicklungspfad‘ einer Tochtergesellschaften im Ausland; b) der zeitliche Fokus wird auf die Zeit nach der Gründung der Tochtergesellschaft gelegt.

---

<sup>455</sup> Vgl. Vizjak (1990), S. 82ff.

<sup>456</sup> Eggelhoff/Gorman/McCormick (1998), S. 213.

Knyphausen betont zu Recht, dass Unternehmen zugleich offene und geschlossene Systeme sind; offen, da sie in die Umwelt eingebettet sind und der Austausch zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt für die Entwicklung des Unternehmens essentiell und unentbehrlich ist. Mit der Geschlossenheit wird dann auf die eigene Historizität des Unternehmens verwiesen.<sup>457</sup> Beim Vergleich der Entwicklung eines ‚normalen‘ Unternehmens und einer Tochtergesellschaft können Unterschiede leicht festgestellt werden. Während ein ‚normales‘ Unternehmen zum Beispiel bei seiner Gründung als solches meistens noch kaum Vor-Entwicklungsgeschichte aufweist, befindet sich eine Tochtergesellschaft bereits bei ihrer Gründung in einem ‚komfortableren‘ Zustand, da die Muttergesellschaft als ihr Gründer häufig schon einen Entwicklungspfad vollführt hat, was sicherlich die Gründungskonstellation der Tochtergesellschaft prägen kann.

In der Forschungsliteratur bestehen bereits Ansätze, die sich mit der Entwicklung der Tochtergesellschaft auseinandersetzen. Diese Ansätze lassen sich in zwei Bezugsrahmen unterteilen, weil sie unterschiedliche Fokussierungen in der Darstellung der Entwicklung ansetzen. Die eine Gruppe von Ansätzen betrachtet die allgemeine Entwicklung der Tochtergesellschaft als organisatorische Einheit im prozessualen Sinne. Die andere Gruppe befasst sich in Betrachtung der Tochtergesellschaftsentwicklung eher mit dem Gewinn bzw. Verlust des Mandates bzw. Verantwortungsbereichs.<sup>458</sup>

Die erste Gruppe mit Fokussierung auf prozessuale Entwicklung der Tochtergesellschaft unterteilt den Entwicklungspfad in verschiedene Phasen, explizit oder weniger explizit. Mit dem Wort ‚explizit‘ wird gemeint, dass wirklich ‚Phasen‘ dabei definiert werden. Jedoch der Unterschied zwischen den Entwicklungsmodellen mit expliziter Phasendarstellung liegt darin, wie detailliert diese Einteilung ist. Zum Beispiel unterteilen Muralidharan und Hamilton die Entwicklung der Tochtergesellschaft in drei Phasen: ‚Early Stage‘, ‚Intermediary Stage‘ und ‚Mature Stage‘.<sup>459</sup> Malnight sieht aber die Entwicklung in vier Phasen: ‚Appendage Stage‘, ‚Participation Stage‘, ‚Con-

---

<sup>457</sup> Vgl. Knyphausen (1988), S. 315.

<sup>458</sup> Vgl. Schurig (2002), S. 151.

<sup>459</sup> Vgl. Muralidharan/Hamilton (1999), S. 353ff.

tribution Stage‘ und ‚Integration Stage‘.<sup>460</sup> Beim genauen Betrachten kann man feststellen, dass die Phasen trotz der unterschiedlichen Terminologien doch inhaltliche Parallelen bzw. Deckungsgleichheit aufweisen, wie zum Beispiel zwischen der ‚Early Stage‘ und der ‚Appendage Stage‘.<sup>461</sup> Mit dem Wort ‚weniger explizit‘ wird gemeint, dass die Entwicklung prozessual betrachtet werden kann, aber eine klar abgrenzbare Phaseneinteilung wird nicht durchgeführt, wie Forsgren die Entwicklung der Tochtergesellschaft darstellt.<sup>462</sup>

Die zweite Gruppe, um die Entwicklung der Tochtergesellschaft zu betrachten, löst sich von dem Versuch los, einen deterministischen Entwicklungsverlauf während des ganzen Bestehens der Tochtergesellschaft zu definieren. Sie beschäftigt sich mit der Zunahme oder Abnahme des Verantwortungsbereichs bei einer Tochtergesellschaft. Das ist vielmehr ein Ausschnitt aus dem kompletten Entwicklungsverlauf der Tochtergesellschaft. Aber wenn es der Tochtergesellschaft gelingt, einen höheren oder breiteren Verantwortungsbereich zu übernehmen, ist es eine Art von Entwicklung. Dabei spielen nicht nur die Einflussnahme der Muttergesellschaft, die Gegebenheiten des lokalen Umfeldes, der Kompetenzaufbau und das Verhalten der Tochtergesellschaft, sondern auch die sogenannte ‚Subsidiary Initiative‘ wesentliche Rolle.<sup>463</sup>

Im Folgenden werden zwei Modelle zur Entwicklung ausländischer Tochtergesellschaften dargestellt. Die beiden Modelle thematisieren Tochtergesellschaften in Schottland, Irland und Kanada. Der Grund hierfür ist, dass diese Länder historisch bedingt stark von ausländischen Investitionen abhängig waren und die Weiterentwicklung der dort ansässigen Tochtergesellschaften nicht nur von wirtschaftlichem, sondern auch von politischem Interesse für die jeweiligen Länder war.<sup>464</sup>

Das erste vorzustellende Modell von Birkinshaw ist der zweiten Gruppe zur Darstellung der Tochtergesellschaftsentwicklung, wie oben aufgezeigt, zuzuordnen. Das zweite vorzustellende Modell ist von Delany. Er unterteilt die Entwicklung der Toch-

---

<sup>460</sup> Vgl. Malnight (1995).

<sup>461</sup> Eine Zusammenfassung findet man bei Schurig (2002), S. 152ff.

<sup>462</sup> Vgl. Forsgren (1989a), S. 57ff und Forsgre/Holm/Johanson (1992).

<sup>463</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 85ff.

<sup>464</sup> Vgl. Delany (1997), S. 241.

tergesellschaft in acht Phasen. Daher kann dieses Modell der oben gezeigten ersten Kategorie zur Darstellung der Tochtergesellschaftsentwicklung zugeordnet werden.

#### 3.2.3.2.1 Das erste Modell von Birkinshaw

Das erste Entwicklungsmodell von Birkinshaw kennzeichnet die Möglichkeit einer Tochtergesellschaft, sich von einem Charter zum anderen zu bewegen. Solche Bewegungen können drei Richtungen einnehmen, sowohl von einer ‚minderwertigen‘ zu einer ‚höherwertigen‘ und umgekehrt, als auch das vorhandene Charter beizubehalten. Vor allem für den ersten Fall ist ‚Subsidiary Initiative‘ von besonderer Relevanz, weshalb im Folgenden zunächst darauf eingegangen wird.

##### 3.2.3.2.1.1 Begriff ‚Subsidiary Initiative‘

Birkinshaw definiert Subsidiary Evolution als Ergebnis eines Aufbaus oder Abbaus der Fähigkeiten über die Zeit.<sup>465</sup> Jedoch um die Subsidiary Evolution im Zusammenhang mit Relevanz zur Unternehmensgruppe, was den Begriff Tochtergesellschaft letzten Endes ausmacht, zu betrachten, zieht Birkinshaw noch einen Bezugsrahmen heran: den Gewinn oder Verlust des Charters.<sup>466</sup> Dabei werden drei Mechanismen identifiziert, die den Evolutionsprozess einer Tochtergesellschaft beeinflussen können: determinierte Anfangsrolle der Tochtergesellschaft (Headoffice Assignment), Eigenentscheidung der Tochtergesellschaft (Subsidiary Choice) und Umweltkonstellation (Local Environment Determinismus).<sup>467</sup> Hinter jeder Variablen verbergen sich theoretische Ansätze.<sup>468</sup> Birkinshaw misst der Eigeninitiative der Tochtergesellschaft eine große Bedeutung bei. Er definiert Initiative als „a discrete, proactive undertaking that advances a new way for the corporation to use or expand its resources“.<sup>469</sup> Subsidiary Initiative ist jene Initiative, die von der Tochtergesellschaft ausgeht. Auf dem Weg von einer durch die Muttergesellschaft vorgegebenen Rolle zu einer ‚erkämpf-

---

<sup>465</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 85.

<sup>466</sup> Die Definition von Charter wird im nächsten Teilkapitel gezeigt.

<sup>467</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood (1998b), S. 775. Empirische Untersuchungen weisen die Korrelation zwischen den Marktkonditionen und der Rollentypen der Tochtergesellschaft in diesem Markt. Vgl. Hood/Young (1983) und Young/Hood/Hamill (1989).

<sup>468</sup> Zum Beispiel für Headoffice Assignment sind Product-life-cycle Ansatz von Vernon und Stufenmodell der Uppsala Schule Erklärungsansätze. Für Subsidiary Choice sind Netzwerktheorie und Entscheidungstheorie verantwortlich.

<sup>469</sup> Vgl. Birkinshaw (1999), S. 10.

ten' höherwertigen Stellung kann die Tochtergesellschaft die Initiative<sup>470</sup> („Subsidiary Initiative“) ergreifen, wobei die Manager der Tochtergesellschaften („Internal Agents“) eine unentbehrliche Funktion einnehmen.<sup>471</sup> Dieser Erklärungsansatz der Subsidiary Initiative lässt sich in einem breiten Konstrukt finden: im individuellen, umweltbezogenen und organisationalen Kontext, wobei der organisationale Kontext wiederum in strukturelle und verhaltensorientierte Dimension unterteilt werden kann. Solche Subsidiary Initiative sind durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

- a) Seltenheit. Birkinshaw erteilt das Zugeständnis, dass trotz der einigen in seiner Untersuchung entdeckten Beispiele solche Eigeninitiativen insgesamt relativ selten vorkommen. Dies sei auf die mangelhafte Motivation seitens der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft zurückzuführen.<sup>472</sup>
- b) Wahrnehmung der Geschäftschancen. Geschäftschancen können unternehmensintern, -extern bzw. global generiert werden. Intern kann eine Tochtergesellschaft z.B. durch Beteiligung an einem unternehmensinternen Wettbewerb um ein neues Produktionsmandat, die Entwicklung eines neuen Produktes oder einer neuen Technologie eigene Ressourcen und Fähigkeiten erweitern.<sup>473</sup> Extern wird eine Geschäftschance wie neuer Kundenbedarf, Verbesserung eines existierenden Produktes usw. bei den Interaktionen mit den Akteuren auf dem lokalen Markt wie z.B. Zulieferern, Kunden oder Regierungsbehörden usw. erzeugt. Bei globaler Initiative kommt die Geschäftschance weder auf dem lokalen Markt, auf dem die Tochtergesellschaft tätig ist, noch innerhalb des Gesamtunternehmens zustande. Anhand der beiden Dimensionen des Entstehungsortes und des Verfolgungsortes können Eigeninitiativen in ‚local market initiative‘, ‚internal market initiative‘, ‚global market initiative‘ sowie ‚global-internal hybrid initiative‘ klassifiziert werden.<sup>474</sup>
- c) Unternehmergeist („Entrepreneurship“). Darunter wird das Hervorheben von distinktiven risikobewussten Ressourcenanwendungen verstanden, die auch über eigene momentane Kontrollmöglichkeiten der Tochtergesellschaft hinausgehen können, was punktuell den Unterschied zu prädestinierten Innovationsaufgaben

---

<sup>470</sup> Mit „Initiative“ wird das eigenständige und proaktive Unternehmen gemeint, um dem Gesamtunternehmen neue Möglichkeiten zur Nutzung und Erweiterung seiner Ressourcen zu verleihen. Vgl. Kanter (2004), S. 153.

<sup>471</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 32.

<sup>472</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 16.

<sup>473</sup> Vgl. Birkinshaw/Fry (1998), S. 53.

<sup>474</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 22ff.

ausmacht. Für die Identifizierung der Initiative werden ein Unternehmergeist („Corporate Entrepreneurship“<sup>475</sup>) und eine hohe Autonomie (insbesondere bei externer „Initiativeanzündung“) vorausgesetzt. Dabei kann der Unternehmergeist nicht nur bei den Führungspersonen, sondern auch bei den Mitarbeitern verankert sein.

- d) Überwindung des „Corporate Immune System“. Eine auch scheinbar strategisch wichtige Initiative führt nicht zwangsläufig zu ihrer Umsetzung. Es muss der Tochtergesellschaft zuerst gelingen, das „Corporate Immune System“ in seinen verschiedenen Erscheinungsformen<sup>476</sup> sowohl bei der Muttergesellschaft als auch bei den anderen Unternehmenseinheiten zu überwinden. Dabei haben mehrere Faktoren eine nicht zu unterschätzende Bedeutung: das persönliche Geschick der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft, ihre Verlässlichkeit und vorhandene Reputation und die Wahrnehmung der Muttergesellschaft.<sup>477</sup> Rollenveränderung bzw. das Übernehmen von mehr Verantwortung durch die Tochtergesellschaft innerhalb des Gesamtunternehmens hängt in den meisten Fällen nicht nur von einer einzigen gelungenen Initiative ab.

Mit der obigen Skizze wird ersichtlich, dass die „Subsidiary Initiative“ von Birkinshaw als „Corporate Entrepreneurship“<sup>478</sup> im speziellen Bezugsrahmen der MNU interpretiert werden kann. Birkinshaws konzeptuelles Modell beinhaltet drei kontextuale Dimensionen, die Subsidiary Initiative positiv und negativ beeinflussen können: die Dimension des Gesamtunternehmens, der Tochtergesellschaft und der lokalen Umwelt.<sup>479</sup> Die Einflussnahmen zwischen den drei Dimensionen und Subsidiary Initiative sind häufig reziprok und ihr Zusammenspiel verläuft sowohl auf der strukturellen Ebene, z.B. hinsichtlich der Entscheidungscentralisation oder -decentralisation, als auch auf der verhaltensorientierten Ebene wie Kommunikation, Führungsstil und Unternehmenskultur sowie auf der Ressourcenebene. Die empirische Untersuchung von Birkinshaw lässt sich folgendermaßen deuten: Während sich manche Dimensionen weniger eindeutig auf die Subsidiary Initiative auswirken, zeigt sich zwischen Subsidiary Initiative und den anderen Merkmalen wie der Kompetenz der Tochterge-

---

<sup>475</sup> Birkinshaw unterscheidet zwischen „focused“ und „dispersed“ corporate entrepreneurship, wobei letzteres die Vorstufe von Initiative sein könnte. Vgl. Birkinshaw (1997) und Birkinshaw (1999), S. 9. „Corporate Entrepreneurship“ vgl. Burgelman (1983).

<sup>476</sup> Vgl. Birkinshaw/Fry (1998), S. 56.

<sup>477</sup> Vgl. Birkinshaw/Fry (1998), S. 56.

<sup>478</sup> Vgl. Covin/Slevin (1991) und Zahra (1993).

<sup>479</sup> Vgl. Birkinshaw (1999), S. 14.

sellschaft, ihrer Vertrauenswürdigkeit bei der Muttergesellschaft, der Kommunikation zwischen der Mutter- und der Tochtergesellschaft jedoch eine starke Korrelation. Eine Entscheidungscentralisation, die bei der Muttergesellschaft liegt, verhindert vorwiegend die Generierung der Subsidiary Initiative.

In seinen Beiträgen betont Birkinshaw die Bedeutung der ‚Subsidiary Initiative‘ für die Aufwertung der strategischen Gewichtung einer Tochtergesellschaft innerhalb des Gesamtunternehmens. Tochtergesellschaftsinitiative ist „the proactive and deliberate pursuit of a new business opportunity by a subsidiary company, undertaken with a view to expand the subsidiary’s scope of responsibility in a manner consistent with the MNCs strategic goals”.<sup>480</sup> Sie ist nicht nur für das Überleben der Tochtergesellschaft von Bedeutung, sondern auch für die Steigerung der innerunternehmerischen Effizienz.<sup>481</sup> Knüpft man an die Konzepte der Rollentypologie an, die in Abschnitt 3.1.1.2 dieser Dissertation dargestellt wurden, wird deutlich, dass die ‚Subsidiary Initiative‘ der Schlüssel für die Umwandlung von ‚Role-Taking‘ zu ‚Role-Making‘ sein kann.<sup>482</sup> Für Birkinshaw impliziert die Rollenveränderung eine Art von Entwicklung der Tochtergesellschaft.

Subsidiary Initiative stellt eine wichtige Perspektive der Entwicklung der Tochtergesellschaften dar. Allerdings ist kaum zu erwarten, dass eine Tochtergesellschaft solche Initiativen bereits in ihrer anfänglichen Entwicklungsphase erbringen kann. Denkbar wäre, dass eine Tochtergesellschaft nur nach der substanziellen Etablierung ihrer Aktivitäten und Kompetenzen im Gastland Eigeninitiativen ergreifen kann.

Birkinshaws empirische Untersuchungen eröffnen wertvolle Einsichten in die Ursachen und Bedeutungen der Subsidiary Initiative. Allerdings sind seine Untersuchungen nicht in der Lage, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- 1) Welche (konkreten) Faktoren sind für die Entdeckung, Verbreitung und Umsetzung der Subsidiary Initiative am wichtigsten: die individuellen, umweltrelevanten oder organisatorischen Kontexte?

---

<sup>480</sup> Vgl. Birkinshaw/Fry (1998), S. 52.

<sup>481</sup> Vgl. Birkinshaw/Fry (1998), S. 52.

<sup>482</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 64.

- 2) Birkinshaw ist nicht explizit auf die individuelle Ebene eingegangen. Es wäre z.B. interessant zu erfahren, wie und auf welcher organisatorischen Ebene innerhalb der Tochtergesellschaft die Initiativen meistens zustande kommen können. Welche individuellen Motivationen können Initiativen begünstigen oder verhindern? Übertragen auf China würde diese Fragestellung wie folgt lauten: Welche persönlichen Ziele und Motivationen sollen die Führungskräfte der Tochtergesellschaft haben, um Initiativen zu animieren und zu realisieren? Denkbar wäre, dass Führungskräfte mit sehr beschränkter Einsatzzeit in China weniger motiviert sind, aktiv nach solchen Initiativen zu suchen.
- 3) Birkinshaw hat gezielt einige Parameter für die drei Dimensionen ausgewählt. Allerdings ist nicht ganz ersichtlich, warum er andere Parameter, die im Auge des Verfassers ebenfalls wichtig sein können, außer Acht gelassen hat, wie z.B. die Größe und Historie der Tochtergesellschaft oder den Sektor, in dem die Tochtergesellschaften tätig sind.

#### 3.2.3.2.1.2 Darstellung des Modells

Das Modell wird an Birkinshaws Charter-Gedanken angelehnt und betont dabei die Wichtigkeit einer Fähigkeitsentwicklung innerhalb der Tochtergesellschaft. Allerdings betrachtet Birkinshaw selbst das Modell vorwiegend als ein Evolutionsmodell und nicht als ein Entwicklungsmodell. Mit seinen Erläuterungen betont er dabei den Unterschied zwischen Entwicklung als Wachstum in eine positive Richtung und Evolution als Veränderung sowohl in positive als auch in negative Richtungen.<sup>483</sup>

Das Evolutionsmodell von Birkinshaw wird wie folgt dargestellt:

---

<sup>483</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 97.

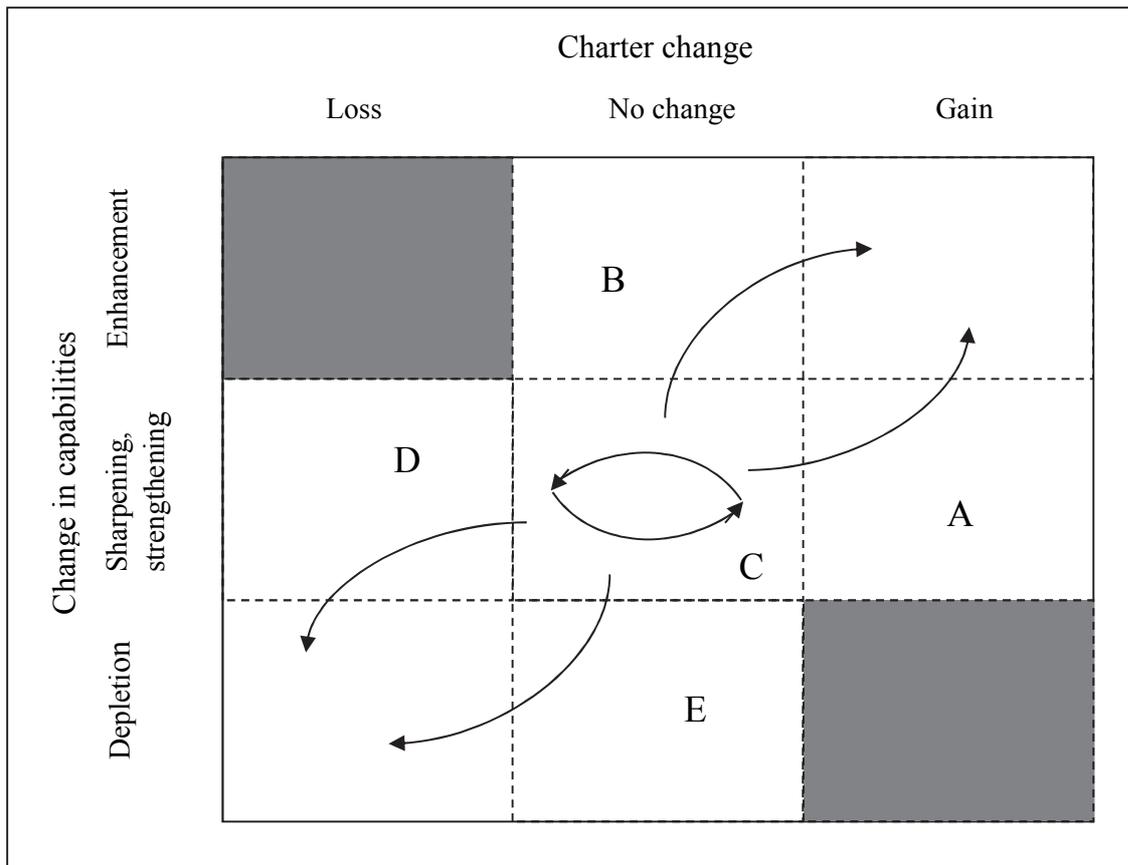


Abbildung 9: Evolutionsmodell von Birkinshaw  
 Quell: Birkinshaw (2000), S. 89.

In diesem Modell sind zwei Dimensionen herangezogen: Fähigkeiten („Capabilities“) und Charter der Tochtergesellschaft. Mit Fähigkeiten wird das Können, interne und externe Ressourcen zu mobilisieren, bezeichnet. Diese Dimension basiert auf den Aussagen der klassischen ressourcenbasierten Forschung.<sup>484</sup> Die zweite Dimension bezieht sich auf Charter, der als „business, or elements of the business, in which the subsidiary participates, and for which it is recognized to have responsibility within the MNC“<sup>485</sup> definiert sind. Charter bezieht sich auf bearbeitete Märkte, produzierte Waren, besessene Technologie, gedeckte Wertschöpfungsaktivitäten oder irgendeiner Kombination von denen.<sup>486</sup> Bei diesem Modell können zwei Prämissen festgehalten werden: a) Auch wenn Fähigkeiten dynamischen Charakter haben und pfadabhängig sind, lassen sie sich mit Bemühungen bewusst aufbauen; b) In der Realität können

<sup>484</sup> Von Birkinshaw werden Autoren wie Penrose, Nelson/Winter, Amit/Schoemaker, Zander, Teece et al. genannt. Vgl. Birkinshaw (2000), S. 85f.

<sup>485</sup> Birkinshaw (2000), S. 86.

<sup>486</sup> Birkinshaw/Hood (1998), S. 782.

Gewinn und Verlust von Charter beobachtet werden. Damit rücken folgende Fragestellungen in den Mittelpunkt des Evolutionsmodells: Wie wird zwischen Fähigkeitszunahme/-abnahme und Chartergewinn/-verlust interaktiv agiert?

In diesem Modell zeigen Feld A und B Entwicklungsprozesse einer Tochtergesellschaft auf, da sie dabei einen höheren Charter erwerben konnte. Allerdings besteht der Unterschied darin, dass in Feld B der Tochtergesellschaft einen höheren Charter aufgrund der bereits kumulierten und von der Muttergesellschaft wahrgenommenen Fähigkeiten zu verleihen ist, während in Feld A die Fähigkeiten der Tochtergesellschaft erst nach der Erteilung des Charters durch die Muttergesellschaft ausgebaut werden. In diesem letzteren Fall ist die ‚Dynamik‘ der Veränderungen schließlich auf die unpassende Zusammenstellung (‚Mismatch‘) der erteilten Charter und den dazu erforderlichen Fähigkeiten der Tochtergesellschaft zurückzuführen. Auch wenn Birkinshaw an mehreren Stellen betont, dass drei Faktoren die Evolution der Tochtergesellschaft beeinflussen, nämlich ‚Head Office Assignment‘, ‚Subsidiary Choice‘ und ‚Local Environmental Determinism‘, können lediglich die ersten beiden in diesem Modell abgebildet werden. Der dritte Faktor der Umwelt kann jedoch die Fähigkeiten der Tochtergesellschaft und die Chartererteilung in zweifacher Weise beeinflussen. Einerseits bewirkt die Interaktionsintensität zwischen der Tochtergesellschaft und den Akteuren auf dem lokalen Markt die Lernfähigkeit und damit den Fähigkeitsaufbau der Tochtergesellschaft. Andererseits kann die Erteilung eines bestimmten Charters gleichwohl von Marktgegebenheiten stark abhängig sein. Es wird daher argumentiert, dass ein landesspezifischer Charter schwer zu übertragen sei.<sup>487</sup>

In einem anderen Aufsatz von Birkinshaw und Hood wird die interne Entwicklung der Tochtergesellschaft in zwei Formen unterteilt: ‚Induced Development‘ und ‚Autonomous Development‘. Die erste Form wird innerhalb des von der Muttergesellschaft abgesteckten Aufgabenbezugsrahmens realisiert, während die zweite Form Aktivitäten impliziert, die über diesen vorgegebenen Verantwortungsrahmen hinausreichen.<sup>488</sup> Diese Unterscheidung ist mit verschiedenen Zielsetzungen und Vorgehensweisen des Managements zu begründen. Die beiden Entwicklungen können nur stattfinden, nachdem die Tochtergesellschaft die erste ‚Existenzschwierigkeit‘ bereits

---

<sup>487</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 87.

<sup>488</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood (1997), S. 342f.

bewältigt hat. Nach der eigenen Etablierung weitet die Tochtergesellschaft ihre Entwicklung strategisch in zwei Richtungen aus: Mit dem ‚Induced Development‘ tendiert sie dazu, durch Expertise kostenoptimal zu arbeiten, was ihr zu einem ‚Product Specialist‘ verhelfen kann. Bei dem ‚Autonomous Development‘ wird der Fokus auf die Differenzierung gelegt, was letztlich aufgrund der speziellen Fähigkeiten der Tochtergesellschaft ihre Entwicklung zu einem ‚World Mandate‘ fördern würde.<sup>489</sup> Beide Entwicklungsformen erhöhen durch Bestätigung ihres Stellenwertes innerhalb des Gesamtunternehmens die Überlebenschance der Tochtergesellschaft.

### 3.2.3.2.2 Modell von Delany

Delany analysiert den Entwicklungsprozess der ausländischen Tochtergesellschaften in Irland. Aufgrund des weltweit vermehrten Wettlaufs auf Investitionsstandorte für das globale Kapital wurde in den 1990er Jahren im Rahmen der FDI in Irland der Fokus vermehrt auf das Überleben und die Entwicklung der bereits existierenden ausländischen Tochtergesellschaften gelegt, statt auf die Vergrößerung ihrer Anzahl -- eine Umwandlung von quantitativen in qualitative Anforderungen. Der Ausgangspunkt für Delanys Modell ist seine Skepsis gegenüber der Klassifizierung von Initiativen durch Birkinshaw, die in Kapitel 3.2.3.2.1.1 der vorliegenden Arbeit bereits vorgestellt wurde. Die in Delanys empirischer Untersuchung identifizierten Initiativen können lediglich zu 60% durch das Schema nach Birkinshaw erfasst werden.<sup>490</sup> Daher sucht Delany einen anderen Weg, um Initiativen zu kategorisieren, wobei auch die ‚Domain Theory‘ nach Thompson<sup>491</sup> Anwendung findet. Als Resultat fasst Delany die vier von Birkinshaw identifizierten Initiativen als eine Initiativegruppe – ‚Domain Building‘ – zusammen und erweitert anschließend die Initiativegruppen der Tochtergesellschaften um ‚Domain Defending‘ und ‚Domain Consolidating‘.<sup>492</sup> Dabei kann der Begriff der Domäne mit dem von Birkinshaw verwendeten ‚Charter‘ in Verbindung gebracht werden. In jeder Initiativegruppe sind einige typische Verhaltensweisen bzw. Maßnahmen dargestellt. Beispielsweise sind in der Gruppe ‚Domain Defending‘ die Bewahrung der Berichterstattung und die Suche nach einem neuen Patron zu

---

<sup>489</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood (1997), S. 350.

<sup>490</sup> Vgl. Delany (1998), S. 245.

<sup>491</sup> Vgl. Thompson (1967).

<sup>492</sup> Vgl. Delany (1998), S. 250ff.

nennen, oder in der Gruppe ‚Domain Consolidating‘ die Verbesserung der Performance und Inputlieferung zur Unternehmensentscheidung.<sup>493</sup> Auf die Frage, welche Initiativen die untersuchten Tochtergesellschaften US-amerikanischer, britischer und schwedischer Herkunft bislang ergriffen haben, zeigt sich, dass die Mehrheit der Aktionen der Initiativegruppe ‚Domain Building‘ zugeordnet werden können. Auffällig erscheint jedoch, dass Initiativen von Tochtergesellschaften britischer Herkunft meist dem Bereich ‚Verbesserung der Performance‘ aus der Gruppe ‚Domain Consolidating‘ angehören. Daher lässt sich vermuten, dass die Differenzen zum einen mit der Unternehmenskultur verschiedener Nationalitäten zu begründen und zum anderen von der anfänglichen strategischen Positionierung der Tochtergesellschaften in ihren Gesamtunternehmen abhängig sind.<sup>494</sup>

Während Birkinshaw die Evolution einer Tochtergesellschaft mit den beiden Dimensionen der Fähigkeits- und Charterveränderung darstellt, setzt Delany die Entwicklung einer Tochtergesellschaft mit der Erweiterung des Mandats gleich, wobei er den Begriff des Mandats nicht explizit erläutert. Allerdings basiert dieser ansatzweise auf dem ähnlichen Konzept aus der durch Birkinshaw identifizierten Initiative ‚Extend Mandate‘.

Bevor auf das Entwicklungsmodell von Delany eingegangen wird, sollte auf folgenden Gesichtspunkt hingewiesen werden: Delany hat seine Forschungsarbeit in erster Linie mit persönlichen Interviews und Workshops gestaltet. Dabei hat er zunächst die Rollentypen der Tochtergesellschaften, modifiziert aus der Rollentypologie von White und Poynter (1984), in ‚Rationalised Operator‘, ‚Miniature Replica‘, ‚Marketing Satellite‘, ‚Enhanced Mandate‘, ‚Product Specialists‘ und ‚Strategic Independents‘ unterteilt.<sup>495</sup> Die ersten drei Rollentypen stellen Basismandate, der ‚Enhanced Mandate‘ die Intermediate und die letzten zwei Rollentypen fortgeschrittene Mandate dar. In seinem Portfolio, das 28 Tochtergesellschaften in drei Ländern umfasst, ist ersichtlich, dass die meisten Tochtergesellschaften (19 von 28) nach ihrer Gründung eine höher verlaufende Entwicklung in Form eines Mandatwechsels von einem niedrigen

---

<sup>493</sup> Vgl. Delany (1998), S. 251f.

<sup>494</sup> Vgl. Delany (1998), S. 251f.

<sup>495</sup> Vgl. Delany (1998), S. 243ff.

zu einem höheren vollzogen haben. Damit kann eine erste Entwicklung bestätigt werden.<sup>496</sup>

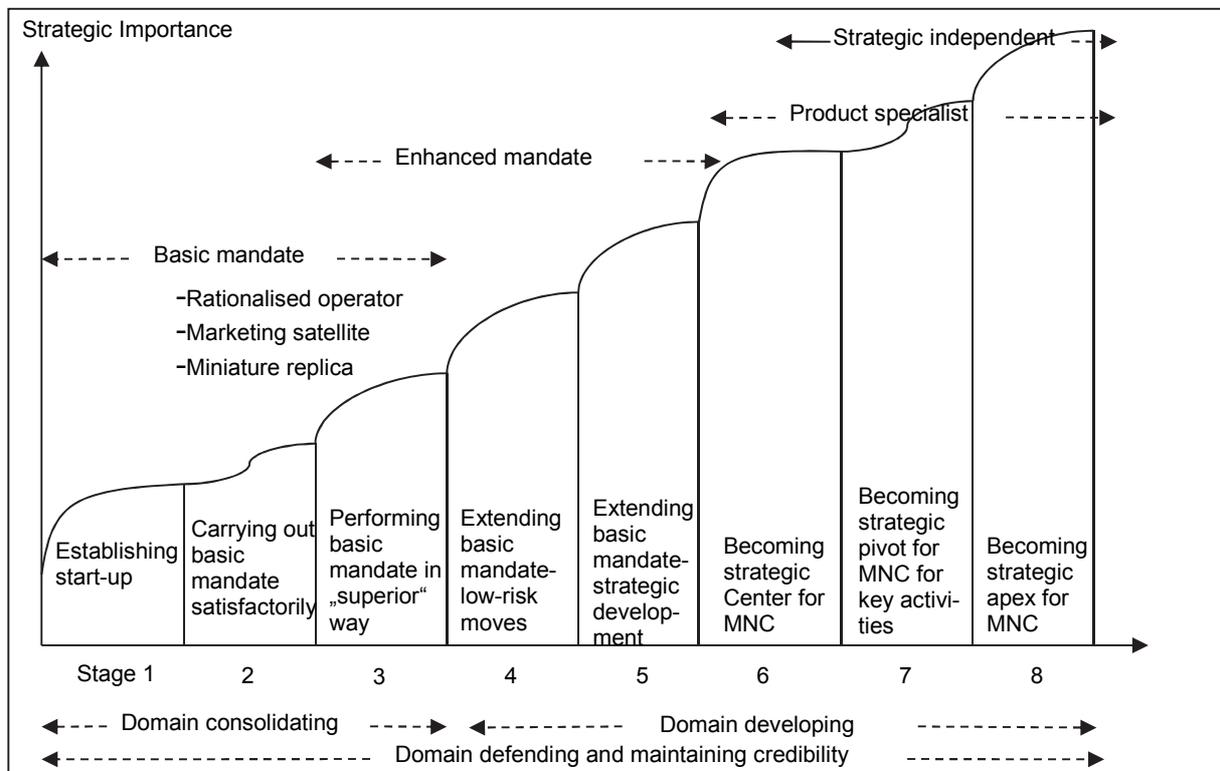


Abbildung 10: Phasenmodell von Delany zur Entwicklung von Tochtergesellschaften  
Quelle: Delany (1998), S. 258.

Bereits bevor Delany das achtstufige Phasenmodell entwickelt hatte, konnte er bei empirischen Untersuchungen beobachten, dass die Entwicklung der Tochtergesellschaften strategisch in drei Phasen verläuft:

- 1) Aufbau einer Glaubwürdigkeit der Tochtergesellschaft;
- 2) sukzessiver Kompetenzaufbau der Tochtergesellschaft;
- 3) strategische Entwicklung.<sup>497</sup>

Dieser Entwicklungsverlauf bei Tochtergesellschaften, kombiniert mit Eigeninitiativen nach Birkinshaw und mit den von Poynter identifizierten Rollentypen legt den Grundstein für das oben abgebildete Phasenmodell von Delany. Ersichtlich ist auch, dass

<sup>496</sup> Allerdings meint der Autor selbst, dass diese Statistik aufgrund der bewussten Auswahl der zu untersuchenden Tochtergesellschaften nicht repräsentativ ist. Vgl. Delany (1998), S. 247.

<sup>497</sup> Vgl. Delany (1998), S. 256.

Delany die von Birkinshaw klassifizierten Mandate erweitert hat. Hier bildet der Glaubwürdigkeitsaufbau der Tochtergesellschaft gegenüber der Muttergesellschaft das konstitutive Element der Entwicklung, die anhand der Demonstration ihrer kumulierten Kompetenz und Leistungsfähigkeit erreicht wird. Insbesondere in den Phasen 6 bis 8 hat die Tochtergesellschaft ihre Kompetenz soweit ausgebaut, dass sie ihre Verantwortung für und Autonomie bei bestimmten Produkten oder Wertschöpfungsaktivitäten weltweit ausstrahlen kann und die anderen Unternehmenseinheiten immer mehr von ihr und nicht länger von der Muttergesellschaft abhängig werden. Da der Vertrauens- und Kompetenzaufbau zeitintensiv ist, ist diese höherwerdende Entwicklung inkrementeller Natur. Daher beschreibt Delany selbst das Phasenmodell als „Schlangen und Leiter“ („Snakes and Ladders“), wobei er zurecht darauf hingewies, dass sich eine Tochtergesellschaft auf der ‚Leiter‘ auch rückwärts bewegen kann, wenn die Bedingungen für eine ‚Vorwärts‘-Bewegung nicht vorhanden sind.<sup>498</sup>

#### 3.2.3.2.3 Zusammenfassung

In einer Vielzahl der Forschungsliteratur wird die Entwicklung ausländischer Tochtergesellschaften dargestellt. Der Anfang der Prozessbetrachtung wird ausnahmslos auf die Zeit nach der Gründungsgelegt, weshalb die ‚Vor‘-Gründungsgeschichte nicht berücksichtigt wird. Aufgrund des eng gefassten Rahmens der vorliegenden Arbeit ist es nicht möglich auf alle Modelle einzugehen. Jedoch wird versucht, in diesem Kapitel als Zusammenfassung die Vorgehensweisen bzw. Inhalte von möglichst vielen Konzepten heranzuziehen. Es ist ersichtlich geworden, dass die Entwicklung von Tochtergesellschaften aus verschiedenen Perspektiven betrachten werden kann. Darüber hinaus bestehen zahlreiche Einflussfaktoren auf den Entwicklungsprozess der Tochtergesellschaft, was dazu führt, dass der Entwicklungspfad keineswegs singulär ist. Häufig wird der Eindruck erweckt, dass die analytischen Modelle zur Entwicklung der Tochtergesellschaften partiellen und meist deskriptiven Charakter haben. Beispielsweise greifen Egelhoff, Gorman und McCormick die Rolle der Technologie auf, die bei der Entwicklung der Tochtergesellschaften in Irland ausschlaggebend war. Aufgrund der singulären Perspektive ist die Darstellung von Delany beinahe mit einem Erfahrungsbericht ohne theoretische Konzeption zu vergleichen.

---

<sup>498</sup> Vgl. Delany (1998), S. 262f.

Andererseits wäre es nicht möglich gewesen, alle denkbaren Aspekte in ein einziges Entwicklungsmodell von Tochtergesellschaften zu integrieren. Trotz ihrer Unvollständigkeit bieten diese Modelle durchaus wertvolle Einsichten darüber, wie sich eine Tochtergesellschaft quantitativ und qualitativ verändern kann. Hinzu kommt die Einsicht, dass die Wissenschaft kein für alle Länder gültiges normatives Modell eines Entwicklungspfades entwerfen kann. Es besteht zumindest keine eindeutige Aussage darüber, ob die bisher erarbeiteten Entwicklungsmodelle auf andere Länder übertragbar wären. Spricht Delany von einem Entwicklungsmodell der Tochtergesellschaften, verweist er bewusst auf die Tochtergesellschaften in Irland.

Zusammengefasst kann Folgendes vermerkt werden:

- 1) Entwicklung wird als Prozess verstanden. Der Status Quo, die Tochtergesellschaften momentan einnehmen, ist mit ihrer Entwicklungshistorie zu begründen. Insbesondere haben diejenigen Tochtergesellschaften eine Periode der Akkumulation von Wissen und Können bereits durchlebt, die aufgrund ihres technologischen Know-Hows an Bedeutung gewonnen haben. Jedoch besteht in den oben vorgestellten Ansätzen ein sehr unterschiedliches Verständnis für den Begriff der Entwicklung einer Tochtergesellschaft. Im Allgemeinen gibt es zwei Zugangsmöglichkeiten zum Entwicklungsprozesses der Tochtergesellschaften: a) Über das Ergebnis. Bei Birkinshaw geht es in erster Linie um den ‚Kampf‘ um die Charters und bei Delany um die Erweiterung der Wertschöpfungsaktivitäten, was Parallelen zu der empirischen Untersuchung von Malnight<sup>499</sup> aufweist. Beide Orientierungen haben gemeinsam, dass die Charter und die Wertschöpfungsaktivitäten schließlich um mehr Verantwortungen der Tochtergesellschaften im Gesamtunternehmen erweitert werden können, sei es im Bereich der Produktion, Produkte,<sup>500</sup> Prozessoptimierung oder anderer Wertschöpfungsaktivitäten. Chang und Rosenzweig stellen fest, dass beispielsweise Sony immer mehr Funktionalitäten und Geschäftssparten in die in

---

<sup>499</sup> Vgl. Malnight (1995).

<sup>500</sup> Die Entwicklung von Tochtergesellschaften kann nicht nur im Sinne von Erweiterung der Wertschöpfungsaktivitäten betrachtet werden, sondern auch, insbesondere für Tochtergesellschaften von Multiprodukte-Unternehmen, im Sinne von Erweiterung der Kerngeschäfte, spricht Produktpalette. Vgl. Chang/Rosenzweig (1998).

den USA angesiedelte Tochtergesellschaften verlagert hat.<sup>501</sup> Der Verlagerungsprozess von einer Funktionalität oder Geschäftssparte kann als eine Schleife betrachtet werden. Die erste Verlagerung wird von externen Faktoren ausgelöst. Nachdem die Verlagerungsentscheidung getroffen ist, wird die Phase des Ressourcentransfers eingeleitet. Anschließend wird die Kompetenz der Tochtergesellschaft durch eine konkrete Lokalisierung der Ressourcen aufgebaut. Ob der Kompetenzaufbau auf eine Weise verlaufen kann, dass der Migrationsprozess erfolgreich stattfindet, wird am Ende dieser Phase evaluiert. Wenn dies der Fall ist, ist die erste Verlagerung abgeschlossen. Soll eine neue Entscheidung über weitere Verlagerungen getroffen werden, so müssen sowohl externe Faktoren als auch die Evaluation über die letzte Verlagerung in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. b) Über den Prozess. Die meisten Wissenschaftler betrachten die Entwicklung der Tochtergesellschaften als einen evolutionären und inkrementellen Veränderungsprozess. Die Begründung liegt darin, dass die Rechtfertigung der Tochtergesellschaften gegenüber der Muttergesellschaft durch Vertrauens- und Kompetenzaufbau zeitintensiv und nicht kurzfristig erzielbar sei.

- 2) Eine Aufwertung der Tochtergesellschaft kann durch ihre Eigeninitiative vorangetrieben werden. Häufig legen erfolgreiche Eigeninitiativen den Grundstein für den Fortbestand und die Weiterentwicklung einer Tochtergesellschaft.<sup>502</sup> Der Unterschied liegt allerdings in der Intensität des Zugriffs auf Eigeninitiative: aggressiv, inkrementell oder gar von außen unbemerkbar, wobei der Aufgabeterminismus durch die Muttergesellschaft, die interne Embeddedness der Tochtergesellschaft zu den anderen Unternehmenseinheiten, die individuelle Motivation in der Tochtergesellschaft sowie der Unternehmenskontext, das heißt das Wachstum und der Technologiestand der Muttergesellschaft, das Ergreifen der Eigeninitiativen durch die Tochtergesellschaften beeinflussen können.<sup>503</sup>

---

<sup>501</sup> Die beiden Autoren räumen ein, dass Sonys Erfahrung nicht repräsentativ für alle Unternehmen sein muss, insbesondere bezüglich der Geschwindigkeit und des Umfang der Verlagerung. Zum Beispiel spielen nach Meinung der beiden Autoren externe Faktoren eine wesentlich evidentere Rolle als Eigeninitiative der Tochtergesellschaft bei der Verlagerungsentscheidung. Vgl. Chang/Rosenzweig (1998), S. 318ff.

<sup>502</sup> Vgl. Egelhoff/Gorman/McCormick (1998), S. 218ff. Zum Beispiel kann schwacher Unternehmenskontext einen Auslöser für die Tochtergesellschaften darstellen, die selbst nach Fortbestand und Wachstum suchen, aber auch starker Unternehmenskontext kann die Tochtergesellschaften zum Anstreben einer wichtigeren Rolle im Gesamtunternehmen animieren.

<sup>503</sup> Vgl. Egelhoff/Gorman/McCormick (1998), S. 217.

- 3) Makroökonomische Bedingungen beeinflussen die Ressourcenfähigkeit und den Willen der Tochtergesellschaften, Eigeninitiativen anzustreben. Die Tochtergesellschaften, die selbst aktiv nach Eigeninitiative suchen, erbringen häufig die höchste Produktivität und das beste Geschäftsergebnis.<sup>504</sup>
- 4) Das Modell von Delany deutet an, dass eine Tochtergesellschaft ihre Domäne beibehalten oder erweitern kann. Jedoch wird damit kaum die Frage beantwortet, was in diesem Zusammenhang unternommen werden soll. Das Modell von Birkinshaw geht einen Schritt weiter und präsentiert Zusammenhang zwischen der Charterbeherrschung und -erweiterung und der Ressourcenausstattung der Tochtergesellschaft. Trotz dieser Aussagen fehlt eine vollständige Erklärung, warum eine Tochtergesellschaft schneller als andere einen besseren Charter bzw. eine Domäne erlangen kann.
- 5) Interessanter erscheint es, die verschiedenen Modelle zu integrieren. Die acht Stufen im Modell von Delany beinhalten schließlich auch wie bei Chang und Rosenberg die Verlagerung der Unternehmensfunktionen (wie auch Geschäftsparten). Der Unterschied liegt darin, dass Chang und Rosenberg statt acht Stufen gezielt nur eine Stufe als Untersuchungsobjekt konkretisieren, wobei die Aussage getroffen wird, dass sowohl fördernde als auch hemmende Faktoren bei der Vollendung dieser Stufe mitwirken. Delany analysiert hingegen die ganze Stufenkette als einen vollständigen Prozess, wobei in jeder Stufe die von Chang und Rosenberg darstellte Schleife bereits eingebettet ist. Je höher die von der Tochtergesellschaft erlangte Stufe ist, desto wahrscheinlicher würden die Hindernisse aufgrund der Unternehmenspolitik und nicht aus reiner wirtschaftlicher Überlegung entstehen.
- 6) Ausgenommen des Modells von Birkinshaw und Hood<sup>505</sup> weisen die meisten Stufenmodelle einen linearen Entwicklungsverlauf auf. In solchen linearen Modellen wird davon ausgegangen, dass eine Tochtereinheit im Ausland auf einer kleinen Basis beginnt und danach zwar nach oben, aber in einer sukzessiven Weise, kontinuierlich wächst. Dabei wird meistens außer der Zeitachse nur eine vage Dimension zusätzlich betrachtet, sei es die Größe der im Rahmen der Wertschöpfungsaktivitäten, sei es die Größe der Tochtergesellschaft, deren

---

<sup>504</sup> Vgl. Egelhoff/Gorman/ McCormick (1998), S. 236f.

<sup>505</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood (1997).

Kompetenz oder deren Verantwortungsbereiche im Sinne der Wertschöpfungsaktivitäten.

#### 4. Darstellung der Umweltbedingungen für ausländische Investitionen in China

Die Entwicklung eines Unternehmens kann zweifelsohne von internen und externen Faktoren mittelbar oder unmittelbar beeinflusst werden, die in vielen Fällen gar unvorhersehbar sind. Ein typisches Beispiel findet sich bei der japanischen Firma KIFA. Die Tochtergesellschaft in China exportierte 90% der Outputmenge ihrer Gemüseproduktion nach Japan. Als zwischen Japan und China ein Handelsstreit den Gemüseexport nach Japan betreffend ausbrach, erlebte die Tochtergesellschaft einen raschen Umsatzeinbruch.<sup>506</sup>

Der Einfluss, den die Umwelt auf ein Unternehmen ausüben kann, wurde in der vorliegenden Arbeit bereits thematisiert. Wählt man die Umwelt als Betrachtungsobjekt, bestehen vielseitige Möglichkeiten, sie zu charakterisieren.<sup>507</sup> Dabei kann die Umwelt beispielsweise anhand ihrer Domäne analysiert werden: Kultur, Regelungen, Industriestruktur und marktrelevante und technologische Gegebenheiten usw..

Nach der Thematisierung über die *allgemeinen* theoretischen Konstrukte zur Existenz und zum Management von Tochtergesellschaften wird in diesem Kapitel auf die Tochtergesellschaften in *China* übergangen und spezifiziert. Hierbei soll ein Überblick über die für ausländische Investition relevanten Faktoren<sup>508</sup> geschaffen werden und damit die Kenntnisse über die makro- und mikroökonomischen Rahmenbedingungen für die FDI in China weiter ausgebaut werden.<sup>509</sup> Der Grund für die ausführliche Darstellung ist folgender: Die Entwicklung einer Tochtergesellschaft im Gastland, insbesondere in einem Transitionsland, ist stark von der Interaktion mit den Anspruchsgruppen wie Behörden, Geschäftspartnern, Kunden oder Mitarbeitern, abhängig. Dabei bilden vor allem der Neoinstitutionalismus und die Transaktionskosten-

---

<sup>506</sup> Vgl. Liu (2003), S. 6.

<sup>507</sup> Vgl. Rosenzweig/Singh (1991), S. 341.

<sup>508</sup> Eine Auflistung von investitionsrelevanten Standortfaktoren vgl. Aharoni (1966), S. 76ff und Autschbach (1997), S. 144ff.

<sup>509</sup> Eine ausführliche Auflistung der Faktoren, die für eine FDI wichtig sind, ist bei in Kutschker/Schmid (2002), S. 427 zu finden.

theorie die Grundlage zur Legitimation der umweltbezogenen Einflüsse auf die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China.<sup>510</sup> Ohne den Aufbau eines florierenden Netzwerks würde das interne Wachstum der Tochtergesellschaft an seine Grenzen stoßen.<sup>511</sup> Die Richtungen der Einflussnahme der Netzwerkmitglieder sind reziprok. Beispielsweise kann die lokale Wirtschaftspolitik die Leistungen der Unternehmen eines Clusters nach Porter<sup>512</sup> beeinflussen und auch umgekehrt. In der Fachliteratur ist der Zusammenhang zwischen der landespezifischen ökonomischen Entwicklung und der Entwicklung der dort ansässigen Tochtergesellschaften bereits mehrfach bestätigt worden.<sup>513</sup> In diesem Kapitel werden die gesetzlichen Gegebenheiten, Wirtschaftssysteme, die politische Lage und die sozio-kulturellen Aspekte Chinas unter besonderer Berücksichtigung der zeitlichen Abfolge dargestellt. Diese chronologische Vorgehensweise ist insofern notwendig, da die Veränderungen in den anzusprechenden Teilgebieten unmittelbar die Unternehmensstrategie der ausländischen Unternehmen und damit die Entwicklung ihrer Tochtergesellschaften beeinflussen können. Ein typisches Beispiel ist die Produktstrategie von Volkswagen Shanghai. Bis 1996 hatte das Volkswagen-Werk in Shanghai allein durch das Modell ‚Santana‘ eine unangefochtene Führungsposition auf dem chinesischen PKW-Markt. Danach hat Volkswagen Shanghai aufgrund der stärker gewordenen Konkurrenz (nicht zuletzt da der chinesische Staatsrat die Gründung mehrerer Joint-Ventures in der Automobilindustrie genehmigte) und der steigenden Kaufkraft der chinesischen Konsumenten seine Produktpalette deutlich erweitert.<sup>514</sup> Die Performance einer Tochtergesellschaft in China ist sowohl von ihrem ‚organisationalen Fit‘ als auch von ihrem ‚environmentalen Fit‘ bedingt. Die Heterogenität des Geschäftsumfeldes in China ermöglicht es kaum, eine singuläre Entwicklungsstrategie für alle Unternehmen aus Industriesektoren mit sehr differenzierten Spielregeln,<sup>515</sup> Preis- und Produktsegmenten und mit sehr unterschiedlichen Auslandserfahrungen anzugeben. Nach 1840 war China in den darauf folgenden 100 Jahren von der weltweiten wirtschaftlichen Entwicklung abgesondert. Erst nach dem Ende der Kulturrevolution im Jahr 1976 begann China, sich sukzessiv an die Weltwirtschaft wieder anzuschließen.

---

<sup>510</sup> Vgl. Hoskisson/Eden/Lau/Wright (2000), S. 4ff.

<sup>511</sup> Vgl. Peng/Heath (1996).

<sup>512</sup> Vgl. Porter (1999), 52ff.

<sup>513</sup> Vgl. Jarillo/Martinez (1990), Hood/Young/Lal (1994), McNahmee/Wang (1994) und Young/Hood/Peters (1994).

<sup>514</sup> Vgl. Haas/Rehner (2002), S. 172.

<sup>515</sup> Vgl. North (1990).

Der Beitritt Chinas in die Welthandelsorganisation im Jahr 2001 kann als der bedeutendste Meilenstein des Integrationsprozesses betrachtet werden. In diesem Prozess hat sich China kontinuierlich bemüht, seine Außenhandelspolitik und rechtliche Grundlage an die von den meisten Ländern akzeptierten Richtlinien anzupassen. Mit günstiger Steuerpolitik, niedrigem Lohnniveau, ausgebauter Infrastruktur und verbessertem Bildungs- und Ausbildungsniveau der Arbeitskräfte stellt China für ausländische Investitionen einen interessanten Standort dar,<sup>516</sup> was an den statistischen Daten zu erkennen ist.

In diesem Kapitel werden unternehmensexterne Standortfaktoren für ausländische Investitionen in China betrachtet.<sup>517</sup> Zunächst wird auf die Gesetzeslage eingegangen. Dabei wird gezeigt, dass China einen inkrementellen Veränderungsprozess der Gesetze zugunsten ausländischer Investitionen vorgenommen hat. Danach werden die Marktbesonderheiten Chinas analysiert, um die Vielseitigkeit der Kundengruppierungen und Branchencharakteristika zu veranschaulichen. Am Ende werden soziokulturelle Aspekte Chinas angesprochen.

#### 4.1 Chinas Transformationsprozess

Der Begriff der Transformation wird in der Wirtschaft verwendet, um den Wechselvorgang vom zentralen Planwirtschaftssystem zum Marktwirtschaftssystem zu beschreiben.<sup>518</sup> Systemwechsel dieser Art unterscheidet sich von Veränderungen oder Umstrukturierungen innerhalb eines bestehenden Systems, wie das bei Transition oder Modernisierung der Fall ist.<sup>519</sup> Theoretische Konstrukte für die Beschreibung eines Transformationsprozesses sind vielseitig, jedoch bisher nicht geschlossen. Daher herrscht keine einheitliche Meinung darüber, welche Reihenfolge und welches Timing ein Transformationsprozess einnehmen soll. Mit Reihenfolge ist der zeitliche Ablauf gemeint, in dem die (neuen) systemkonstituierenden Elemente eingerichtet werden sollen.<sup>520</sup> Die Frage nach dem Timing beschäftigt sich mit dem Startzeitpunkt

---

<sup>516</sup> Vgl. Yueh (2011), S. 59ff und S. 225ff; Yue (2010), S. 69ff und S. 192ff.

<sup>517</sup> Ausführliches über Bestandteile von unternehmensexternen und -internen Standortfaktoren vgl. Autschbach (1997), S. 142ff.

<sup>518</sup> Vgl. Tagscherer (1999), S. 7.

<sup>519</sup> Vgl. Tagscherer (1999), S. 8.

<sup>520</sup> Die einzelnen Elemente vgl. Pappenberger (1995), S. 40ff.

und der Geschwindigkeit der Umsetzung der einzelnen Reformbereiche.<sup>521</sup> Eine normative Beurteilung über die verschiedenen Abläufe der Transformationsprozesse in osteuropäischen Ländern, wie der ehemaligen UdSSR und China, scheint schwierig zu sein. Jedoch kann beim Vergleich der Transformationsprozesse in den verschiedenen Ländern Folgendes festgestellt werden:

- a) Im Vergleich zu den transformierten osteuropäischen Ländern mit einem so genannten ‚Big-Bang-Ansatz‘ (auch als Schocktherapie bezeichnet<sup>522</sup>) verläuft die Transformation in China graduell (auch Piecemeal-Strategie genannt<sup>523</sup>). Im monetären und betriebswirtschaftlichen Bereich sind marktwirtschaftliche Elemente sukzessiv eingeführt worden, wobei diese Einführung vom Staat, der im Transformationsprozess immerhin als bestimmende Kraft agiert, gesteuert wurde. Ein Indiz für die vorsichtige Vorgehensweise war die Umsetzung des so genannten ‚Doppelgleissystems‘. Damit wird das parallele Bestehen beider Wirtschaftssysteme in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen beschrieben.<sup>524</sup> Zum Beispiel wurde in der Frühphase des Reformprozesses den Staatsunternehmen das Recht eingeräumt, nach dem Verkauf der geplanten Produktmenge zum vorgegebenen Preis den Produktionsüberschuss zum marktorientierten Preis abzusetzen.<sup>525</sup> Bezogen auf die einzelnen Sektoren waren die Reformschritte ebenfalls graduell. In einigen Wirtschaftsbereichen hatte fast ausschließlich das Planwirtschaftssystem eine dominierende Stellung. In vielen anderen transformierten Bereichen bestanden zeitgleich Elemente sowohl vom alten Plan- als auch vom neuen Marktwirtschaftssystem. Diese Art des Inkrementalismus wird von Lindblom auch als ‚Muddling Through‘ bezeichnet. Sein Vorteil liegt darin, dass ohne Zwang zu einer radikalen Veränderung des Gesamtsystems über kleine aufeinander folgende Schritte Suboptima erreicht werden.<sup>526</sup> Bis heute arbeiten viele Unternehmen in China bezüglich der Preisfestsetzung, des Anreizsystems, der In- und Outputmenge, der unternehmerischen Autonomie und

---

<sup>521</sup> Vgl. Pappenberger (1995), S. 185f.

<sup>522</sup> Vgl. Pappenberger (1995), S. 186f.

<sup>523</sup> Vgl. Pappenberger (1995), S. 188.

<sup>524</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 18.

<sup>525</sup> Vgl. Liang (2005), S. 40.

<sup>526</sup> Vgl. Ringlstetter (1988), S. 56.

der Bedeutung des Profits nicht im vollmarktwirtschaftlich institutionalisierten Rahmen.<sup>527</sup>

- b) Im Vergleich zu den transformierten osteuropäischen Ländern hat der Transformationsprozess in China nicht zwangsläufig zu einem liberalisierten Mehrparteiensystem in der Politik geführt. Die Stellung der kommunistischen Partei, die das politische System allein bestimmt, hat sich im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben Chinas im Laufe des Reformprozesses verstärkt und wurde nicht geschwächt. Bewusst hat die Partei das wirtschaftliche Wachstum Chinas zum Eigennutz gemacht und dabei ihre führende Rolle ausgebaut. Der Wirtschaftskorrespondent Frank Sieren, der seit über 15 Jahren in China arbeitet und lebt, geht trotz kritischer Aspekte wie Misswirtschaft des staatlichen Sektors, Korruption bzw. – kurzum gesagt – sozialen Chaos von einer weiteren politischen Stabilität in diesem Land aus, die nicht zuletzt partiell dem Desinteresse des breiten Bürgertums am politischen Anspruch bzw. seiner wenigen Erwartung an den Staat zu verdanken ist.<sup>528</sup>
- c) Allerdings ist noch umstritten, ob diese Art von Systemveränderung in China als Transformation oder als Reform zu bezeichnen ist. Der Meinung einiger Wissenschaftler zufolge, muss Transformation mit der klaren Zielsetzung eines vollständigen Systemwechsels verbunden sein, was in China – zumindest gemäß der Erklärung der chinesischen Regierung einer „sozialistischen Marktwirtschaft chinesischer Prägung“<sup>529</sup> (zuvor „sozialistischen, geplanten Warenwirtschaft“<sup>530</sup>) – nicht der Fall ist. Mit dieser Festlegung wird die Staatswirtschaft zwar nicht verneint, jedoch werden gleichzeitig andere Eigentumsformen zur Koexistenz zugelassen.<sup>531</sup> Der Staat spielt weiterhin eine wesentliche Rolle im Wirtschaftsleben des Landes, was sich bei der Erstellung des komplexen Fünf-Jahresplans mit jährlicher Zielvorgabe widerspiegelt.<sup>532</sup> Die Reform- und Öffnungspolitik Chinas zielt vorwiegend auf ein wirtschaftliches Wachstum und ei-

---

<sup>527</sup> Vgl. Davies/Walters (2004), S. 347ff.

<sup>528</sup> Vgl. Sieren (2005), S. 39.

<sup>529</sup> Der Begriff wird seit November 1993 propagiert. Vgl. Heuser (2000), S. 410.

<sup>530</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 17.

<sup>531</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 18f.

<sup>532</sup> Vgl. Clarke/Du (1998), S. 240.

ne umfassende Erhöhung des Lebensstandards der Bevölkerung und nicht auf einen Systemwechsel.<sup>533</sup>

- d) Der Transformationsprozess wird von intrinsischen und extrinsischen Veränderungen gleichermaßen begleitet. Diese Kombination unterscheidet den Transformationsprozess Chinas von dem in den meisten anderen Ländern. Während die Reformpolitik der Auslöser für intrinsische Veränderungen ist, werden extrinsische Veränderungen jedoch durch Marktaktivitäten an sich verursacht.<sup>534</sup>

Mit Ausnahme von Buchstabe c) erlebt China einen immer noch nicht abgeschlossenen Transformationsprozess, da marktwirtschaftliche Regelungsmechanismen in vielen Bereichen ihre Funktionen noch weiter ausbauen werden. Der Erfolg des chinesischen Transformationsprozesses hat international eine breite Anerkennung gewonnen.<sup>535</sup>

#### 4.2 Darstellung der politischen Lage

Transformationen könnten sich auf politische, wirtschaftliche und soziale Bereiche erstrecken. Wie bereits im vorhergehenden Kapitel angemerkt, hatte der Transformationsprozess in China jedoch keine Entmachtung der kommunistischen Institutionalisierungen zur Folge. Die Kommunistische Partei nimmt nach wie vor die alleinige Führungsrolle im politischen System und in den juristischen und administrativen Bereichen ein.<sup>536</sup> Jedoch ist diese Führungsrolle in allen Lebensbereichen die Quelle zahlreicher Spannungen, die heutzutage in der chinesischen Gesellschaft sichtbar werden. Vor der Reform- und Öffnungspolitik bildete die politische Ideologisierung mit dem Marxismus-Leninismus- und Mao-Zedong-Gedanken das Fundament der universellen Existenzlegitimität der KPCh. Im Prozess des gesellschaftlichen Wandels kann aber eine ideologische Orientierungslosigkeit verortet werden. Zweifel an

---

<sup>533</sup> Vgl. Liang (2005), S. 28.

<sup>534</sup> Partiiell kann die intrinsische Veränderung als Korrektur bzw. Anpassung an die veränderte Marktsituation angesehen werden. Aus dieser Sicht ist eine intrinsische Veränderung eher emergent als intendiert. Vgl. Chen/Hsiao (2006), S. 46.

<sup>535</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 17.

<sup>536</sup> Vgl. Sandschneider (2000), S. 181.

der Legitimität und Effizienz des existierenden politischen Systems entstehen. Die politische Landschaft kann grob wie folgt dargestellt werden:

- a) Es existiert keine reale politische Gegenmacht zu der ubiquitären Präsenz der KPCh. Auch die militärische Machtmaschine ist de facto allein der Partei untergeordnet. Den realen und alleinigen legitimierten Befehlsinhaber der Armee bildet die KPCh.
- b) Die Einflüsse der KPCh dringen in alle denkbaren Lebensbereiche der Bevölkerung Chinas ein. Diese mangelhafte Differenzierung zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Bereichen, für die eine Partei verantwortlich oder nichtverantwortlich sein soll, kombiniert mit dem Zweifel der Bürger an der Legitimität der alleinigen Machtstellung der KPCh, führt zu hohem Konfliktpotential.
- c) Aufgrund der unangefochtenen Macht der KPCh steht auch nur sie allein im Zentrum der Kritik, sobald gesellschaftliche Unzufriedenheit entsteht, auch wenn manche Probleme weniger parteiisch bedingt und mehr personenabhängig sind. Wenige Differenzierungsmöglichkeiten der Bevölkerung bei der Schuldzuschreibung bauen innergesellschaftliche Konfliktpotentiale auf. Häufig sind diese an die KPCh und nicht an den wahren Ursprung der vorhandenen Probleme gerichtet.

Anders als die meisten osteuropäischen Länder kam es in China im politischen Bereich nicht zu einer Transformation im engeren Sinn. Die Mitgliederzahl der KPCh hat sich während der Zeit der Reform- und Öffnungspolitik auf 85 Millionen erhöht. Einige Berufsgruppen, die in der langen Vergangenheit der KPCh ausgeschlossen wurden, sind mittlerweile gern gesehene Mitglieder, wie es auch bei Privatunternehmern der Fall ist.<sup>537</sup>

Die statistischen Zahlen sollen aber nicht die fälschliche Auffassung hervorrufen, dass Chinas politische Lage ultrastabil sei. Tatsache ist, dass dieses von einer einzigen Partei abhängige politische System nur dann stabil bleiben kann, wenn sich diese Partei an die sich ständig verändernden Bedürfnisse ihrer Umwelt anpasst. Wenn sich diese Anpassung langsamer als erwartet vollzieht, entstehen Konflikte

---

<sup>537</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 23.

zwischen der Partei und ihrer Umwelt, die einen ungewollten Ausgang nehmen könnten. Es wird argumentiert, dass wirtschaftlicher Erfolg gesellschaftlichen Wandel und Pluralisierung von Wertvorstellungen, Interessen und politischen Überzeugungen zur Folge hat, die letztendlich zur politischen Veränderungen führen könnten.<sup>538</sup> Die KPCh versucht, solche potentiellen Konflikte mit zwei Vorgehensweisen zu bewältigen: einerseits durch die Verfolgung einer Wirtschaftspolitik, die ein weiteres Wachstum von 7% bis 8% pro Jahr gewährleisten kann und einer Sozialpolitik, welche die Vermögensverteilung unter der Bevölkerung regulieren soll, und andererseits durch die Auswahl der qualifizierten Personalausstattung auf allen Kaderebenen und ihre Bewertung. Ein Beispiel für letzteres ist die Herausforderung bei der Wahl eines Landkreisparteičhfs. Diese besteht darin dass die Kandidaten mindestens einen Universitätsabschluss haben müssen. Auch die Leistungsbeurteilung der Kader ist nicht – wie es bis jetzt geschah – lediglich von dem Wachstum und der Stabilität des verantworteten Ressorts abhängig, sondern auch von der Einhaltung von Sozial- und Umweltvorgaben.<sup>539</sup> Trotz der partiellen Bemühungen sind institutionalisierte und effiziente Maßnahmen gegen die größten politischen Gefahren dieses Landes, nämlich gegen Korruption und anderer Misswirtschaften, noch nicht in Sicht. Die Gründe für die stete Verschlechterung der Lage liegen bei den vernetzten Interessengruppen zwischen Beamten und Kaufleuten, zwischen Beamten auf allen Ebenen sowie bei den kaum kontrollierbaren wirtschaftlichen Handlungen der Beamten, wie z.B. bei der Vergabe des Nutzungsrechtes von Grundstücken an die private Wirtschaft oder beim Privatisierungsprozess ehemaliger Staatsunternehmen.

Eine politische Stabilität Chinas ist ohne Rücksicht auf mehrere Faktoren nicht einfach zu prognostizieren. Innenpolitisch sind Thematiken wie Korruption, Sozialgerechtigkeit, Größe der Einkommensunterschiede, regional ungleiche Wirtschaftsentwicklung<sup>540</sup> und Machtverteilung zwischen der Zentralregierung und Provinzen sehr aktuell. Außenpolitisch ist vor allem die Gestaltung der Beziehungen zu Taiwan und Japan, zu den Philippinen und zu Vietnam – da aufgrund der territorialen Ansprüche auf kleine Inseln in der Südsee und Ostsee Chinas – ausschlaggebend. Eine politi-

---

<sup>538</sup> Vgl. Sandschneider (2000), S. 181.

<sup>539</sup> Vgl. o.V. (2006d), S. 25.

<sup>540</sup> Vgl. o.V. (2006e), S. 28f. Einer anderen Umfrage in Shanghai zufolge sind die fünf größten Faktoren für die gesellschaftliche „Inharmonie“ in Shanghai die Kluft zwischen reich und arm, Krankenversicherung, Wohnung, Arbeitslosigkeit und Korruption. Vgl. o.V. (2006g).

sche Stabilität ist nur dann zu erreichen, wenn die KPCh in der Lage ist, eine Lösung für all diese Probleme zu finden, die den mittel- und langfristigen Wünschen der Bevölkerung entspricht.

Heilmann bietet drei verschiedene Szenarien für die Zukunft des parteipolitischen Systems in China an:<sup>541</sup>

- a) Kollaps-Szenario: Zusammenbruch der kommunistischen Herrschaft und Zerfall Chinas. Dieses Szenario könnte Zerfall der kommunistischen Partei mit dem Austritt der Mitglieder, regionale Zersplitterung der Regierungs- und Verwaltungsorgane und der Bevölkerungsauswanderung zur Folge haben, was keinesfalls mit der politischen Liberalisierung im westlichen Sinne gleichzusetzen ist.
- b) Reform-Szenario: Modernisierungsprozess von der obersten Ebene der Hierarchie durch zentrale politische Steuerung und schrittweise institutionelle Erneuerung. Dieses Szenario wird durch bewusste Verteilung der Entscheidungsbefugnisse auf die Provinzen und sukzessive Umgestaltung der Regierungs- und Verwaltungsorganisationen charakterisiert. Langfristig könnte dieses Szenario zu neuen Gruppierungen innerhalb der KPCh und auf diese Weise zu neuen Parteien führen.
- c) Krisenmanagement-Szenario: Permanente Justierung der Kurse mit Folge der Schwächung des zentralen Steuerungsmechanismus und struktureller Instabilität des politischen Systems. Dieses Szenario erfordert viel Kompromissbereitschaft auf der zentralen und regionalen Ebene und erschwert eine zentralisierte Führung. Auch wenn noch kein Verfall des existenten politischen Systems impliziert ist, bedeutet dieses Szenario einen fortlaufenden Prozess des Krisenmanagements, was sowohl in der Innen- als auch in der Außenpolitik Risiken erzeugen könnte.

Mit den Aussagen Heilmanns ist das erste Szenario aufgrund der Befürwortung der Bevölkerung auf breiter Basis für politische Stabilität und wirtschaftliche Prosperität als systemstabilisierenden Faktor beinahe auszuschließen. Ein ständiges Krisenma-

---

<sup>541</sup> Vgl. Heilmann (2000), S. 199ff.

nagement ist zwar zu beobachten, jedoch weniger im Sinne des dritten Szenarios, bei dem die Konflikte zwischen den Regionen und der Zentralregierung schwer zu vereinen sind, sondern in der ständigen Bemühung der Zentralregierung, durch neue administrative, juristische und moralische Maßnahmen verschiedenen Interessen der Gesellschaft gerecht zu werden. Solch ein Krisenmanagement würde nicht zwangsläufig zu einer Schwächung der Zentralregierung bzw. Verstärkung der Regionalregierung führen, wie Heilmann argumentiert. Im Prozess des Krisenmanagements könnte, der Meinung des Verfassers nach, die Zentralregierung mehr zu einer diktatorischen, militärischen und politischen Machtbeherrschung tendieren, was die Stabilität der Zentralregierung in einem kurzfristigen bis mittelfristigen Zeitraum gewährleisten würde. Auch ist anzumerken, dass die Legalisation der kommunistischen Partei nach Ende der Kulturrevolution 1976 in erster Linie durch den wirtschaftlichen Erfolg in diesem Lande realisiert wurde. Aufgrund des enormen Erfolgs sind einige gesellschaftliche destabilisierende Faktoren nicht länger beachtet worden. Wenn die Wirtschaft jedoch nicht mehr wie bislang eine Hochkonjunktur verzeichnen würde, würden die Erscheinungen, die den negativen Seiten des herrschenden politischen Systems zuzuschreiben sind, in den Vordergrund treten. Das würde die Notwendigkeit einer politischen Reform rechtfertigen. Bislang ist noch nicht ersichtlich, ob das politische System mit seinen Organisationen in Frage gestellt wird. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass die Reform des politischen Systems nicht durch einen Regimewechsel, sondern innerhalb der Partei realisiert werden würde, sei es aufgrund des innerparteilichen oder aufgrund des gesellschaftlichen Druckes. Ob die Reform als eine totale Umwandlung oder als Prozess mit vielen kleinen Schritten erfolgen würde, ist noch unklar. Der Verfasser tendiert dazu, dass die politische Systemreform in China ähnlich wie die Reform- und Eröffnungspolitik vorwiegend einen experimentartigen Charakter haben und behutsam voranschreiten würde. Die provinziellen Machtinhaber stellen bis jetzt noch keine Gefahr für die Zentralregierung dar. Jedoch versucht die KPCh auch in diesem Prozess, einige Bewegungen in das existierende System zu bringen. Solche Veränderungen sind bislang nur sukzessiv und ähneln partiell dem oben dargestellten zweiten Szenario. Allerdings bleibt fraglich, ob solche sukzessiven Veränderungen die bereits verbreitete gesellschaftliche Unzufriedenheit beruhigen können. Inwieweit eine neue Institutionalisierung des politischen Systems entstehen würde, lässt sich aus heutiger Sicht schwer prognostizie-

ren. Letzten Endes hängt die Vorgehensweise des politischen Systems von Personen, vom sozialen Gleichgewicht und von internationalen Gegebenheiten ab.

#### 4.3 Beschreibung der rechtlichen und administrativen Grundlage

Im westeuropäischen Sinne ist China noch kein Rechtsstaat.<sup>542</sup> Es mangelt in vielen Fällen immer noch an der Rechtssicherheit.<sup>543</sup> Jedoch ist unverkennbar, dass seit der Reform- und Öffnungspolitik,<sup>544</sup> insbesondere im Zug des WTO-Beitritts,<sup>545</sup> vieles im Justiz- und Administrativbereich vorgenommen worden ist, um die Rechtslage zu verbessern.<sup>546</sup> Die wichtigsten Meilensteine, die in einem direkten Zusammenhang mit der Politik für ausländische Investitionen stehen, sind die Anerkennung des Eigentumsrechts und die Erstellung diverser Gesetze und Verordnungen für Unternehmen mit ausländischem Kapital. Nach dem ersten Gesetz zu sino-australischen Joint-Ventures im Jahr 1979, das in den nachfolgenden Jahren mehrfach revidiert worden ist, wurde auch die Unternehmensform der hundertprozentigen ausländischen Tochtergesellschaft – allerdings mit starken Restriktionen – im Jahr 1983 genehmigt und ihre Gründung dann im Jahr 1995 durch eine neue Gesetzgebung noch mal erheblich vereinfacht.<sup>547</sup> Diese Gesetze geben einen Orientierungsmaßstab von der Gründung bis zur Auflösung ausländischer Unternehmen.

Darüber hinaus hat sich auch im Bereich der privaten Wirtschaft vieles für die Legitimierung der Individual- und Privatunternehmen verändert.<sup>548</sup> Das Gesellschaftsgesetz von 1993, aus der amerikanischen, deutschen und japanischen Gesetzgebung übernommen, regelt die Zusammensetzung der Entscheidungs-, Management- und Aufsichtsorgane in der chinesischen Gesellschaft mit beschränkter Haftung und in der Aktiengesellschaft. Die Institutionalisierung der Rechtsformen und die Separation von Eigentumsrecht und Managementaufgaben legitimiert die Existenz und Entwicklung privater Wirtschaft und ermöglicht ihre Prosperität. Die neuesten vorgenomme-

---

<sup>542</sup> Vgl. Weede (2005).

<sup>543</sup> Ein typisches Beispiel für ausländische Investoren bzgl. des Rechtssicherheitsdefizits ist der Verstoß gegen Urheberrecht ausländischer Marken und Produkte. Vgl. Zinzius (2006), S. 147ff.

<sup>544</sup> Die Verfassung vom 05.03.1978 läuterte den Weg zu einem „chinesischen, sozialistischen Rechtssystem“ ein. Vgl. Heuser (2000), S. 409.

<sup>545</sup> Vgl. Bosch/Reichenbach/Schmidt (2003), S. 7.

<sup>546</sup> Vgl. Kutschker (1997), S. 66.

<sup>547</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 25f.

<sup>548</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 22f.

nen Veränderungen wurden im Jahr 2001 durchgeführt und betreffen sowohl hundertprozentige ausländische Tochtergesellschaften als auch Equity-Joint-Ventures. Bei diesen Veränderungen wurden verschiedene Regelungen zur Ausbalancierung der Einnahme und Ausgabe ausländischer Währungen, Erfüllung bestimmter Exportkontingente und Beschränkung bei der Beschaffung der Rohstoffe aufgehoben.<sup>549</sup>

Im administrativen Bereich ist insbesondere der ‚markterhaltende Föderalismus‘ wichtig.<sup>550</sup> Die den einzelnen Provinzen und weiteren Kommunen zugestandene Flexibilität bei der Entwicklung von Wirtschaftsprogrammen stellt einen gewissen Marktmechanismus dar und führt zu unterschiedlichen Wettbewerbsverhältnissen unter den Regionen bei der Steuerpolitik, Industriepolitik, Ausstattung der Produktionsfaktoren und letztendlich bei der Attraktivität der Standorte für ausländische Investitionen.

Ein anderer gesetzlicher Bereich, in dem ausländische Unternehmen in China besonders hart betroffen sind, ist der Schutz von Produktmarken und die Verfolgung von Technologiediebstahl. Über gefälschte Produkte mit zum Teil erstaunlicher Imitationspräzision beklagen sich nicht nur renommierte Unternehmen wie Henkel, Procter&Gamble, Pfizer, Adidas oder Microsoft.<sup>551</sup> Auch mittelständische Unternehmen mit einem technologischen Vorsprung müssen aufgrund der häufig illegalen schnellen Diffusion ihrer Verfahrenstechnik und Kerntechnologie zunehmend erhebliche wirtschaftliche Verluste einbüßen. Bei vielen Unternehmen stellt diese Problematik ein starkes Argument gegen ein direktes Engagement auf dem chinesischen Markt dar. Denkt man jedoch an die zum Teil bereits seit längerer Zeit bestehenden Gesetze wie z.B. das Warenzeichengesetz (1983), das Patentgesetz (1984), das Urheberrechtsgesetz (1992) und das Verbraucherschutzgesetz (1994)<sup>552</sup> und an andere administrative Maßnahmen gegen unlauteren Wettbewerb wie z.B. die Einrichtung des State Intellectual Property Office (SIPO), sollte das Problem nicht in den Gesetzeslücken liegen, sondern an der Umsetzung der Gesetze, insbesondere auf

---

<sup>549</sup> Vgl. Wang (2005), S. 4.

<sup>550</sup> Vgl. Weede (2005).

<sup>551</sup> Vgl. Liang (2005), S. 451.

<sup>552</sup> Vgl. Liang (2005), S. 450.

der lokalen Ebene.<sup>553</sup> Liang vertritt allerdings die Ansicht, dass Produktpiraterie und Technologiediebstahl aus tiefgehenden sozial- und arbeitsmarktpolitischen Gründen in China in einer kurzen Zeitspanne nicht lösbar wären und sogar einen größeren Umfang einnehmen würden. Doch langfristig würde der Zustand durch erhöhtes Bewusstsein der Konsumenten gegen illegale Nachahmung verbessert werden.<sup>554</sup>

#### 4.4 Beschreibung der Wirtschaftssystemsreform

In wirtschaftlicher Hinsicht macht China den westlichen Beobachtern einen konfusen Eindruck: Behauptungen, von der immer noch zentralisierten sozialistischen Parteidiktatur,<sup>555</sup> über die sozialistische Marktwirtschaft<sup>556</sup> bis hin zum ‚Kapitalismus pur‘,<sup>557</sup> sind häufig in der Presse wiedergegeben.

Die Reform des Wirtschaftssystems in China geht mit der Reform des juristischen Bereichs einher, und diesem manchmal der sogar voran.<sup>558</sup> Der Erfolg der Wirtschaftsreform ist sowohl in den makroökonomischen als auch in den mikroökonomischen Bereichen<sup>559</sup> zu verzeichnen.<sup>560</sup> Auf der makroökonomischen Ebene sind z.B. eine niedrig gehaltene Inflationsrate (außer einigen Jahrgängen wie 1988 und 1994)<sup>561</sup>, der relativ stabile, an den US Dollar gekoppelte Nominalwechsellkurs,<sup>562</sup> ein

---

<sup>553</sup> Die Erschwerung der Gesetzmsetzung ist zum Teil damit zu begründen, dass die Normenkreise in China aus drei Komponenten bestehen: „qing“ (menschliche Beziehung), „li“ (Vernunft) und „fa“ (Gesetz), die vom Gewicht her schwer zu unterscheiden sind und häufig im konfliktären Verhältnis stehen können bzw. die beiden ersteren Normen werden häufig zum Beurteilen der Legitimität einer Aktivität dem „fa“ vorgezogen werden. Vgl. Heuser (2000), S. 412.

<sup>554</sup> Vgl. Liang (2005), S. 453ff.

<sup>555</sup> Vgl. De Luca/Vougioukas (2004), S. 34.

<sup>556</sup> Vgl. Schüller (2000), S. 146.

<sup>557</sup> Vgl. Wünsche (2003), S. 8.

<sup>558</sup> Ein Beispiel für die der Rechtsreform vorangegangene Wirtschaftsreform ist die Zulassung der Privatwirtschaft. Anfang der 1980er Jahre wurde zwar die Individualwirtschaft (eine Wirtschaftseinheit mit weniger als acht Angestellten) bereits faktisch zugelassen, jedoch erst im Jahr 2001 wurde der Schutz der Privatwirtschaft in die Verfassung aufgenommen.

<sup>559</sup> Die mikroökonomische Reform wird von manchen Wissenschaftlern als „vorsichtig“ oder „graduell“ bezeichnet. Bi/Dullien/Flassbeck et al. (2005), S. 2.

<sup>560</sup> Vgl. Bi/Dullien/Flassbeck et al. (2005), S. 3ff. Auch ein Vergleich zwischen dem chinesischen wirtschaftlichen Erfolg und dem von anderen asiatischen Ländern ist in diesem Artikel zu finden.

<sup>561</sup> In den letzten Jahren lag nach offizieller Angabe die Inflationsrate in China weiterhin bei bzw. unter 4%. Allerdings befinden sich bei dieser Kalkulation andere Konsumgüter im Warenkorb als in den westlichen Ländern, beispielsweise sind Immobilien und Grundstückspreise darin nicht enthalten. Daher ist die offizielle Statistik über die Inflationsrate Chinas nur bedingt aussagekräftig.

<sup>562</sup> Seit 2006 ist eine Aufwertung der chinesischen Währung zu verzeichnen, was im Zusammenhang mit den internationalen Finanzmärkten steht.

Preispolitik-Mix von marktorientierten und staatlich regulierten Preisen,<sup>563</sup> eine expansive Fiskalpolitik seit 15 Jahren,<sup>564</sup> eine konsum- und investitionsfreundliche Geld/Zinspolitik, geförderte Exportgeschäfte und nicht zuletzt schnell steigende ausländische Direktinvestitionen zu nennen. Auf der mikroökonomischen Ebene ist die Wirtschaftsreform durch einen graduell jedoch immer schneller verlaufenen Privatisierungsprozess mit einhergehender Produktivitätssteigerung als Folge zu verzeichnen.

Um den Reformprozess<sup>565</sup> von einem autarken Wirtschaftssystem<sup>566</sup> zu einem ‚geplanten‘ Marktwirtschaftssystem verständlich zu machen, wird im Folgenden auf drei der wichtigsten Merkmale der Wirtschaftssystemreform eingegangen: die Reform der Staatswirtschaft, die Förderung der Privatwirtschaft und die Attraktivität für ausländischer Investoren.

Das erste Zeichen zur Lockerung des Staatsbesitzes an allen Produktionsmitteln war die Verpachtung der parzellierten Grundstücke an individuelle Bauer und Bauernfamilien Ende der 1970er Jahre.<sup>567</sup> Die zuvor vorherrschende Ineffizienz der Volkskommunen im Bereich der Landwirtschaft hatte die Staatspolitiker dazu veranlasst, Grundstück bzw. Ackerland durch das so genannte ‚Verantwortungssystem‘ an kleinere Einheiten wie Familien und Einzelpersonen zu verpachten.<sup>568</sup> Wenig später und nicht zuletzt aufgrund dieses Reformersfolgs im Primärbereich<sup>569</sup> erfolgte die Trennung des Verfügungsrechts und der Managementaufgaben in Staatsunternehmen. Während der Prozess bis 1992 durchgängig von ideologischen Diskussionen in der Öffentlichkeit begleitet wurde, wurde Anfang der 1990er Jahre der Versuch unternommen, einen Teil der Staatsunternehmen durch eine Umwandlung in Aktiengesellschaften zu reformieren,<sup>570</sup> wobei der Staat bei den meisten börsennotierten

---

<sup>563</sup> Bei den meisten Produktkategorien ist der Preis in China bereits bis 1993 weit liberalisiert worden. Vgl. Chen/Hsiao (2006), S. 9.

<sup>564</sup> Vgl. Bi/Dullien/Flassbeck et al. (2005), S. 32.

<sup>565</sup> Einen Überblick über die Reformschritte bis 1995 findet man in Clarke/Du (1998), S. 241.

<sup>566</sup> Vgl. Liu (2000), S. 198ff.

<sup>567</sup> Vgl. Yueh (2010), S. 47.

<sup>568</sup> Warum die Landwirtschaft als erster Bereich reformiert worden ist, ist neben historischen Gründen teilweise mit der „least resistance“-Approach zu erklären. Vgl. Fan (1994), S. 99.

<sup>569</sup> Vgl. Cheng (2005), S. 42.

<sup>570</sup> Die Umwandlung der Staatsunternehmen in die Aktiengesellschaften ist nur eine Maßnahme der Reform der Staatswirtschaft. Die anderen, wie Fusionen, Bankrott, Verkauf an private Interessenten

ehemaligen Staatsunternehmen weiterhin Mehrheitsanteile besitzt.<sup>571</sup> Trotz der Erfolgsgeschichten einiger börsennotierter Staatsunternehmen, wie beispielsweise Haushaltsgerätehersteller Haier, der weltweit zu den Top 5 in seinem Kerngeschäftsbereichen entwickelt hat,<sup>572</sup> kann von Profitabilität und Effizienz der umgewandelten Staatsunternehmen nicht die Rede sein.<sup>573</sup> Zhang stellt die These auf, dass dies in erster Linie mit der Abwesenheit der ‚echten‘ Aktionäre bzw. der Mangelhaftigkeit der Corporate Governance,<sup>574</sup> der Nicht-Handelbarkeit der im Staatsbesitz befindlichen Aktienanteile und mit dem noch wenig entwickelten Arbeitsmarkt für qualifizierte Berufsmanager zu begründen ist.<sup>575</sup> Eine andere Maßnahme bei der Reform der Staatsunternehmen war die Zusammenlegung der einzelnen Unternehmen aus der gleichen Branche zu einer großen bzw. widerstandsfähigen Unternehmensgruppe, um die Profitabilität durch Synergieeffekte und Überlebenschancen durch Unternehmensgröße nicht zuletzt gegenüber ausländischen Wettbewerbern zu erhöhen.<sup>576</sup> Angekündigt war eine Herausbildung von 1.000 Kernstaatsunternehmen aus dem Bestand von 135.000 Unternehmen in vollem staatlichem Besitz.<sup>577</sup> Darüber hinaus hat die Zentralregierung im Jahr 2005 das Ziel gesetzt, mindestens 50 Großunternehmen, darunter vorwiegend Staatsunternehmen, mit staatlicher Unterstützung bis 2010 in der Liste der 500 größten Unternehmen (Fortune-Global-500-Ranking) aufzustellen,<sup>578</sup> was China aus heutiger Sicht auch gelungen ist. Zusätzlich zu der Konsolidierungspolitik der chinesischen Staatsunternehmen ist eine andere Tendenz zu beobachten. Seit 2000 ermutigt die chinesische Regierung inländische Großunternehmen – seien sie im privaten Besitz oder im Staatsbesitz mit privatwirtschaftlicher Führung – ins Ausland zu expandieren unter dem Motto ‚Zou Chu Qu!‘ (‚Schwärmt aus!‘).<sup>579</sup> Dies kann man alltäglich in den Medien mitverfolgen. Das

---

usw., sind in der Praxis auch häufig anzutreffen. Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 21.

<sup>571</sup> Vgl. Bi/Dullien/Flassbeck et al. (2005), S. 23. Diese Aktien werden auch als „nicht zirkulierenden Aktien“ bezeichnet. Vgl. Deloitte (2004), S. 9.

<sup>572</sup> Vgl. Wu (2003).

<sup>573</sup> In der jüngsten Zeit waren einige aufgedeckte Skandale börsennotierter „Staatsunternehmen“ zu erfahren. Vgl. o.V. (2006e), S. 29.

<sup>574</sup> Der Staat besitzt die Mehrheitsanteile der Unternehmensaktien und sein Kontrollrecht gegenüber dem Unternehmen ist aber nicht eindeutig personalisiert. Weitere Corporate Governance Maßnahmen vgl. Mallin/Rong (1998).

<sup>575</sup> Vgl. Zhang (2000), S. 4f.

<sup>576</sup> Vgl. Tsui/Lau (2002), S 3 und S. 5.

<sup>577</sup> Vgl. [http://www.strategy-business.com/media/file/sb\\_kw\\_07-26-06.pdf](http://www.strategy-business.com/media/file/sb_kw_07-26-06.pdf)

<sup>578</sup> Vgl. Hong/Chen (2007), S. 451.

<sup>579</sup> Vgl. Schmid (2007), S. 128.

neueste Beispiel dafür ist die Übernahme des in der Branche renommierten Spezialmaschinenherstellers Putzmeister durch das chinesische Großunternehmen Sany.<sup>580</sup> Trotz all der Reformschritte müssen Staatsunternehmen mit ihrer sinkenden Beteiligung am gesamten Bruttoinlandsprodukt konfrontiert werden und gegen ihre mangelhafte Profitabilität kämpfen.<sup>581</sup> Allerdings gibt der Staat durch diese oben geschilderten Maßnahmen zunehmend die Unternehmerrolle an die Unternehmen ab.

Das Prosperieren des privaten Sektors, der aus Individual- und Privatunternehmen besteht,<sup>582</sup> steht dem ununterbrochenen Rückgang der Staatswirtschaft, gemessen sowohl am Bruttosozialprodukt als auch an der Beschäftigtenzahl, gegenüber.<sup>583</sup> Während der Anteil der Staatswirtschaft an dem BSP auf unter 30% gesunken ist, ist die Privatwirtschaft im gleichen Zeitraum auf 40% des BSP angestiegen.<sup>584</sup> Zum Beispiel leisten die Individualunternehmen 80% der Dienstleistungen für den alltäglichen Bedarf der Bevölkerung.<sup>585</sup> Ähnlich wie die Reform der Staatsunternehmen hat auch die Entwicklung der Privatwirtschaft mehrere Phasen durchschritten. Diese reichen von der anfänglichen Zögerung der gesetzlichen Lockerung über die Existenz der Privatwirtschaft mit stiefmütterlicher Behandlung<sup>586</sup> bis zu einer vollen Integration und Akzeptanz in der Gesellschaft als und in der Verfassung.<sup>587</sup> Die wachsende Tendenz des privaten Sektors ist in zweierlei Hinsicht für ausländische Unternehmen interessant:

- 1) Die Konkurrenzsituation auf dem chinesischen Markt verändert sich. Nicht nur First-Movers aus dem Ausland soll bei der Analyse der Wettbewerbssituation in China große Beachtung geschenkt werden, sondern auch den lokalen Wettbewer-

---

<sup>580</sup> Diese Internationalisierungstendenz der chinesischen Unternehmen ist ein interessantes Phänomen für die Praktiker und Wirtschaftswissenschaftler. In der vorliegenden Arbeit wird es aber nicht weiter behandelt.

<sup>581</sup> Vgl. Shafaeddin (2002), S. 108ff.

<sup>582</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 22f, Kühlmann (2003), S. 221, Tsui/Lau (2002), S. 5f.

<sup>583</sup> Vgl. Clarke/Du (1998), S. 243ff.

<sup>584</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 24, Kühlmann (2003), S. 222.

<sup>585</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 23.

<sup>586</sup> Z.B. in Sachen Kreditaufnahme von den staatlichen Banken werden private Unternehmen, im Vergleich zu Staatsunternehmen, benachteiligt. Vgl. Bi/Dullien/Flassbeck et al. (2005), S. 17.

<sup>587</sup> Schutz des privaten Vermögens wurde erst 2004 in die Verfassung aufgenommen. Vgl. Bi/Dullien/Flassbeck et al. (2005), S. 34f und Peng (2004), S. 1055ff.

bern. Insbesondere in den Branchen, die in den letzten Jahren rapide gewachsen sind, muss mit härterer Konkurrenz durch chinesische Mitbewerber gerechnet werden. Diese Situation zeigt sich bereits heute z.B. in der Getränkeindustrie oder Telekommunikationsindustrie, seit Neuestem auch in der Maschinenbauindustrie.<sup>588</sup>

- 2) Die Privatunternehmen, die sich in den letzten Jahren auch qualitativ verbessert haben,<sup>589</sup> könnten vermehrt als Kooperationspartner ausländischer Investoren herangezogen werden. Während in der Vergangenheit eher die Staatsunternehmen mit ihrer Produktionsanlage, Grundstücken oder Personal, nicht zuletzt mit ihren besessenen Vertriebskanälen als potentielle Kooperationspartner berücksichtigt wurden, können immer mehr Privatunternehmen nun diese Partnerrolle übernehmen.

Ferner wurde gleich zu Beginn des Reformprozesses FDI als ‚Wunderwaffe‘ gegen Kapitalmangel<sup>590</sup> große Beachtung beigemessen. Mit der Einführung der vier Sonderwirtschaftszonen in Shenzhen, Shantou, Zhuhai und Xiamen wurde die Öffnungspolitik Chinas eingeleitet. Die ausländischen Investitionen (von 1991 bis 2002 mit einer durchschnittlich jährlichen Steigerung von 4,9%) haben in den nachfolgenden Jahren einen entscheidenden Beitrag zu Chinas wirtschaftlicher Entwicklung, insbesondere im Exportsektor, geleistet.<sup>591</sup> Huang argumentiert, dass die vorteilbringende Behandlung ausländischer Investitionen teilweise sogar die Entwicklung der privaten Wirtschaft in China behindert.<sup>592</sup>

Außer der Reform der Staatsunternehmen und der Entwicklung der Privatwirtschaft hat noch die dritte Kraft, die Dorf- und Gemeindeunternehmen (‚township-village enterprises‘ (TVEs)) und die Kollektivunternehmen gleichfalls eine dynamische Entwicklung vollführt. Während das gesamte Bruttoinlandsprodukt in China zwischen 1978 und 1997 um durchschnittlich 9,5% stieg, betrug die Wachstumsrate der TVEs 27%.<sup>593</sup>

---

<sup>588</sup> Vgl. Dierig (2014).

<sup>589</sup> Vgl. Dolles (2003).

<sup>590</sup> Vgl. Cheng (2005), S. 24.

<sup>591</sup> Bi/Dullien/Flassbeck et al. (2005), S. 35.

<sup>592</sup> Vgl. Huang (2003), S. 409.

<sup>593</sup> TVEs können kollektive oder private Unternehmen sein. Vgl. Peng (2004), S. 1053.

Insgesamt betrachtet, bietet China für ausländische Tochtergesellschaften bei allen Aktivitäten der Wertschöpfungskette potentielle Wettbewerbsvorteile an, die z.B. auf Economies of Scale/Scope aufgrund der Marktgröße und Marktdifferenzierung, günstigere Faktorkosten oder den Aufbau der intangiblen Unternehmensvermögen zurückzuführen sind. Welche Wettbewerbsvorteile für die Tochtergesellschaften zu kreieren sind, unterscheidet sich von Branche zu Branche, von Unternehmen zu Unternehmen. Ein Beispiel hierfür sind die Internationalisierungsstrategien der weltbekannten Einzelhandelsunternehmen.<sup>594</sup>

Bei der Betrachtung der Wirtschaftsreform in allen Bereichen lässt sich feststellen, dass der gesamte Reformprozess auf graduale Weise verlaufen ist, was nicht zuletzt historische und ideologische Gründe hat.<sup>595</sup> Eine einheitliche chronologische Aufteilung des bis jetzt andauernden Reformprozesses ist aufgrund mangelnder Klassifizierungsmerkmale schwierig. Liang unterteilt den bisherigen Reformprozess in sechs Phasen.<sup>596</sup> Unübersehbar sind jedoch drei Wendepunkte: 1) die von Zhao Ziyang und Deng Xiaoping aufgeführte Zielsetzung für eine Wirtschaftsreform zur „sozialistischen, geplanten Warenwirtschaft“ im Jahr 1984;<sup>597</sup> 2) die Rede von Deng Xiaoping im Jahr 1992 in der Sonderwirtschaftszone Shenzhen, die eine Quasi-Legitimierung der marktwirtschaftlichen Elemente in der chinesischen Wirtschaft ausgelöst hat; 3) der Beitritt Chinas in die WTO im Jahr 2001, der eine Integration Chinas in die Weltwirtschaft auf breiter Basis bedeutet und weitere tiefere Reformschritte eingeleitet hat.

#### 4.5 Beschreibung der Marktgegebenheiten

Ausländische Investitionen verfolgen unterschiedliche Motive. Jedoch interessiert die ausländischen Investoren keinesfalls nur der Absatzmarkt. Insofern ist es notwendig, eine gezielte Betrachtung der Marktgegebenheiten vorzunehmen. Relevante Märkte sind hier die Faktorenmärkte und die Absatzmärkte, die in China keineswegs als

---

<sup>594</sup> Nennenswerte Motive zur Gründung der Tochtergesellschaften in China für Einzelhandelsunternehmen sind u.a. Marktattraktion, Erhöhung der Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten, weltweites Sourcing, Vermehrung von Markt-Know-how. Vgl. Au-Yeung/Henley (2003), S. 14.

<sup>595</sup> Vgl. Cheng (2005), S. 30.

<sup>596</sup> Vgl. Liang (2005), S. 41ff.

<sup>597</sup> Vgl. Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 17f.

homogen betrachtet werden können. Kulturelle, demographische, infrastrukturelle, ressourcen- und einkommensbezogene Disparitäten in den unterschiedlichen Regionen führen zu verschiedenen Unternehmensstrategien bei der Handhabung und Durchführung der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten.

Eine fundierte Kenntnis über die Marktgegebenheiten im Gastland hilft einem Unternehmen nicht nur bei der Anwendung geeigneter Marketinginstrumente und Vertriebsstrategien, sondern auch bei der Entscheidung für einen Standort und sogar bei der Klärung der Frage, ob eine Direktinvestition überhaupt getätigt werden soll. Der Komplex der geographischen Fragmentierungen des chinesischen Marktes und die starke Differenzierung des Konsumverhaltens aufgrund der Alters-, Einkommens-, Mentalitäts- und Bildungsunterschiede sowie der kulturell bedingten Neigungen macht es – abgesehen von einigen Produkten mit ausgeprägter kultureller Penetrationsfähigkeit<sup>598</sup> – mehr als erforderlich, diesen Punkt anzusprechen.

- 1) **Faktorenmarkt.** Produktionsfaktoren können grob in Kapital, Boden und Produktionsmittel inkl. Humanressourcen aufgeteilt werden. In diesem Kapitel wird die Konzentration auf Produktionsmittel gelegt, auch wenn Kapital- und Bodenbesorgungen bei Investitionsentscheidungen durchaus wichtige Einflussgrößen darstellen.

Die Industriestruktur einiger Branchen ist aus der Zeit der Planwirtschaft herausgewachsen und auf der Provinzebene herrschen unterschiedliche industriepolitische Schwerpunkte. Zum Beispiel waren die wichtigsten Fahrzeughersteller FAW (First Automotive Works) in der Provinz Jilin, SAW (Second Automotive Works) in Hubei und SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) in Shanghai zu verorten.<sup>599</sup> Es ist daher nicht verwunderlich, dass die ersten Joint-Ventures in der Automobilindustrie in diesen aufgebaut wurden.<sup>600</sup> Diese geographische Verteilung mit planwirtschaftlicher Prägung ist insbesondere bei den Schwerindustriesektoren vorzufinden. Auch im Leichtindusbereich und bei

---

<sup>598</sup> Ein Beispiel dafür sind die Themenparks von Disneyland und in diesem Fall ist Kultur auch eine Art von exklusivem Produkt. Van Maanen (1992) spricht dabei von „cultural flow“.

<sup>599</sup> Vgl. Haas/Rehner (2003b), S. 48.

<sup>600</sup> Das allererste Joint-Venture wurde jedoch in Beijing von Beijing Automotive Industrial Corporation (BAIC) und Chrysler gegründet, allerdings in einem kleineren Produktionsumfang (v. Verfasser).

Konsumgüterherstellern haben sich mehrere Clusters geographisch gebildet, daher haben beispielsweise die meisten Spielzeughersteller ihren Sitz in der Guangdong Provinz und in der Zhejiang Provinz. Neben der industriellen Ausprägung im geographischen Sinne zeigt sich Ungleichgewicht im Bildungsniveau der potentiellen Arbeitskräfte, Infrastrukturaufbau, in der Steuerpolitik und in den Erfahrungen der zuständigen Behörden und Beamten zwischen verschiedenen Provinzen und Städten. Ein neues Phänomen ist der erneute Versuch der chinesischen Zentralregierung, um Westchina zu erschließen, der mit zahlreichen Investitionsvorhaben flankiert werden.<sup>601</sup>

- 2) Der Absatzmarkt wird durch Konsumenten mit einem stets wachsenden Anspruch und durch eine immer härter werdende Konkurrenz gekennzeichnet. Ausländische Unternehmen reagieren auf die Veränderungen. Als Beispiel ist die Einführung von Intel Pentium Prozessor in China zu nennen. Während Intel bei Pentium II erst nach eineinhalb Jahren nach der Einführung in den USA den chinesischen Markt belieferte, war der zeitliche Abstand bei der Einführung von Pentium III kaum bemerkbar.<sup>602</sup> Jedoch kann das Land China durchaus nach Kaufkraft fragmentiert werden. Die für Konsumgüter am interessantesten Teilmärkte sind zweifelsohne die Städte mit den meisten Einwohnern und Durchschnittseinkommen, darunter fallen Beijing, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen an der Spitze, gefolgt durch Provinzhauptstädte bzw. weitere wirtschaftliche prosperierenden Millioneneinwohnerstädte an der Küste von Südchina bis hin zu Nordchina. Auch wenn aufgrund der Landesgröße die Städte geographisch vertret sind, besteht gewisse Homogenisierungstendenz hinsichtlich der Kundenpräferenz. Das Kaufverhalten der Kunden in den Metropolen beeinflusst das Kaufverhalten in etwas kleineren Städten, das dann weiteren Einfluss auf das Kaufverhalten in den ländlichen Gebieten nimmt. Diese Homogenisierungstendenz ist auf die Wanderung der Menschen von ländlichen Gebieten in die Städte und auch auf die schnelle Verbreitung der Informationstechnologie zurückzuführen. Trotz der wachsenden Kaufkraft muss jedoch im Auge behalten werden, dass eine wesentliche Kluft aufgrund der Einkommensunterschiede zwischen den Städten unterschiedlicher Größen und ländlichen Gebieten und

---

<sup>601</sup> Vgl. [http://www.npc.gov.cn/npc/zxbg/gwygyssxbdkfzqlqkdbg/2013-10/22/content\\_1811909.htm](http://www.npc.gov.cn/npc/zxbg/gwygyssxbdkfzqlqkdbg/2013-10/22/content_1811909.htm)

<sup>602</sup> Vgl. Liu (2003), S. 207.

bei Konsumenten unterschiedlichen Alters und Berufs weiterhin besteht, dass bei den Tochtergesellschaften die für eigene Produkte in Frage kommenden Zielgruppen richtig zu definieren sind.

Auch wenn in diesem Teilkapitel die Faktor- und Absatzmärkte nur überflogen wurden, wird damit versucht zu zeigen, dass sich die Märkte ständig in Umwandlung befinden, was dazu führen kann, dass in wenigen Jahren andere Bilder diesbezüglich entstehen würden.

#### 4.6 Beschreibung der sozio-kulturellen Bedingungen

Wilpert und Scharpf argumentieren, dass unterschiedliche sozio-kulturelle Faktoren aus Deutschland und China die Wahrnehmungen der Expatriierten aus Deutschland und der Manager aus China über einige Werte beeinflussen, was sich auf die Managementeffizienz der deutsch-chinesischen Joint-Ventures auswirkt.<sup>603</sup> In ihrem Artikel werden Aspekte Gesichtswahrung, Guanxi-Netzwerk, Kollektivismus, Zeitverständnis, Qualitätsverständnis, Raumverständnis und Verständnis für Wettbewerb berücksichtigt.<sup>604</sup> Zunächst wird aufgrund seines besonderen Stellenwertes der Guanxi-Gedanke diskutiert. Danach wird die kulturell bedingte Kommunikationsweise thematisiert.

##### 4.6.1 Guanxi-Netzwerk in China

Es ist allgemein bekannt, dass Unternehmen im Geschäftsleben häufig auf Kooperationen zum Ausbau des Unternehmensnetzwerkes eingehen müssen. Aus einem Netzwerk kann häufig ‚Social Capital‘<sup>605</sup> bzw. ‚Relational Capital‘<sup>606</sup> als Ressource gewonnen werden, die dann zur Generierung von unternehmerischen Wettbewerbsvorteilen beitragen kann. Manager können z.B. über das Netzwerk Zugang zu unter-

---

<sup>603</sup> Vgl. Wilpert/Scharpf (1990).

<sup>604</sup> Vgl. Wilpert/Scharpf (1990), S. 643ff.

<sup>605</sup> Nahapiet/Ghoshal definieren „social capital“ as „the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit“. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 243. Bian bezieht „social capital“ auf „individuals' abilities to access and mobilize scarce resources through their relationships in a social structure or social network“. Bian (2002), S. 276.

<sup>606</sup> Vgl. Dunning (2002) und Kale/Singh/Perlmutter (2000).

schiedlichen Informationsquellen und Geschäftschancen erlangen<sup>607</sup> oder ein Netzwerk kann einem Unternehmen in bestimmten Situationen im Vergleich zur Marktlösung mehr Vorteile bieten<sup>608</sup>. Granovetter argumentiert, dass neben der Transaktionskostentheorie das persönliche Netzwerk, bestehend aus den in ihn eingebetteten Ressourcen und Strukturen, ein sehr wichtiger Ansatz zur Erklärung einer Unternehmensgründung ist.<sup>609</sup> In diesem Teilkapitel wird jedoch ein etwas anderes Netzwerk, nämlich das Guanxi-Netzwerk (auf Chinesisch: „Guanxi-Wang“), thematisiert. In der Fachliteratur gibt er bereits eine große Anzahl von Beiträgen, die sich mit Guanxi in China auseinandersetzt.<sup>610</sup> Der Aufbau von Guanxi kann sich positiv auf Investitionsentscheidungen und unternehmerische Leistungen in China auswirken, da es in vielen Fällen durchaus als eine wertvolle Ressource eingesetzt werden kann.<sup>611</sup> Chinas Marktsystem wird in diesem Zusammenhang auch als ‚Network Capitalism‘ bezeichnet, demgegenüber steht im Allgemeinen ‚Market Capitalism‘ im Westen.<sup>612</sup> Eine Nichtachtung des Guanxi-Netzwerks kann zu mehr Ressourcenaufwand führen und im schlimmsten Fall das Scheitern des Investitionsvorhabens in China hervorrufen.

Während beim Netzwerk im herkömmlichen Sinne häufig ein fokales Unternehmen im Zentrum steht, ist Guanxi ausschließlich eine personalisierte Beziehung mit partikularer, reziproker, utilitaristischer und transitiver Ausprägung.<sup>613</sup> Dadurch zeigt es eine dynamische und komplexe Natur.<sup>614</sup> Auch die mittel- und langfristige Orientierung dieser Art von Beziehung erfordert eine bewusste Beachtung und Pflege, was allerdings für Manager eine starke Zeitinvestition bedeutet,<sup>615</sup> damit die Beziehung zum Zeitpunkt ihrer Nutzenbringung reaktiviert werden kann. Guanxi kann nach seinem Beziehungsintensitätsgrad weiter auf ‚qinren‘, ‚shuren‘ und ‚shenren‘ unterteilt werden. Während mit ‚qinren‘ meistens Personen in Blutverwandtschaft und mit ‚shuren‘ bekannte und befreundete Personen gemeint sind, bezeichnet ‚shenren‘ die Personen, zwischen denen keine eindeutig erkennbare Beziehung besteht, jedoch

---

<sup>607</sup> Vgl. Burt (1997), S. 340f und Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 243.

<sup>608</sup> Vgl. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 242.

<sup>609</sup> Vgl. Granovetter (1992), S. 7.

<sup>610</sup> Eine ausführliche charakteristische Darstellung von Guanxi vgl. Kutschker/Schmid (1997), S. 176ff.

<sup>611</sup> Vgl. Li/Lam/Karakowsky/Qian (2003), S. 642.

<sup>612</sup> Vgl. Boisot/Child (1999), S. 241.

<sup>613</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (1997), 177ff.

<sup>614</sup> Vgl. Fu/Tsui/Dess (2006), S.281.

<sup>615</sup> Vgl. Studwell (2002).

eine Höherstufung in die anderen beiden Kategorien nicht auszuschließen ist.<sup>616</sup> Das wichtigste Kriterium für diese Unterscheidung ist der Grad der Vertrauenswürdigkeit, auf dem die Beziehung zwischen den Betroffenen beruht. Neben der Fokussierung auf die Akteure des Guanxi-Netzwerkes lässt sich das Guanxi-Netzwerk auch hinsichtlich der Struktur (Intensität der Beziehungen) und des Inhalts wie Information und Einfluss analysieren.<sup>617</sup>

Viele Praktiker berichten von Geschäftserlebnissen, die im Zusammenhang mit Guanxi stehen.<sup>618</sup> Insbesondere im Geschäftsumfeld, in dem weniger marktorientierte Institutionalisierungen und Geschäftsgebaren vorherrschen, ist die Kultivierung von Guanxi von großer Bedeutung.<sup>619</sup> Beispielsweise erklärt Peng das Guanxi-Netzwerk im Sinne der Blutverwandtschaft als informelle Institutionalisierung für die Geschäftspraxis in den ländlichen Gebieten und bestätigt statistisch einen positiven Zusammenhang zwischen dem Netzwerk und den wirtschaftlichen Leistungen der privaten Unternehmen auf dem Land.<sup>620</sup> Wenn eine bilaterale persönliche Beziehung auf weitere Personen übertragen wird und dadurch mehrere Akteure und Beziehungslinien entstehen, dann wird von einem Guanxi-Netzwerk gesprochen.<sup>621</sup> Innerhalb des Guanxi-Netzwerkes stellt Nicht-physikalisches den Hauptinhalt der Austauschbeziehungen dar.<sup>622</sup> Die Wichtigkeit dieses Netzwerkes ist anhand der folgenden drei Argumente zu begründen:

- a) Der chinesische Staat, als ein wichtiger Beteiligter an der Umwelt der Tochtergesellschaft, verfügt auf unterschiedlichen Hierarchieebenen weiterhin über wesentliche Ressourcen, sowohl materieller als auch immaterieller Natur.<sup>623</sup> Der Staat spielt nicht nur die Rolle des Gesetzgebers, sondern in vielen Fällen auch die des Geschäftspartners der Tochtergesellschaft. Das Entscheidungsverfahren in Staatsunternehmen und in Behörden, das sich von dem in der privaten

---

<sup>616</sup> Vgl. Fu/Tsui/Dess (2006), S. 281f und Chen/Chen (2004), S. 324.

<sup>617</sup> Vgl. Lin (1999), S. 33ff.

<sup>618</sup> Es wird in diesem Zusammenhang auch vom „Netzwerk-Kapitalismus“ gesprochen. Vgl. Clarke/Du (1998), S. 249f.

<sup>619</sup> Vgl. Davies/Walter (2004), S. 348.

<sup>620</sup> Vgl. Peng (2004), S. 1068ff.

<sup>621</sup> Vgl. Chiu/Wührer (2004), S. 123f.

<sup>622</sup> Tichy/Fombrun unterscheiden inhaltlich zwischen „physical, expressive, cognitive und prescriptive“ Austauschbeziehungen innerhalb der Netzwerksmitglieder. Vgl. Tichy/Fombrun (1979), S. 927. Bei Guanxi-Netzwerk ist Austausch von physikalischen Gütern von sekundärer Bedeutung.

<sup>623</sup> Vgl. Bian (2002), S. 278f.

Wirtschaft unterscheidet, ist häufig der Grund für einen Kontaktaufbau durch ein effektiv funktionierendes Guanxi-Netzwerk. Auch in vielen Geschäftsfällen der Privatwirtschaft erschweren die mangelhafte Transparenz und die Informationsasymmetrie der Marktkenntnissen einen identifizierbaren Zugang zu potentiellen Geschäftspartnern. Ein geeignetes Guanxi-Netzwerk kann einer Tochtergesellschaft durchaus helfen, den Informationsengpass zu überbrücken, weitere Geschäftskontakte zu knüpfen und letztendlich Nutzen zu stiften, obwohl der Eintritt in so ein Netzwerk nicht einfach ist.

- b) Die schnelle wirtschaftliche Entwicklung in China geht der Ausreifung des dortigen Rechtssystems voran, was dazu führt, dass beziehungsorientierte Lösungsansätze mehr Effektivität als vorschriftenorientierte aufweisen.<sup>624</sup>
- c) Ein gut etabliertes Guanxi-Netzwerk signalisiert gegenseitiges Vertrauen zwischen den Beteiligten und kann sich durch seine transitive Eigenschaft rapid erweitern. Ein gut ausgebautes externes Netzwerk zu Lieferanten und Kunden verstärkt die Bindungen, damit wird die Marktpositionierung des Unternehmens bestätigt und Markteintrittsbarrieren gegenüber ‚Neueindringlinge‘ werden aufgebaut.<sup>625</sup> Ein Netzwerk innerhalb eines Unternehmens kann Vertrauen zwischen den Mitarbeitern schaffen, was eine Art vom Anreizsystem darstellt und zu einem gewissen Grad Kontrollaufwand relativiert.<sup>626</sup>
- d) Der Guanxi-Gedanke kann auf Konfuzius, Taoismus und Buddhismus zurückgeführt werden.<sup>627</sup> Die Kenntnisnahme, Akzeptanz und Nutzung von Guanxi symbolisieren einen gewonnenen Einblick in die sozio-kulturelle Kulisse Chinas, was wiederum bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern Respekt verursachen kann.

Aus diesen Gründen hat ein Guanxi-Netzwerk sowohl unternehmensexterne als auch -interne Auswirkungen. Guanxi kann durchaus als eine immaterielle Ressource, die einer Tochtergesellschaft in China bei ihrer effektiven Nutzung als Wettbewerbsvorteil zugute kommt, angesehen werden. Nun stellt sich aber die Frage, wo die Schnittstellen zwischen Guanxi und Unternehmensentwicklung liegen. Einen Versuch, die

---

<sup>624</sup> Vgl. Fu/Tsui/Dess (2006), S.300.

<sup>625</sup> Vgl. Park/Luo (2001), S. 458.

<sup>626</sup> Vgl. Law/Wong/Wang/Wang (2000).

<sup>627</sup> Vgl. Fu/Tsui/Dess (2006), S. 293.

beiden Aspekte zu kombinieren, unternehmen Fu, Tsui und Dess mit der Erkenntnis, dass Guanxi das Wissensmanagement und den Entscheidungsprozess im Unternehmen beeinträchtigen kann. Die Autoren untersuchen mithilfe von einem Portfolio von 16 technologieorientierten Unternehmen in Peking, wie Guanxi in verschiedenen Entwicklungsphasen der Unternehmen eingesetzt wird. Sie kommen zu den folgenden Schlüssen.<sup>628</sup>

1. In der Gründungszeit der Unternehmen spielt Guanxi auf der Ebene ‚qinren‘ und ‚shuren‘ eine wichtige Rolle. Ein Zusammenschluss von Personen aus dem engeren Guanxi-Netz relativiert in dieser Zeit das Gründungsrisiko und erspart zudem Kontrollaufwand.
2. In der Entwicklungsphase des Unternehmens behindert ein auf enger Beziehung und nur mit ‚shuren‘ und ‚qinren‘ aufgebautes Guanxi-Netzwerk jedoch die Aufnahme neuer Informationen und damit auch die Technologieentwicklung. Eine überproportionale Abhängigkeit von Guanxi kann somit eine Gefahr darstellen. Auch beim Entscheidungsprozess demotiviert das Guanxi andere ‚shenren‘ zuzurechnende Manager immer mehr. Eine stärkere Involvierung der zu ‚shenren‘ zählenden Entscheidungsträger wird zunehmend erforderlich.
3. Die exzessive Umsetzung eines ‚shenren‘-orientierten Managementteams beeinträchtigt seine Kohäsion sowie die Wissensanwendung und löst mehr Kontrollaufwand aus. Eine Rückkehr zum stärker personalisierten Guanxi wird erneut wünschenswert, aber auch nur solange die Wissensakquisition und -exploration nicht ins Stocken gerät.

Es stellt sich nun die Frage, wie ein Guanxi initiiert und ein Guanxi-Netzwerk verwaltet werden kann. Ein Unternehmen ist in ein soziales Geflecht eingebettet. Multinationale Unternehmen handeln im Grunde genommen nach dem Motto: „think globally and act locally“. Weniger Vertrautheit der ausländischen Tochtergesellschaften in China mit dessen lokalen sozio-kulturellen Umwelt und Managementpraxen kann häufig zu Schwierigkeiten und zum Stocken beim Operieren der Tochtergesellschaften führen und kommt in jeder Entwicklungsphase der Tochtergesellschaft vor.

---

<sup>628</sup> Vgl. Fu/Tsui/Dess (2006), S.292f und S. 296.

Ein wichtiges Instrument, sich in China effektiv ins soziale Netzwerk integrieren zu lassen, ist der Aufbau und die Aufrechterhaltung eines flächendeckenden und zielorientierten „Guanxi-Wang“(Netzwerk).<sup>629</sup> Das personenbezogene Netzwerk in China kann durchaus als wertvolle intangible Ressource bzw. Wissen betrachtet werden, die zu Wettbewerbsvorteilen der Tochtergesellschaft führen kann. In diesem Netzwerk befinden sich Lieferanten, Kunden (insbesondere bei Investitionsgütern), politische/administrative Instanzen und potentielle qualifizierte Mitarbeiter. Innerhalb des Netzwerks wird eine Menge von tangiblen und intangiblen Ressourcen ausgetauscht, die für Leute ausserhalb des Netzwerks nicht zugänglich sind.<sup>630</sup> Insbesondere in der Anfangsphase der Entwicklung sollte sich die Tochtergesellschaft bemühen, ein adäquates Guanxi-Netzwerk aufzubauen.<sup>631</sup> Ein gut funktionierendes Guanxi-Netzwerk kann in China, wo den Tochtergesellschaften aufgrund der Turbulenz in der Umwelt eine unternehmensinterne Plansicherheit nicht selten fehlt, als ein Mittel zur Zielerreichung eingesetzt werden.<sup>632</sup> Daher ist es durchaus empfehlenswert, ein systematisches Guanxi-Management formell oder informell in den Tochtergesellschaften anzusiedeln.

#### 4.6.2 Kulturell bedingte Kommunikationsweise

Trotz der Homogenisierungstendenz der Kundenpräferenzen bei manchen Produkten wie Hollywood Filmen oder McDonald's-Angeboten oder Vereinheitlichung vieler Technologiestandards,<sup>633</sup> ist eine differenzierte Behandlung z.B. der Kommunikationspolitik und -instrumente in den Tochtergesellschaften im Ausland aufgrund der durch sozio-kulturelle, gesellschaftliche und politische Hintergründe ausgeprägten Heterogenität der Unternehmenseinheiten von essentieller Bedeutung.<sup>634</sup> Aus unternehmensinterner Sicht beeinflussen die Prägungen der Landeskultur unmittelbar die Concepta- und Perceptaebenen eines dort befindlichen Unternehmens, insbesondere hinsichtlich des Managementstils und der Kommunikationsweise, da die Kommu-

---

<sup>629</sup> Der Ursprung und die Charakteristika der Guanxi vgl. Michailova/Worm (2003), S. 509ff und Chan/Denton/Tsang (2003), S. 47ff..

<sup>630</sup> Nach der Definition von Kail/Pellegrino (1995) ist Wissen Menge an Information bzw. im Gedächtnis gespeicherte Information. Definitionsmerkmale von Wissen sind in Weissenberger-Eibl (2004), S. 315 zu finden.

<sup>631</sup> Vgl. Fargel/Müller-Seitz/Lu (2005), S. 10ff.

<sup>632</sup> Vgl. Bosch/Reichenbach/Schmidt (2003), S. 189.

<sup>633</sup> Vgl. Levitt (1983), S. 100.

<sup>634</sup> Vgl. Jeffkins (1988), S. 192.

nikation der Ausdruck eigener Gedanken und Gefühle anhand Symbolen, Zeichen oder Sprache ist, die vom Empfänger erkannt und verarbeitet werden sollen und dabei von der Landeskultur abhängig sind.<sup>635</sup>

Die Determinierung der in der chinesischen Tochtergesellschaft verwendeten Arbeitssprache (functional language<sup>636</sup>) kann als Beispiel des Kommunikationsdesigns verstanden werden. Viele Autoren betrachten die Sprache im Gastland als einen negativen Einflussfaktor beim Markteintritt, bei der Koordination der globalen Aktivitäten,<sup>637</sup> der Gestaltung der Mutter-Tochtergesellschaft-Beziehungen, der Bildung eines interkulturellen Teams und nicht zuletzt beim Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten.<sup>638</sup> Luo und Shenkar argumentieren, dass die Sprachedeterminierung nicht dem Zufall überlassen werden sollte und sie als ein aktives Instrument zur Kontrolle und Strategieimplementierung eingesetzt werden kann. Die Arbeitssprachen können sich durchaus auf der Muttergesellschafts- und der Tochtergesellschaftsebene unterscheiden, da sie unterschiedliche interne und externe Anforderungen erfüllen müssen. Ein Erklärungsversuch für die Auswahl der Arbeitssprachen ist u.a. in der Resource-Dependence-Theorie zu finden.<sup>639</sup> Auf der Tochtergesellschaftsebene werden ihre Form (Joint-Venture vs. hundertprozentige Tochtergesellschaft), ihre eingenommene Rolle innerhalb des Unternehmensverbundes und das Verhältnis der Expatriierten zum lokalen Management als wichtigste Einflussfaktoren genannt.<sup>640</sup>

Die kulturelle Distanz stellt einen bedeutenden Indikator für die Fremdheit des Unternehmens im Gastland dar<sup>641</sup> und die Kommunikationseffizienz ist durch die Kongruenz der betroffenen Kulturen bedingt.<sup>642</sup> Aufgrund der Semiotik der Sprache können Missverständnisse in einem bestimmten Kontext entstehen und die Kommunikation kann erschwert werden.<sup>643</sup> Unter diesem Aspekt können Kommunikationsstile in zwei Kategorien eingeteilt werden: stark kontextual und schwach kontextual. In einer stark

---

<sup>635</sup> Vgl. Zimbardo (1992), S. 335ff.

<sup>636</sup> Vgl. Luo/Shenkar (2006).

<sup>637</sup> Vgl. Brannen (2004).

<sup>638</sup> Vgl. Bhagat/Kedia,/Harveston/Triandis (2002), S. 209.

<sup>639</sup> Vgl. Luo/Shenkar (2006), S. 323.

<sup>640</sup> Vgl. Luo/Shenkar (2006), S. 327ff.

<sup>641</sup> Vgl. Brannen (2004), S. 594.

<sup>642</sup> Vgl. Fox (1997) und Li (1999).

<sup>643</sup> Vgl. Brannen (2004), S. 595.

kontextualen Kultur ist die meist kommunizierte Informationsmasse entweder in dem physikalischen Kontext oder internalisiert in der Person, während ganz wenig im kodierten, expliziten und übermittelten Teil des Kontextes. In einer schwach kontextualen Kultur ist die Masse der kommunizierten Information in der expliziten Kodierung angesiedelt.<sup>644</sup> Aufgrund der Charakteristika der beiden Kommunikationsstile<sup>645</sup> stoßen Kommunikationsbeteiligte oft auf Missverständnisse und Konflikte. Zeybek et al. behaupten, dass wahrgenommene kulturelle Kongruenz die Kommunikationsstrategie darunter Kommunikationsfrequenz, -richtung, -modalität und -inhalt und schließlich das Ergebnis (Performance) der Joint-Ventures unterschiedlicher kultureller Herkunft beeinflusst.<sup>646</sup> Es wird z.B. vorgeschlagen, dass das JV-Management bei starker Kulturinkongruenz die Frequenz der Kommunikation im Unternehmen erhöht und die Formalisierung der Kommunikation verstärkt, um ein besseres Ergebnis zu erzielen.<sup>647</sup>

Für die Unternehmen in China, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, ist es kaum vorstellbar, die chinesische Sprache nicht als Arbeitssprache zu verwenden. Das kann wiederum Schwierigkeiten für Tochtergesellschaften aus nicht-chinesischsprachigem Raum darstellen. Ein Beispiel ist in dem F&E-Bereich zu finden. Mangelhafte Fremdsprachenfähigkeiten der chinesischen Ingenieure können den Wissenstransfer zwischen der Tochtergesellschaft und anderen Unternehmens-einheiten beeinträchtigen bzw. mehr Transaktionskosten verursachen. Im schlimmsten Fall wird die Integration der Tochtergesellschaft in den Unternehmensverbund behindert und dadurch kann eine Wahrnehmung der Muttergesellschaft über unzulängliche Kompetenzen der Tochtergesellschaft zustande kommen, was sich schließlich negativ auf die Entwicklung der Tochtergesellschaft auswirken kann. Eine Lösung ist zwar die parallele Existenz unterschiedlicher Sprachen auf der Managementebene und auf der operativen Ebene zu fördern, was allerdings für die Kohäsion innerhalb der Tochtergesellschaft nicht von Vorteil ist.

---

<sup>644</sup> Hall (1976), S. 79.

<sup>645</sup> Vgl. Gudykunst/Matsumoto (1996), S. 29ff.

<sup>646</sup> Vgl. Zeybek et al. (2003), S: 502ff.

<sup>647</sup> Vgl. Zeybek et al. (2003), S. 515.

Die Sprache als Transportmittel der Gedanken und Intentionen ist nur eine Facette, über die sich ein Unternehmen beim Entwurf der Kommunikation zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften und innerhalb einer Tochtergesellschaft Gedanken machen muss. Zudem wird schnell ersichtlich, dass weniger Verständnis für länderspezifische Kommunikationswege und -weise destruktive Auswirkungen auf die Effizienz der Koordination und der Kontrolle der Tochtergesellschaft auslösen kann. In diesem Kontext ist es notwendig, sich Gedanken darüber zu machen, ob die Kommunikationssprache als eine der bedeutendsten Quellen der Informationsbeschaffung zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft oder innerhalb der Tochtergesellschaft in den verschiedenen Entwicklungsphasen differenziert werden soll. Dabei ist zum Beispiel folgende Vorgehensweise denkbar: In der Gründungsphase wird aufgrund des regen Austausches zwischen der Mutter- und der Tochtergesellschaft vor allen Dingen auf der Managementebene eine gängige westliche Sprache gesprochen. Im anschließenden Lokalisierungsprozess und bei Interaktionen mit lokalen Geschäftspartnern und Kunden wird immer mehr Chinesisch als Kommunikationssprache ausgewählt. Mit der Erhöhung des Stellenwertes bzw. der Einnahme einer strategischen Rolle der Tochtergesellschaft innerhalb des Unternehmensverbundes kann in der Tochtergesellschaft wieder eine westliche Sprache aufgrund der intensivierten Interdependenz von anderen Unternehmenseinheiten eingeführt werden. Das Gleiche gilt auch für andere Aspekte der Kommunikation, z.B. Formalität oder Informalität der Kommunikationsweisen.

#### 4.6.3 Wertewandel in der Gesellschaft

Manager und Touristen aus dem Westen sind häufig über Chinas ‚Alles-kann-gefunden-werden‘-Phänomen erstaunt. Die Unterschiede zwischen reich und arm, modern und traditionell, schnell und langsam sind allein in Großstädten wie Peking, Guangzhou und Shanghai unübersehbar, geschweige denn zwischen entwickelten städtischen und rückständigen ländlichen Gebieten. Die Zusammenstöße und Überlagerungen der Gegensätze spiegeln sich in der Gesellschaft ebenso wie in der Unternehmenskultur wider, was der Personalpolitik bzw. dem Management von Tochtergesellschaften im Allgemeinen vor große Herausforderungen stellt. Daher wäre es an dieser Stelle nicht angebracht, von einer uniformierten Wertvorstellung der chinesischen Bürger zu sprechen. Die Werte, denen man vor 20 Jahren in der chinesi-

schen Gesellschaft begegnen konnte, unterliegen nun einem Justierungs- oder sogar einem Veränderungsprozess.<sup>648</sup> Allein die Fragestellungen wie beispielsweise: „Sind chinesische Manager und Mitarbeiter kollektivistisch oder individualistisch eingestellt?“, lassen sich schwer mit einem Ja oder Nein beantworten.<sup>649</sup> Ursachen für solche Pluralität der Werteinstellungen der chinesischen Bürger finden sich tiefgründig in der Koexistenz des Nationalstolzes und der Weltoffenheit<sup>650</sup>, in historisch verankerten und zeitgenössisch beeinflussten Idealen.<sup>651</sup>

Wie bereits in einem vorhergehenden Teilkapitel umrissen, ist die Kluft bei der Einkommensverteilung immer größer geworden, was man über den Gini-Index erfahren kann. Die chinesische Gesellschaft hat sich während des Reformprozesses verändert, insbesondere im Hinblick auf die in der Gesellschaft bereits für zweitausend Jahre verwurzelten Werte. Während vor 15 bis 20 Jahren in der Fachliteratur zu chinesisch-ausländischen Joint-Ventures oder ausländischen Tochtergesellschaften noch stark über das kommunistische System und das Erbe aus der Ära Maos diskutiert wurde,<sup>652</sup> werden die Interessenschwerpunkte heutzutage makroökonomisch auf den Reformprozess der fiskalen und monetären Ebene, wie der Aufwertung der chinesischen Währung, Bankenumstrukturierung oder Maßnahmen zu einem gesunden und langfristigen Wachstum der chinesischen Wirtschaft, verlegt. Auf der mikroökonomischen Ebene zeigen sich viele Interessen an dem Konsumverhalten der chinesischen Verbraucher, an der Verhandlungsprozedur mit chinesischen Partnern oder an Investitionsstrategien. Es entsteht der Eindruck, dass managementbezogene Themen vermehrt in den Hintergrund geraten. Eine bewusste Wahrnehmung und Sensibilisierung des Wertewandels ist nicht allein für Marketingmanager von großer

---

<sup>648</sup> Ein Beispiel wäre z.B., dass die vier von Hofstede untersuchten Kulturdimensionen in chinesischen Unternehmen heute sehr anders aussehen müssten als vor 15 Jahren. Eine Untersuchung der vier Dimensionen in sino-schwedischen Joint-Ventures in China von vor 17 Jahren findet man in Sharma/Wallström-Pan (1996).

<sup>649</sup> Vgl. Hanisch (2003), S. 267.

<sup>650</sup> Vgl. Sieren (2005), S. 339.

<sup>651</sup> Familienorientierung des Konfuzianismus sollte nicht als Maßstab für Kollektivismus in China genommen werden. Auch der in den Jahrzehnten vor der Reform- und Öffnungspolitik propagierte Kollektivismus darf nicht als eine absolute Verhaltensregel mit gesellschaftlicher Akzeptanz, insbesondere im heutigen Geschäftsleben, verstanden werden. Jedoch sind durchaus einige Gruppen, Branchen, Regionen oder Generationen, relativ gesehen, von dem kollektivistischen Gedanken betroffen, wenn auch die Bedeutung vom Kollektivismus bei ihnen graduell nachlässt, als ein Beweis der Befreiung vom alten System. Vgl. Hanisch (2003), S. 268. In einer aktuellen Untersuchung hat China weder im institutionalen Kollektivismus noch im In-Gruppe Kollektivismus im internationalen Vergleich gut abgeschnitten. Vgl. Waldman et al. (2009), S. 829.

<sup>652</sup> Vgl. Child (1990), Campbell (1988) und Garratt (1981).

Bedeutung, um aktuelles Konsumverhalten chinesischer Kundschaften zu verstehen, sondern in erster Linie für Manager der Tochtergesellschaften bei ihren Geschäftsführungspraktika. In diesem Kapitel werden einige Werte ausgewählt, die für Manager der Tochtergesellschaften in China von Relevanz sind.

Trotz der kulturellen Vielfalt in der chinesischen Gesellschaft sollen die wichtigsten Charakteristika der chinesischen Werte im Folgenden durch drei Aspekte beschrieben werden:

1. Familienorientierung. Die Rolle der Familie in der chinesischen Gesellschaft und dem Wirtschaftsleben ist von zentraler Bedeutung, was sich aus dem Konfuzianismus und Neokonfuzianismus herausgebildet hat.<sup>653</sup> Die starke (meistens) arbeitsbedingte Mobilität der Bevölkerung und die Modernisierungsprozesse insbesondere in Großstädten erhöhen zwar immer häufiger die geographische Distanz zwischen den einzelnen Familienmitgliedern, haben jedoch kaum Spuren auf der Kohäsion der Familie hinterlassen. Gründe dafür sind: a) In der Lehre des Konfuzianismus wird Familie als die kleinste aber fundamentale Einheit zur Harmoniehaltung der Gesellschaft angesehen, was breite Akzeptanz in der Bevölkerung findet. Der Hierarchiedanke und insbesondere der Respekt vor den Eltern werden den Kindern bereits in jungen Jahren dogmatisch eingeprägt und von ihnen praktiziert. b) Mangelhafte religiöse und konfuse moralische Orientierung in einer Zeit des Gesellschaftswandels und der Zweifel am Staat als Funktionsträger des Wohlbefindens individueller Bürger führen zu einer noch stärker gewordenen Familienorientierung. In Anlehnung an diese Wertorientierung sind viele Kaufentscheidungen für die Produkte, die als Geschenk für ältere bzw. jüngere Generationen bedacht sind, unschwer zu erklären. Bei der Marktkommunikation einiger Produkte wie vitalitätsfördernder Nahrungsmittel oder Unterhaltungselektronik wird der Schwerpunkt bewusst auf diese Wertorientierung der potentiellen Käufer ausgerichtet.
2. Leistungsorientierung. Die Wurzel der Leistungsorientierung lässt sich auf das in China seit 2.000 Jahren bestehende Prüfungs- und Beamtensystem zurückführen, durch das Intellektuelle aus niedrigeren sozialen Schichten auch Auf-

---

<sup>653</sup> Vgl. Herrmann-Pillath (2000), S. 59ff.

stiegsmöglichkeiten in die obere Gesellschaftsklasse durch Eintritt in das Beamtentum haben.<sup>654</sup> Kombiniert mit den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, hat in der jüngsten Zeit in China eine neue Elitegarde neben dem Beamtentum ihre Form angenommen. Häufig wird Erfolg daran gemessen, wie kompetent man ist, die eigene finanzielle Lage abzusichern und zu verbessern. Diese Leistungsorientierung spiegelt sich nicht nur im ausgeprägten Unternehmertum, sondern auch im Karrierestreben junger Menschen wider.<sup>655</sup> Der seit zwei Jahrzehnten andauernde Boom des außerschulischen und -universitären Bildungssektors ist mit dieser Wertorientierung zu begründen.

3. Individualisierung. Die Tendenz zu mehr Individualisierung bzw. Selbstorientierung geht partiell mit der Leistungsorientierung einher. Dabei wird das Augenmerk primär darauf gerichtet, Werte und Ziele im eigenen Individuum zu realisieren. Hofstede definierte China einst als kollektivistische Gesellschaft und begründete die in den historischen sozio-kulturellen und politischen Perspektiven. Neue Studien zeigen jedoch, dass in der gegenwärtigen transitiven Gesellschaft sich bei den chinesischen Bürgern die interdependente Selbstrepräsentation in eine unabhängige Selbstrepräsentation umwandelt. Diese Umwandlung kann wie folgt charakterisiert werden: a) Individualisierung in China hat keine historische Verankerung, wie es in den westlichen Kulturen der Fall ist. Individualisierung in China stellt eher einen laufenden als einen bereits abgeschlossen Prozess dar. Aufgrund der gesellschaftlichen Umwandlung wird den jüngeren Generationen mehr Freiheit gewährt, um sich selbst nach eigenen Vorstellungen zu verwirklichen. b) Die Individualisierungsgrade sind je nach Alter, Geschlecht oder Herkunft (städtisch oder ländlich) unterschiedlich.<sup>656</sup> c) Diese Individualisierung erfolgt jedoch weniger im Konflikt zu der oben erwähnten Familienorientierung und ist also ebenfalls nicht völlig von den Beziehungen zu den Mitmenschen gelöst. Das heißt, diese Individualisierungstendenz ist als ein Phänomen im insgesamt kollektivistischen Rahmen der Gesellschaft zu sehen.<sup>657</sup> Trotz des immer stärker werdenden Individualismus bestehen parallel Verhaltensweisen,

---

<sup>654</sup> Vgl. Herrmann-Pillath (2000), S. 60.

<sup>655</sup> Vgl. Herrmann-Pillath (2000), S. 61.

<sup>656</sup> Vgl. Ralston/Egri/Stewart/terpstra/Yu (1999), S. 423.

<sup>657</sup> Vgl. Rao/Singhal/Ren/Zhang (2007), S. 458ff.

die aufgrund der konfuzianischen Belehrung eher dem Kollektivismus zugesprochen werden, wie z.B. Unterwerfung der Gruppe.

Im Sinne der Zunahme des verfügbaren Einkommens vollzieht sich ebenfalls der Wertwandel in China. Der Industrialisierungs- und Kommerzialisierungsprozess der Gesellschaft führt zur verstärkten Homogenisierung mancher Einstellungen und Werte der Bevölkerung.<sup>658</sup> Die Ein-Kind-Politik und das Erfolgsstreben der jüngeren Generationen haben mehr Individualität gefördert, was beim Konsumverhalten zur Konsumbereitschaft und Markenorientierung führt. Diese Werteveränderungen wirken sich z.B. auf die Produktpolitik ausländischer Tochtergesellschaften aus. Der Versuch von Nike, im Jahr 1998 einen 10 US Dollar teuren ‚World Shoe‘ auf dem chinesischen Markt einzuführen, ist nach vier Jahren gescheitert gewesen.<sup>659</sup> Ein Grund kann darin liegen, dass die Zielgruppen von Nike in China in erster Linie markenbewusste jüngere Generationen sind, die bei der Kaufentscheidung von Nike-Sportschuhen bewusst auf höheren Preis setzen, da ein höherer Preis mit Qualität, Image und Lebensstil assoziiert wird.

Auf den vier Charakteristika zur Darstellung der Kulturen von Hofstede basierend – Machtdistanz, Feminismus/Maskulinums, Individualismus/Kollektivismus und Unsicherheitsvermeidung –, werden in diesem Unterkapitel chinesische Werte diskutiert. Der Versuch von Hofstede, China den kollektivistischen Ländern zuzuordnen, wird von Praktikern kritisiert. Bereits Max Weber verglich die Geldgier der Kapitalisten mit der „Habgier der chinesischen Mandarinen“. Damit wollte er ausdrücken, dass bereits die chinesischen Geschäftsleute der Qing-Dynastie kurzfristig gewinnmaximierend arbeiteten, was üblicherweise nicht als kollektivistische Prägung betrachtet wird.<sup>660</sup>

Eine detaillierte Darstellung einzelner ‚chinesischer‘ Werte wäre nur mit Rücksicht auf weitere Differenzierungsmerkmale wie Bildungshintergrund, Alter, Geschlecht, regionale Herkunft usw. möglich. Bei der Analyse der Unternehmenskultur müssen zudem noch andere Faktoren wie Branche, geographische Lokation und Größe des

---

<sup>658</sup> Vgl. Inglehart/Carballo (1997), S. 34ff.

<sup>659</sup> Vgl. London/McDonald (2002), S. 2.

<sup>660</sup> Vgl. Hanisch (2003), S. 267. Das Zitat stammt aus dem Buch von Max Weber (1975), S. 47

Unternehmens herangezogen werden.<sup>661</sup> Daher ist es kaum möglich, ein einheitliches Bild des ‚Managements in China‘ zu erstellen. Vielmehr wird von der Geschicklichkeit der Manager (aus dem Westen) verlangt, die Mitarbeiterführung so zu gestalten, dass die Werteinstellungen der Mitarbeiter anhand vieler Faktoren abgeschätzt werden können. Der Grund dafür ist, dass sich die Einstellungen und Werte der chinesischen Bürger an einem Schnittpunkt befinden. Trotz der Koexistenz gegensätzlicher Einstellungen ist bei den chinesischen Managern jüngerer Generationen zu beobachten, dass sie immer risikobereiter, individualistischer und weniger konfuzianisch-orientiert bei der Entscheidungsfindung handeln.<sup>662</sup>

#### 4.7 Aussicht der Rahmenbedingungen für weitere wirtschaftliche Entwicklung

Innenpolitisch hat das Land trotz des Ein-Partei-Systems bis heute, von einigen Unruhen auf der provinziellen Ebene abgesehen, Stabilität bewiesen. Als Grund kann der trotz ihrer ideologisch-gesellschaftlichen Vorstellung durch die Partei umgesetzte Pragmatismus genannt werden.<sup>663</sup> Anders als die ‚soziale Marktwirtschaft‘, bei der der Staat dem Wirtschaftsleben der Gesellschaft nur den Rahmen absteckt, hat die chinesische Regierung mit einer Eigendarstellung der ‚sozialistischen Marktwirtschaft‘ stets versucht, durch ihre 5-Jahres-Planung immer wieder die wirtschaftliche Laufbahn des Landes einzuordnen und auf zentraler, provinzieller und lokaler Ebene das wirtschaftliche Geschehen zu beeinflussen.<sup>664</sup> Die weitere innenpolitische Stabilität ist letztendlich damit verbunden, ob die politischen Kräfte in der Lage sind, Probleme, die mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes einhergehen, zu lösen.<sup>665</sup> Auch wenn bereits Diskussionen über manche Grundsatzfragen wie beispielsweise, ob der Kapitalismus überall als Komponente in der ‚sozialistischen Marktwirtschaft‘ akzeptabel wäre, innerparteilich stattgefunden haben und beigelegt worden sind, kann bislang von einem politischen Wandel noch keine Rede sein. Ob die mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Landes aufkommende Mittelschicht nach einer höheren politischen Verantwortung und nach mehr Mitsprachrechten sucht und wie das vor-

---

<sup>661</sup> Vgl. Ralston/Egri/Stewart/Terpstra/Yu (1999), S. 416.

<sup>662</sup> Vgl. Ralston/Egri/Stewart/Terpstra/Yu (1999), S. 426.

<sup>663</sup> Vgl. Zinzius (2006), S. 34.

<sup>664</sup> Vgl. Zinzius (2006), S. 36f.

<sup>665</sup> Es wird in der Arbeit nicht ausführlich auf die Probleme eingegangen. Bekanntlich sind u.a. Korruptionen, Einkommensverteilung, Arbeitslosigkeit im Staatssektor und Sozialversicherungssystem usw. zu nennen.

handene politische System diese pluralistischen Ansprüche befriedigen würde, lässt sich noch beobachten. Es ist allerdings fraglich, ob die KPCh mit den bisherigen Bemühungen sowohl im wirtschaftlichen als auch im juristischen und zum Teil auch im politischen Bereich all die gesellschaftlichen Spannungen, die sich bislang angesammelt haben, überwinden kann. Außenpolitisch ist die Beziehungsgestaltung zu Taiwan<sup>666</sup> ein wichtiger Faktor für die Sicherheit nicht nur für die direkt betroffenen, sondern für die ostasiatische Region und die Interessen der Vereinigten Staaten in dieser Region von größter Bedeutung. Aktuell entstehen zusätzlich Streitigkeiten mit den Philippinen und mit Vietnam über die territoriale Zugehörigkeit einiger Kleininseln in der chinesischen Südsee und mit Japan über die Insel in der chinesischen Ostsee, was weitere Destabilisierungsfaktoren darstellt. Innenpolitisch sind vor allem soziale Unruhen zu vermeiden, die in letzter Zeit wachsen.<sup>667</sup> In den kommenden Jahren ist eine der wichtigsten Aufgaben der politischen Machtinhaber die Bekämpfung der Korruption und Ausbalancierung der Regions- und Einkommensungleichheit.<sup>668</sup> Wie sich die von der Partei angestoßenen Maßnahmen zum Erhalt der gesellschaftlichen Harmonie auswirken werden, ist weiterhin von ihrem Geschick beim Umgang mit den vorhandenen Problemen<sup>669</sup> und dem weiteren wirtschaftlichen Entwicklungsverlauf des Landes abhängig.

Rechnet man mit einer weiteren wirtschaftlichen Entwicklung in China, sollten ausländische Unternehmen folgende Tatsachen nicht außer Acht lassen:

- 1) China wird den in den letzten zwei Jahrzehnten bereits in erheblichem Umfang stattgefundenen Urbanisierungsprozess in den kommenden Jahren konsequent fortsetzen. In diesem Urbanisierungsprozess Chinas werden die Konsumwünsche der chinesischen Verbraucher auf einer immer breiteren Basis homogenisiert, jedoch weiterhin in ihrer Tiefe unterschieden. Die heutige Mittelschicht wird weiter daran arbeiten, ihr eigenes Vermögen zu vermehren. Die städti-

---

<sup>666</sup> Freilich wird Taiwan von der chinesischen Regierung politisch nicht als ein Staat, sondern als eine chinesische Provinz eingestuft. (vom Verfasser).

<sup>667</sup> Vgl. Liu (2005), S. 28f.

<sup>668</sup> Vgl. Barnard/Shenkar (1993), S. 35ff.

<sup>669</sup> Trotz Verbesserungen in vielerlei Hinsicht hat neulich die Heritage Foundation China weiterhin als „überwiegend unfreie“ Wirtschaft eingestuft. Die besonderen Kritikpunkte sind in der „Offenheit für Auslandsinvestitionen, der Stabilität des Finanzsektors, der Lohn- und Preisbildung, dem Schutz der Eigentumsrechte und der Regulierung“ zu sehen. Vgl. o.V. (2005b).

schen Nachzügler werden sich immer mehr an dem etablierten Konsumverhalten der dortigen Mittelschicht orientieren, allerdings mit stärkerer Preissensibilität und pragmatischeren Nutzungserwartungen. Diese weitgehend bestehenden Differenzierungen bei den Konsumwünschen der Kundengruppen erfordern von Unternehmen Produktdiversifikation. Die Angleichung der Konsumwünsche der Landbevölkerung<sup>670</sup> an die der Stadtbevölkerung und das Wachstum der Stadtbevölkerung deuten jedoch auf den Homogenisierungsbedarf der Produkte und Skaleneffekte der Produktion hin.

- 2) Immer mehr marktwirtschaftliche Elemente werden im chinesischen Wirtschaftssystem implementiert. Auch für chinesische Unternehmen, die sich bis jetzt noch vorwiegend an die Planwirtschaft orientieren durften, bedeutet dies eine Umorientierung. In einigen Bereichen wurden neulich solche Veränderungen, z.B. in dem Handels- und Bankensektor, beobachtet.<sup>671</sup> Ausländische Unternehmen werden besseren Zugang zu lokalen Zulieferern haben, die qualitätsbewusster als heute arbeiten werden. Geschäftsmodelle, die sehr stark auf Guanxi basierten, werden sich immer mehr zur marktabhängigen Angebot-Nachfrage-Regel umwandeln. Solche umweltbezogenen Veränderungen implizieren dann auch notwendige Veränderungen innerhalb der Tochtergesellschaften, um ‚Dynamic Strategic Fit‘<sup>672</sup> zu generieren.

Die Übergangsphase, die China im Prozess des WTO-Beitritts zugesprochen wurde, hat 2006 ihr Ende gefunden.<sup>673</sup> Eine größere Öffnung und ein wachsender Marktzugang für ausländische Unternehmen bedeuten größeren Wettbewerbsdruck für chinesische Unternehmen. Mittelfristig ist damit zu rechnen, dass die vielen vergünstigenden ‚Sonderbehandlungen‘ ausländischer Unternehmen in ihrem Umfang relativiert werden, sodass die chinesischen Privatunternehmen z.B. bei der Besteuerung nicht länger benachteiligt sind.<sup>674</sup>

---

<sup>670</sup> Auch in ländlichen Gebieten wird ein Industrialisierungsprozess implementiert. Vgl. Chen/Hsiao (2006), S. 7.

<sup>671</sup> Das neueste Beispiel ist die Übernahme des Managements von der Guangdong Development Bank durch die Citigroup, die 20% Kapitalanteil der chinesischen Bank besitzt. Vgl. <http://www.n-tv.de/733940.html>

<sup>672</sup> Vgl. Zajac/Kraatz/Bresser (2000), S. 429ff.

<sup>673</sup> Vgl. Dorninger (2002), S. 49 und Huang (2003), S. 403.

<sup>674</sup> Vgl. <http://sh.eastday.com/eastday/node545/20061104/u1a208367.html>

## 5. Makroökonomische Entwicklung der ausländischen Tochtergesellschaften in China

In diesem Kapitel wird die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China anhand von Statistiken auf der makroökonomischen Ebene dargestellt, wobei zwei Defizite im Vorfeld zu erläutern sind.

- 1) In diesen Statistiken sind alle Gesellschaftsformen enthalten; das heißt, auch die, die nicht zu Tochtergesellschaften im engsten Sinne gehören, wie z.B. Minderheitsbeteiligungen wie an einigen CJVs und EJVs.<sup>675</sup>
- 2) Allein durch die FDI als Indikator für reale Investitionen können sich noch nicht alle positiven Konsequenzen der Direktinvestitionen im Produktivitäts-, Innovations- bzw. Management-Bereich vermessen lassen, was zu einer Verzerrung des Beitrags ausländischer Tochtergesellschaften zu den volkswirtschaftlichen und zu den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen Chinas führen kann und deswegen eine starke Vereinfachung darstellt.<sup>676</sup>

Jedoch geben uns die statistischen Zahlen einen fruchtbaren Einblick in die Entwicklung der ausländischen Unternehmen in China auf einer aggregierten Ebene. Die herangezogenen statistischen Zahlen sind mittlerweile so vielfältig geworden, dass man anhand ihrer das Betrachtungsobjekt, nämlich die ausländischen Investitionen in China, aus verschiedenen Perspektiven analysieren, und auch Aussagen liefern kann.

### 5.1 Gesamtübersicht und die Datenerhebungsproblematik

China hat sich insbesondere in den letzten 30 Jahren zu einer ‚Weltwerkbank‘ entwickelt. In vielen Produktbereichen steht China gemäß der Ausbringungsmenge an der Spitze der Weltrangliste.<sup>677</sup> Bekanntlich wurde die Reform- und Öffnungspolitik Ende 1978 eingeleitet. Die Auslöser sind einerseits die damals vorherrschende politi-

---

<sup>675</sup> Die Nicht-Differenzierung nach Gesellschaftsformen in den Statistiken über Direktinvestitionen in China lässt sich im Gespräch mit dem Geschäftsführer Leif Göritz vom German Center in Peking am 09.05.2006 bestätigen.

<sup>676</sup> Vgl. Herkenrath (2004), S. 128ff.

<sup>677</sup> Vgl. Anhang 1.

sche Unzufriedenheit nach der zehnjährigen Kulturrevolution (1966-1976) und andererseits die Ineffizienz der Planwirtschaft.

Jahr	Anzahl Projekte	Wachstum zum vorher. Jahr (in %)	Kumulierte Vertragliche FDI-Summe (in Mrd. USD)	Wachstum zum vorherigen Jahr (in %)	Realisierte FDI-Summe (in Mrd. USD)	Wachstum zum vorher. Jahr (in %)
2002	34.171	30,72	82,77	19,6	52,74	12,5
2003	41.081	20,22	115,07	39,0	53,51	1,5
2004	43.664	6,29	153,48	33,4	60,63	13,3
2005	44.001	0,77	189,07	23,2	60,33	-0,5
2006	41.473	-5,75	193,73	2,5	63,02	4,5
2007	37.871	-8,69			74,77	18,6
2008	27.514	-27,35			92,40	23,6
2009	23.435	-14,83			90,03	-2,6
2010	27.406	16,94			105,74	17,4
2011	27.712	1,12			116,01	9,7
2012	24.925	-10,06			111,72	-3,7
1979 – 2012	763.278				1.276,11	

Tabelle 2: FDI in China 2002 - 2012  
Quelle: o.V. (2013), S. 594 und S. 595<sup>678</sup>.

Das Anliegen dieses Kapitels ist es, anhand statistischer Daten die Entwicklung ausländischer Direktinvestitionen (FDI) in China zu analysieren. Aufgrund der ‚Round-Tripping‘-Problematik<sup>679</sup> sind die Statistiken in der Summe nicht immer exakt. Das folgende Diagramm zeigt einen Überblick über die jährliche Entwicklung der ausländischen Investitionen in China seit 1983.<sup>680</sup>

<sup>678</sup> Seit 2007 wird vom Handelsministerium Chinas keine Angabe über die vertragliche FDI-Summe gemacht (Vom Verfasser).

<sup>679</sup> Diese genaue FDI-Summe aus „Round-Tripping“ liegt schätzungsweise zwischen 25% und 50% der gesamten FDI-Summe in China. Vgl. UNCTAD (2006), S. 12, Jammes (2004), S. 324.

<sup>680</sup> Von 1979 bis 1982 betrug die realisierte FDI insgesamt 1,78 Milliarden USD. Vgl. o.V. (2005f), S. 888.



Abbildung 11: Realisierte FDI in China bis Ende 2010 (in Mrd. USD)  
Quelle: Eigene Darstellung

Teng unterteilt den Entwicklungsverlauf vor 2000 in vier Phasen.<sup>681</sup>

- 1) Phase 1: 1979-1986. In dieser Phase wurde die Infrastruktur für FDI in einigen ausgewählten Sonderwirtschaftszonen<sup>682</sup> und geöffneten Hafenstädten (ab 1984) aufgebaut. Nach der Ankündigung der Reform- und Öffnungspolitik wurde in der Anfangsphase aufgrund mangelnder Erfahrung zuerst nicht aktiv um FDI geworben. Die ersten ausländischen Unternehmen, die in China investierten, stammten aus Hongkong und Macau. Aus den anderen Regionen waren die hauptsächlichen Vertreter US-amerikanische Unternehmen. Die betroffenen Branchen waren auf die arbeitsintensive Verarbeitungsindustrie und das Hotelwesen fokussiert. In dieser Phase wurden Guangdong und Fujian, die beiden Provinzen in Südchina, zum Schwerpunkt bei der Aufnahme der FDI.<sup>683</sup> Durch ihre geringe Anzahl waren die FDI in China vor 1984 kaum nennenswert. Der Grund liegt nicht nur in der Ungewissheit zur politischen Lage und Wirtschaftspolitik Chinas, welche die potentiellen ausländischen Investoren beschäftigte, sondern auch in der Beschränktheit und Unsicherheit der Handhabung der loka-

<sup>681</sup> In der Literatur über die Entwicklungsphasen der FDI in China gibt es mehrere Einteilungen. He unterscheidet z.B. zwischen vier Phasen: 1979-1982, 1983-1991, 1992-1998 und 1999-heute. Vgl. He (2005), S. 7.

<sup>682</sup> Ausführliche Darstellung über Funktionen und wirtschaftliche bzw. steuerliche Maßnahmen der Sonderwirtschaftszonen vgl. He (2005), S 15.

<sup>683</sup> Vgl. Teng (2001), S. 2f.

len Behörden bei der Aufnahme ausländischen Kapitals. Die Öffnungspolitik nahm ab 1984 an Geschwindigkeit und Breite zu, u.a. durch eine vermehrte Eröffnung von Hafenstädten und Wirtschafts- und Technologieentwicklungszonen in der Provinzebene (WTEZ).

- 2) Phase 2: 1987-1991. In dieser Phase wurde die rechtliche Grundlage für ausländische Direktinvestitionen in China verbessert und eine entsprechende Infrastruktur aufgebaut. Ab 1988 wurden in den ausgewählten Großstädten der Küstenregionen über 50 High-Tech-Industrie-Entwicklungszonen errichtet, damit für ausländische Investoren noch mehr Auswahlmöglichkeiten bei Standorten bestanden. Im Vergleich zur ersten Phase haben sich die kumulierten realisierten FDI in der zweiten Phase innerhalb von fünf Jahren verdoppelt (von 8,3 auf 16,8 Mrd. USD).<sup>684</sup> Neben Hongkong war Taiwan eine der wichtigsten Stammregionen der FDI in China geworden. Dabei vermehrten sich die FDI besonders schnell in den durch exportorientierte Produktionstätigkeiten geprägten Branchen.
- 3) Phase 3: 1992-1995. Diese Phase ist durch ihr rasantes Wachstum geprägt. Ausgelöst durch die politische Entscheidung, den Reformkurs verstärkt fortzusetzen, hat sich die Anzahl der für ausländische Investitionen zugänglichen Städte und Regionen noch einmal in großem Ausmaß erhöht. 1992 stieg die Summe der FDI im Vergleich zum Vorjahr um das 2,5-fache von 4,37 auf 11,01 Mrd. USD an. Der Anstieg ist mit der erneut aufgekommenen Zuversicht ausländischer Investoren nach der Stagnationszeit, die durch die Studentenbewegung im Jahr 1989 ausgelöst wurde, zu erklären. Diese lässt sich auf die positive Äußerung von Deng Xiaoping während seines Besuchs der südchinesischen Provinzen im Frühling desselben Jahres, den Reform- und Öffnungskurses entschlossen fortzusetzen, zurückführen. Nach dem Übertreffen der realisierten FDI i.H.v. 10 Mrd. USD im Jahr 1992 haben sich die FDI schon im Jahr 1993, mehr als verdoppelt, auf 27,5 Mrd. USD erhöht. Die schnelle Wachstumsrate hat sich in den weiteren zwei Jahren fortgesetzt. In dieser dritten Phase sind insgesamt 109,8 Mrd. USD realisierte FDI China zugeflossen. Im Vergleich zur zweiten Phase stellt diese eine Verfünffachung dar. Auch die durchschnittliche FDI-Summe pro Investitionsprojekt erhöhte sich und die Stammregionen

---

<sup>684</sup> Vgl. Teng (2001), S. 5.

der FDI erweiterten sich von den USA und Hongkong auf andere Industrieländer.<sup>685</sup>

- 4) Phase 4: 1996-2000. Die Wachstumsrate in dieser Phase ist im Vergleich zu der vorhergehenden Phase gesunken. Der Schwerpunkt bei der Aufnahme der FDI verlagerte sich immer mehr von Quantität auf Qualität, gekennzeichnet durch die Erlassung des ‚Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries‘ im Jahr 1995. Ausländischen Unternehmen wurde es erlaubt, beschränkt oder unbeschränkt in den Dienstleistungssektor zu investieren. Vertragliche FDI reduzierten sich in dieser vierten Phase im Vergleich zu der dritten, jedoch stiegen die realisierten FDI weiter an. Die Vermutung liegt nahe, dass sich die neuen Regelungen über FDI teilweise negativ auf die FDI-Motive ausländischer Unternehmen ausgewirkt haben. Nach 1997 stagnierten die FDI jedoch zunächst und es konnte sogar ein Rückgang verzeichnet werden. Der negative Verlauf steht im Zusammenhang mit der im Jahr 1997 ausgebrochenen Asienkrise und deren Folgen.<sup>686</sup>

Da Tengs Analyse sich lediglich auf die Zeit vor 2000 bezieht, ist es nun notwendig, diese Phaseneinteilung zu aktualisieren bzw. die fünfte und sechste Phase mit Hinblick auf den Entwicklungstrend ausländischer Investitionen einzuführen. Die fünfte Phase begann im Jahr 2001 und die sechste 2007, wobei die Wachstumsgeschwindigkeit der FDI als Hauptdifferenzierungsmerkmal herangezogen ist:

- 5) Phase 5: 2001-2006. Der WTO-Beitritt gewährte China positive Impulse zur Aufnahme der FDI im Jahr 2001. In diesem Jahr war im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg von FDI um 50% zu verzeichnen. Anschließend entwickelte sich die FDI-Aufnahme konstant auf einem Niveau von über 50 Milliarden USD pro Jahr. Die jährliche FDI-Aufnahme lag im Jahr 2001 bei 40,7 Milliarden USD und stieg im Jahr 2006 um 50% auf 63,0 Milliarden USD. Der sektorale Schwerpunkt der FDI lag weiterhin auf dem sekundären Sektor.
- 6) Phase 6: 2007 bis jetzt. Nach der kontinuierlichen und stabilen Entwicklung begannen die FDI stärker zu wachsen und im Jahr 2010 wurde die Marke von 100 Milliarden USD erreicht. Im Vergleich zu 2006 (FDI-Aufnahme 63,0 Milliar-

---

<sup>685</sup> Vgl. Teng (2001), S. 7.

<sup>686</sup> Vgl. Liang (2005), S. 50.

den USD) haben sich die FDI im Jahr 2012 mit 111,7 USD beinahe verdoppelt. Diese Phase wird durch zwei Phänomene gekennzeichnet: a) Die FDI-Aufnahme in den tertiären Sektor wächst drastisch. Im Jahr 2006 floss 31,6% der FDI in den tertiären Sektor und im Jahr 2011 bereits 50,2%. Im Jahr 2013 lag der Anteil bei 52,3%. Im tertiären Sektor ist die Immobilienbranche der größte Abnehmer der FDI. Seit 2007 wird jährlich zwischen 45% und 55% der in den tertiären Sektor eingeflossenen FDI von der Immobilienbranche aufgenommen. b) Trotz der im Jahr 2008 ausgebrochenen Finanzkrise haben die nach China eingeflossenen FDI keinen Einbruch erlebt. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Industrieländer während der Finanzkrise mehr betroffen waren und sich die Aufnahme der FDI in diesen Ländern reduziert hat. Die FDI flossen stattdessen nach China, das weniger betroffen war.

Anzumerken ist, dass in die Statistiken über die FDI auch Reinvestitionen der Unternehmen mit ausländischem Kapital durch nicht ausgeschüttete Gewinneinnahmen einbezogen sind. Dieser Anteil der Reinvestitionen machte 2007 in China schätzungsweise ein Drittel der gesamten FDI aus.<sup>687</sup>

## 5.2 Differenzierung nach Stammländern/-regionen und Interpretation

Seit Jahren belegt Hongkong den ersten Platz als größte Herkunftsregion der ausländischen Investitionen in China. Diese wenig überraschende Tatsache bringt in erster Linie den geographischen Vorteil, die kulturelle Nähe, bessere Marktkenntnisse und andere Managementfähigkeiten (wie z.B. Softskill), die von Unternehmen aus Hongkong zur Unsicherheitsreduzierung beim Markteintritt genutzt werden können, zum Ausdruck. Luostarinen fand heraus, dass je näher sich das Zielland befindet und je geringer die kulturelle Distanz zum Zielland ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen dort Direktinvestition tätigen.<sup>688</sup> Allerdings ist die absolute statistische Investitionssumme aufgrund des Kapitals, das von in Hongkong gegründeten, jedoch ursprünglich vom Festland China stammenden Unterneh-

---

<sup>687</sup> Vgl. <http://finance.sina.com.cn/g/20070828/09533924450.shtml>. Diese Zahl wurde vom stellvertretenden Minister des Handelsministeriums Hr. Jianguo Wie auf einer Konferenz im Jahr 2007 mitgeteilt.

<sup>688</sup> Vgl. Luostarinen (1980), S. 149ff.

men nach China transferiert worden ist, damit diese Unternehmen einen Status von FIE in China erreichen konnten, zu relativieren.<sup>689</sup> Zudem wurde ein Teil der aus Hongkong kommenden FDI durch die dort ansässigen Tochtergesellschaften getätigt, deren Muttergesellschaften jedoch in anderen Ländern ihren Sitz haben (z.B. in Taiwan insbesondere in den 1980er Jahren und Anfang der 1990er Jahre). Diese FDI sind aus politischen oder unternehmenspolitischen Gründen über Tochtergesellschaften in Hongkong erfolgt. Ferner können andere China kulturell und geographisch nahe liegende Länder und Regionen wie Taiwan, Singapur, Südkorea und Japan zu den wichtigsten ausländischen Investoren gezählt werden. Im Jahr 2005 stammten ca. 59% der gesamten FDI allein aus den zehn folgenden asiatischen Ländern und Regionen: Hongkong, Japan, Südkorea, Taiwan, Indonesien, Thailand, Macao, Philippinen, Singapur und Malaysia. Im Jahr 2011 stieg der Anteil auf beachtliche 76,7%.<sup>690</sup> Allein die FDI aus Hongkong betragen im Jahr 2011 mit 70,5 Milliarden USD 60,8% der gesamten FDI in China.<sup>691</sup> Außer kulturell bedingten Motiven ist noch ein Erklärungsansatz für den Investitionszufluss aus diesen Ländern in den marktsuchenden Motiven ihrer kleineren und mittelständischen Unternehmen zu finden. Die inländische Marktgröße und Industriestruktur zwingen die KMU aus diesen Ländern und Regionen, bei ihrer Wachstumsstrategie nach Geschäftschancen im Ausland zu suchen.<sup>692</sup> Die Entwicklung der laufenden und aufgestockten Investitionssummen aus diesen Ländern und Regionen steht seit Jahren in einem proportional konstanten Verhältnis zu der gesamten nach China geflossenen Investitionen. Vergleicht man allerdings die aufgestockten Investitionssummen vor 1991 mit denen nach 1991, ist festzustellen, dass die entwickelten Länder zwischen 1979 und 1991 sogar mehr Anteil an der gesamten Investitionssumme als z.B. zwischen 1992 und 1998 gewonnen haben. Das ist ein Indiz dafür, dass die Schwellenländer nach 1991 ihre Investitionstätigkeiten in China mehr ausgebaut haben als die entwickelten Länder. Beispielsweise war Taiwan zwischen 1979 und 1991 nur für 0,86% an der bis dahin aufgestockten FDI-Summe in China verantwortlich. Diese Zahl hat sich dann zwischen 1992 und 1998 auf 8,32% erhöht. In diesem Zeitraum hat Südkorea seinen Anteil auch von 0,22% auf 2,42% aufgestockt. Diese Veränderungen können mit der

---

<sup>689</sup> Vgl. Zinzius (2006), S. 10.

<sup>690</sup> Eigene Kalkulation aus o.V. (2013a), S. 256.

<sup>691</sup> Vgl. Xi (2012), S. 2.

<sup>692</sup> Vgl. Liu (2003), S. 31.

politischen Stabilität Chinas, der zugenommenen Zuversicht der Investoren über die chinesische Reform- und Öffnungspolitik, dem wirtschaftlichen Aufschwung der Schwellenländer und der Globalisierungstendenz dieser Zeit, die die Schwellenländer immer mehr beeinflusst hat, begründet werden. Während die USA andererseits zwischen 1979 und 1991 mit 10,31% an der in diesem Zeitraum aufgestockten FDI-Summe hinter Hongkong das zweitwichtigste Stammland der FDI in China darstellten, sank der Anteil zwischen 1992 und 1998 auf 7,68%. Damit rückten 1998 die USA hinter Hongkong, Taiwan und Japan auf den vierten Platz.<sup>693</sup>

Auffällig in den Statistiken ist auch das schnelle Wachstum der FDI aus Hongkong und von Freinseln wie Virgin Islands, Cayman Island und Samoa. Die Wachstumsrate der FDI aus Hongkong stand in den vergangenen Jahren deutlich überproportional zu der des gesamten FDI-Wachstums in China. Während die realisierten FDI aus Hongkong im Jahr 2005 18 Mrd. USD betragen, erhöhten sie sich 2009 rasant auf 46,1 Mrd. USD und 2011 auf 70,5 Mrd. USD, was die Behauptung rechtfertigt, dass dieses Phänomen im direkten Zusammenhang mit der ‚Round-Tripping‘ Thematik steht. Auch die FDI aus den sogenannten Freinseln haben in den letzten Jahren deutlich an Gewichtung an den gesamten FDI in China zugenommen. Im Jahr 2010 wurden in China 1.279 Unternehmen mit Kapital aus den oben genannten drei Insel-Ländern gegründet (1.054 in 2009 und 3.557 in 2005). Damit war eine Zunahme von 23% im Vergleich zum vorherigen Jahr zu verzeichnen. Im Jahr 2010 erreichten die realisierten FDI aus diesen drei Insel-Ländern eine Summe von 14,7 Mrd. USD (15,9 Mrd. USD in 2009 und 12,3 Mrd. USD in 2005), die 13,3% der gesamten realisierten FDI in China in diesem Jahr ausmachten. Auch die durchschnittliche Investitionssumme je Projekt liegt deutlich über der aus den anderen Ländern und Regionen. Dieses Phänomen steht, wie auch die FDI aus Hongkong, mit dem ‚Round-Tripping Capital‘ in einem festen Zusammenhang. Die aus den Freinseln kommenden FDI haben ihre reale Herkunft aus Hongkong, Taiwan, Europa, Japan, Südkorea oder den USA.<sup>694</sup> Berücksichtigt man diese reale Herkunft, würden die FDI aus Hongkong im Jahr 2011 mit 77 Milliarden USD sogar 66,38% der gesamten FDI Chinas ausmachen.<sup>695</sup>

---

<sup>693</sup> Die Zahlen sind der Tabelle in Beule/Bulcke/Xu (2002), S. 82 entnommen.

<sup>694</sup> <http://www.bjctax.com/dj/158/175/bjctax16047.html>

<sup>695</sup> Vgl. Xi (2012), S. 2.

Die folgende Tabelle zeigt die zehn größten FDI-Stammländer und -regionen in China im Jahr 2012:

Stammland/-region	Realisierte FDI-Summe 2012	Anteil an der gesamten FDI 2012	Realisierte FDI-Summe 2011	Anteil an der gesamten FDI 2011	Realisierte FDI-Summe 2010	Anteil an der gesamten FDI 2010	Realisierte FDI-Summe 2009	Anteil an der gesamten FDI 2009	Realisierte FDI-Summe 2005	Anteil an der gesamten FDI 2005
	(in Mrd. USD)	(in %)								
Hongkong	65,6	58,7%	70,5	63,1%	60,6	57,3%	46,1	51,2%	18,0	29,8%
Virgin Islands	7,8	7,0%	9,7	8,7%	10,4	9,9%	11,3	12,5%	9,0	15,0%
Japan	7,4	6,6%	6,3	5,7%	4,1	3,9%	4,1	4,6%	6,5	10,8%
Singapur	6,3	5,6%	6,1	5,5%	5,4	5,1%	3,6	4,0%	2,2	3,6%
Südkorea	3,0	2,7%	2,6	2,3%	2,7	2,5%	2,7	3,0%	5,2	8,6%
Taiwan	2,8	2,5%	2,2	2,0%	2,5	2,3%	1,9	2,1%	2,2	3,6%
USA	2,6	2,3%	2,4	2,1%	3,0	2,9%	2,6	2,8%	3,1	5,1%
Cayman Islands	2,0	1,8%	2,2	2,0%	2,5	2,4%	2,6	2,9%	2,0	3,2%
Samoa	1,7	1,6%	2,1	1,9%	1,8	1,7%	2,0	2,2%	1,4	2,2%
Deutschland	1,5	1,3%	1,1	1,0%	0,9	0,8%	1,2	1,4%	1,5	2,5%
China Gesamt	111,7	90,1%	116,0	94,2%	105,7	88,8%	90,0	86,7%	60,3	84,4%

Tabelle 3: Die zehn größten FDI-Stammländer/-regionen in China 2012 mit 2011, 2010, 2009 und 2005 als Referenzwerte  
Quelle : Eigene Darstellung. Zahlen stammen aus dem China Statistical Yearbook verschiedener Jahrgänge.

In der Zwischenzeit ist die chinesische Statistikbehörde der Thematik vom ‚Round-Tripping Capital‘ bewusst geworden, mit der die Aussagen über die Herkunftsländer der FDI verzerrt werden könnten. Daher werden seit 2010 bei allen offiziellen Online-Publikationen des Staatsamtes der Statistik die FDI aus den Freiinseln nicht gesondert aufgelistet. Bei Gewissheit werden die FDI aus den Freiinseln statistisch diesen Ländern und Regionen zugeordnet, die in der Tat als ‚Herkunftsländer‘ für diese FDI gelten. Nach dieser Logik galten im Jahr 2013 Hongkong, Singapur, Japan, Taiwan, USA, Korea, Deutschland, Niederlande, UK und Frankreich als die zehn größten Herkunftsländer/-regionen in China, deren zusammen addierten FDI-Summen 93,15% der gesamten FDI Chinas in diesem Jahr ausmachten.<sup>696</sup>

Dass Deutschland als das drittstärkste Industrieland der Welt eine vergleichsweise weniger bedeutende Rolle in der FDI in China spielt, lässt sich vermutlich darin begründen, dass deutsche Unternehmen im Vergleich zu US-amerikanischen bzw. britischen Unternehmen anteilmäßig mehr Umsatz über Export als über ausländische Tochtergesellschaften realisieren. Zusätzlich verzweigt die Aufmerksamkeit auf

<sup>696</sup> Vgl. <http://www.mofcom.gov.cn/article/tongjiziliao/v/201401/20140100465973.shtml>

die osteuropäischen Märkte die potentiellen in China zu tätigen Direktinvestitionen.<sup>697</sup>

### 5.3 Differenzierung nach Branchen und Interpretation

Die Branchen, in denen ausländische Investoren FDI tätigen dürfen, sind durch den ‚Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries‘ (letzte Aktualisierung Ende 2011) restriktiv geregelt. Die Branchen werden in die Teilbereiche ‚gefördert‘, ‚beschränkt‘ oder ‚verboten‘ klassifiziert,<sup>698</sup> was dazu führt, dass die FDI in China durch einen gewissen Konzentrationsgrad charakterisiert sind.

Sektor	Anzahl Projekt	Anteil (in %)	Vertragliche FDI (in Mrd. USD)	Anteil (in %)
<b>Gesamt</b>	<b>508.941</b>	<b>100,00</b>	<b>1096,6</b>	<b>100,00</b>
Primär	14.463	2,84	21,31	1,94
Sekundär	381.701	75,00	748,63	68,27
Tertiär	112.777	22,16	326,67	29,79

Tabelle 4: Akkumulierte FDI in China bis Ende 2004 aufgeteilt nach Sektor  
Quelle: o.V. (2005f), S. 891.

Kumuliert bis Ende 2004 waren ausländische Investitionen am meisten im sekundären Sektor getätigt. Sowohl hinsichtlich der Anzahl der abgeschlossenen FDI-Projekte als auch der Summe der vertraglichen FDI floss das meiste ausländische Kapital mit mehr als zwei Drittel der gesamten FDI in die sekundären Sektoren ein. Darüber hinaus war die Wachstumsrate des in den Sekundärsektor investierten Kapitals vor 2004 höher als die im Tertiärsektor. Beispielsweise sind 2004 die realisierten FDI im Sekundärbereich im Vergleich zu 2003 um 14,49% gestiegen, während die Wachstumsrate für den Tertiärsektor nur 9,84% betrug. Diese Zahlen spiegeln die Position Chinas als ‚Weltwerkbank‘ wider. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Infrastruktur für die industriellen Produktionsstandorte in China so auf- und ausgebaut worden ist, dass die ausländischen Unternehmen die produktionsbezoge-

<sup>697</sup> Vgl. Hood/Taggart (1997), S. 137f.

<sup>698</sup> Vgl. o.V. (2005f), S. 582ff. Lange Zeit gab es eine vierte Kategorie „erlaubt“. Vgl. Deloitte (2004), S. 10.

nen Standortvorteile Chinas weiterhin stark nutzen möchten. Differenziert nach den einzelnen Branchen, war die Manufaktur die Branche, die mit Abstand das meiste ausländische Kapital angezogen hat, bzw. 64,76% der gesamten vertraglichen FDI-Summe. An zweiter Stelle folgt die Immobilienbranche mit 17,73%. Platz drei bis Platz sechs belegten Leasing/Business Services, Groß-/Einzelhandel, Transport/Lager/Post und Bauindustrie mit jeweils 3,37%, 2,86%, 2,39% und 2,37%. Alle anderen Branchen haben jeweils weniger als 2% der gesamten vertraglichen FDI aufgenommen.<sup>699</sup>

Die höchste Wachstumsrate bis 2004 ist, wie oben dargestellt, in der Branche der Manufaktur zu verzeichnen. Allerdings unterscheiden sich bei genauer Betrachtung die Wachstumsraten unterschiedlicher Produktionsbranchen stark. Zum Beispiel haben 2004 die FDI für Herstellung von elektronischen Komponenten im Vergleich zu 2003 um 63% zugenommen und die für Transportanlagen um 59%. Im Gegensatz dazu war ein Rückgang in den Bereichen wie Stahl-, Zement- und Aluminiumherstellung zu verzeichnen. In der Zementindustrie ist 2004 im Vergleich zu 2003 die Anzahl der neu gegründeten Unternehmen mit ausländischem Kapital, die vertragliche FDI und die realisierte FDI jeweils um 65,63%, 74,31% und 66,82% gesunken. In der Stahlindustrie wurden 2004 außer Akquisitionen durch ausländisches Kapital nur Unternehmen neu gegründet, die spezielle Stahlprodukte mit hohem Wertschöpfungsgrad herstellen können. Für den gewöhnlichen Stahl- und Eisenbau wurde kein neues Unternehmen mit ausländischem Kapital zugelassen.<sup>700</sup>

Verbindet man die Branchen, in denen ausländische Investoren tätig sind, mit den Stammländern der Investoren, ist nicht zu übersehen, dass die Investitionen aus asiatischen Ländern meistens in den arbeitsintensiven Industrien wie Textil-, Bekleidungs-, Spielzeugindustrien sowie Herstellung von elektronischen Haushaltsgeräten getätigt wurden. Der Grund kann darin liegen, dass die asiatischen Investoren, die bereits viel Erfahrung in ihren Heimatländern gesammelt haben, in erster Linie ihre Produktionsstandorte aufgrund der günstigen Faktorkosten nach China verlagert haben.<sup>701</sup> Doch auch unter den Investoren anderer Länder sind Unterschiede bei

---

<sup>699</sup> Alle Zahlen sind die akkumulierten bis Ende 2004. Vgl. o.V. (2005f), S. 891.

<sup>700</sup> Vgl. o.V. (2005f), S. 150.

<sup>701</sup> Vgl. Beule/Bulcke/Xu (2002), S. 82.

ihrem Investitionsverhalten festzustellen. Beule, Bulcke und Xu untersuchten die FDI in der Provinz Guangdong. Dabei kommen sie zum folgenden Schluss: Japanische Tochtergesellschaften sind stärker im spezialisierten Zulieferungssektor mit hoher Arbeits- und Technologieintensität tätig, während Tochtergesellschaften amerikanischer Herkunft vorwiegend in die Branchen mit niedriger Arbeits- aber hoher Kapitalintensität und Tochtergesellschaften europäischer Herkunft eher in die technologie- und kapitalintensiven Branchen investieren.<sup>702</sup>

<b>Branche</b>	<b>Anteil in %</b>
Elektronik, Verkehr	28,7
Werkzeug/Industrie/Anlagenbau	21,2
Dienstleistungen	14,8
Chemie, Pharmazie, Medizin	11,7
Textil, Leder, Schmuck	3,8
Landwirtschaft, Nahrungsmittel	3,5
Informationstechnik	3,3
Kunst/Schule/Feinmechanik	1,2
Bau/Umwelt	0,5

Tabelle 5: Branchenstruktur der deutschen Unternehmen in China  
 Quelle: "Liste deutscher Firmen in China" der Wirtschaftsabteilung der deutschen Botschaft in Beijing.  
 Bosch/Dolles/Reichenbach/Schramm (2003), S. 27.

Bemerkenswert ist eben auch, dass die Elektroindustrie (inkl. Kompletteräten oder Komponenten für Computer, Telekommunikation, Halbleiter, andere Elektrogeräte) die exportstärkste Branche unter den Unternehmen mit ausländischem Kapital ist. Im Jahr 2005 haben 38 Unternehmen mit ausländischem Kapital einen Exportumsatz von 1 Mrd. USD erreicht, unter ihnen waren 36 in der Elektroindustrie und nur zwei der Ölverarbeitungsindustrie tätig. Die zehn exportstärksten Unternehmen mit ausländischem Kapital in China gehörten ausnahmslos der Elektroindustrie an.<sup>703</sup>

Jedoch hat sich die Tendenz, dass zwei Drittel der nach China eingeflossenen FDI das produzierende Gewerbe bedienten, seit 2006 eine Kehrwende erlebt. Im Jahr 2006 erreichten die in den Dienstleistungssektor eingeflossenen FDI zum ersten Mal

<sup>702</sup> Vgl. Beule/Bulcke/Xu (2002), S.96ff.

<sup>703</sup> Vgl. [www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/Intjsj/wstzsj/2005nzwgwtj/t20060907\\_61695.htm](http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/Intjsj/wstzsj/2005nzwgwtj/t20060907_61695.htm)

30% der gesamten FDI. Danach erhöhte sich dieser Anteil kontinuierlich. Im Jahr 2007 wurde die Marke von 40% erreicht und im Jahr 2011 übertraf der Anteil am Dienstleistungssektor mit 47,62% zu ersten Mal den Anteil am produzierenden Gewerbe mit 44,91%.<sup>704</sup>

Die untere Graphik verdeutlicht die Entwicklung der FDI im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor von 2007 bis 2012:

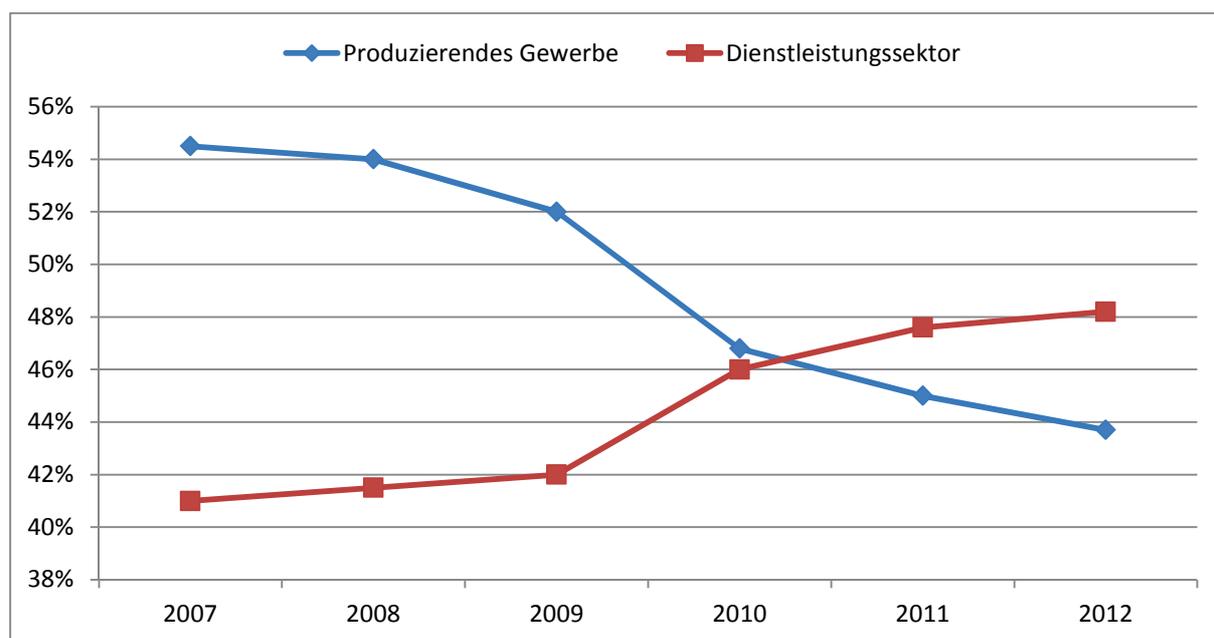


Abbildung 12: FDI in China ins produzierende Gewerbe und in den Dienstleistungssektor 2007-2012  
Quelle: Eigene Darstellung. Zahlen stammen aus dem China Statistical Yearbook verschiedener Jahrgänge.

Im Jahr 2012 sieht die Verteilung der realisierten Projekte und Werte der FDI wie folgt aus:

Sektor	Anzahl der realisierten Projekte	Anteil (in %)	Realisierte FDI (in Mrd. USD)	Anteil (in %)
<b>Gesamt</b>	<b>24.925</b>	<b>100,00</b>	<b>111,7</b>	<b>100,00</b>
Primär	882	3,54	2,06	1,85
Sekundär	9.419	37,79	52,46	46,96
Tertiär	14.624	58,67	57,20	51,20

<sup>704</sup> Die Zahlen entstammen dem Statistischen Jahrbuch China von verschiedenen Jahrgängen. Zum Teil wurden die Prozentsätze vom Verfasser ausgerechnet.

Tabelle 6: Verteilung der realisierten Projekte und Werte der FDI in China 2012  
Quelle: China Statistical Yearbook 2012

Die steigende Tendenz vom FDI-Einfluss im tertiären Sektor zeigt, dass die ausländischen Unternehmen immer mehr Anreiz finden, die riesige Binnennachfrage Chinas zu bedienen. Die Rolle Chinas als die Weltwerkbank stabilisiert sich auf einem hohen Niveau. Im tertiären Sektor sind 24,1 Milliarden USD der Immobilienbranche im Jahr 2012 zugeflossen und es machten 42,1% dieses Sektors aus, was den Bau-boom Chinas in den letzten Jahren bestätigt. An zweiter Stelle im tertiären Sektor befindet sich der Großhandel und Retail mit 9,46 Milliarden USD bzw. 16,5% Anteil. Auf dritter Stelle liegt der Leasing und Business Service mit 8,21 Milliarden USD bzw. 14,4%. Kumuliert belegen die drei Branchen ebenfalls die ersten drei Plätze bei der Anziehung von FDI im tertiären Sektor.

#### 5.4 Differenzierung nach Gesellschaftsform und Interpretation

Ausländische Unternehmen können in verschiedenen Formen Direktinvestitionen tätigen, wie z.B. Equity Joint-Venture (EJV), Contractual Joint-Venture (CJV), Wholly Foreign Owned Enterprises (WFOE), Foreign Investment Share Enterprises (FISE), Cooperative Development (CD). Tabelle 7 ist eine Übersicht der Verteilung der FDI in verschiedenen Gesellschaftsformen bis Ende 2004:

Gesellschaftsform	Anzahl der Projekte		Vertragliche FDI		Realisierte FDI	
	Anzahl	Anteil (in %)	Summe (Mrd. USD)	Anteil (in %)	Summe (Mrd. USD)	Anteil (in %)
<b>Gesamt</b>	<b>508.941</b>	<b>100,00</b>	<b>1.096,61</b>	<b>100,00</b>	<b>562,10</b>	<b>100,00</b>
EJV	249.937	49,11	379,48	34,60	222,41	39,57
CJV	55.855	10,97	178,59	16,29	89,73	15,96
WFOE	202.816	39,85	531,42	48,46	239,22	42,56
FISE	110	0,02	2,23	0,20	2,33	0,41
CD	191	0,04	4,74	0,43	7,51	1,34
Sonstige	26	0,01	1,53	0,02	0,90	0,16

Tabelle 7: Gesellschaftsformen der FDI in China, kumuliert bis Ende 2004

Quelle: o.V. (2005f), S. 150 und S. 891.<sup>705</sup>

Während FISE und CD bei der FDI in China nur eine unbedeutende Rolle spielen, hat sich die Beliebtheit der Formen von EJV, CJV und WFOE im Laufe der Zeit gewandelt. Diese Entwicklung wird durch folgende Diagramme bestätigt:

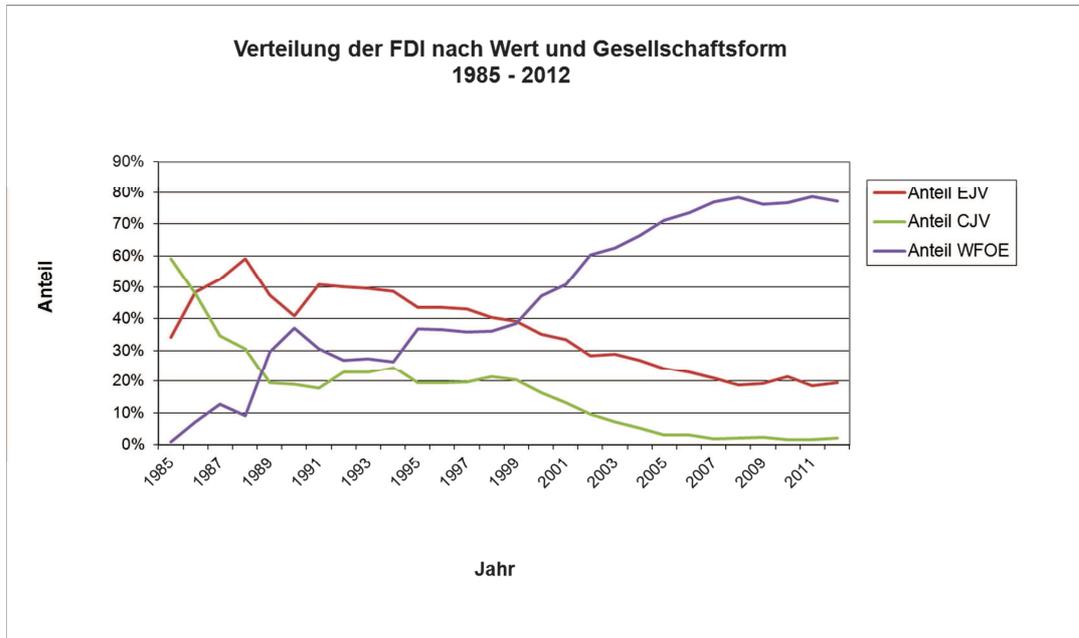


Abbildung 13: Verteilung der realisierten FDI nach Gesellschaftsform (1985-2012)  
Quelle: Eigene Darstellung. Daten aus dem statistischen Jahrbuch Chinas verschiedener Jahrgänge

<sup>705</sup> Allerdings werden auf Seite 891 unter „sonstige“ 32 Projekte genannt, 6 mehr als auf Seite 150. (Vom Verfasser)

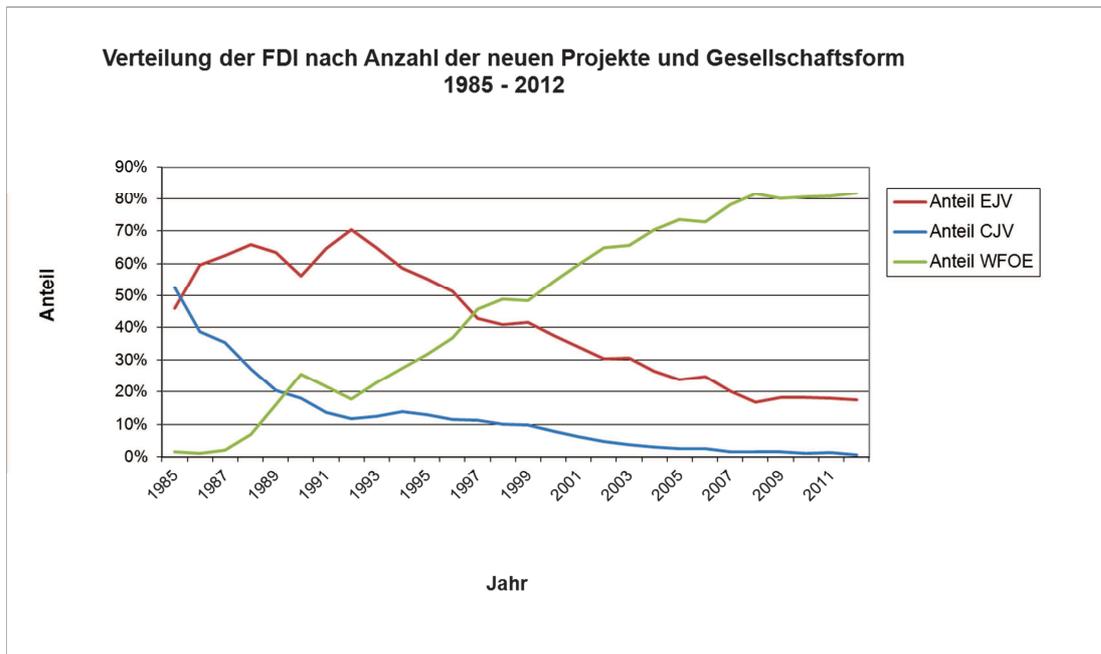


Abbildung 14: Verteilung der FDI nach Anzahl der neuen Projekte und Gesellschaftsform (1985-2012)  
 Quelle: Eigene Darstellung. Daten aus dem statistischen Jahrbuch Chinas verschiedener Jahrgänge

Kurz nach der Einführung der Reform- und Öffnungspolitik war CJV die meist eingesetzte Form der FDI. Diese Art der FDI erlaubte den Investoren einen Markteintritt in China mit vergleichsweise geringem Risiko und Haftung. Vertragliche Gestaltungsflexibilität ist ein zusätzlicher Punkt, durch den die Beliebtheit dieser Investitionsform erklärt werden kann. Diese einfache FDI-Form stellte in der Anfangszeit der Reform- und Öffnungspolitik, in der sich ausländische Investoren über die politische und wirtschaftliche Lage Chinas noch stark unsicher waren, eine gängige Direktinvestitionsform dar. Sechs Jahre nach der Einführung der Reform- und Öffnungspolitik war CJV mit 52% noch die am meisten ausgewählte Gesellschaftsform bei der Direktinvestition in China.<sup>706</sup> In den anschließenden Jahren war ein Ringen zwischen WFOE und CJV um den zweiten Platz auf der Beliebtheitskala der Gesellschaftsformen bei den ausländischen Investoren zu beobachten, während EJV lange Zeit den ersten Platz einnahm. Bei diesem Wettkampf hat sich die Gesellschaftsform von WFOE immer mehr durchgesetzt, während die Form von CJV kontinuierlich an Bedeutung verlor. Insbesondere stieg der Anteil der WFOE ab 1988 deutlich an. Die Beliebtheit der Gesellschaftsform von EJV lässt sich weiterhin darin begründen, dass die von ‚Aus-

<sup>706</sup> Die Datenangaben in diesem Kapitel sind dem Statistischen Jahresbuche Chinas verschiedener Jahrgänge entnommen.

landschinesen' betriebenen Unternehmen aus Hongkong bzw. anderen Ländern mit exportorientierten Verarbeitungstätigkeiten eine Pionierrolle bei den ersten FDI in China gespielt haben. Die Marketing- und Vertriebstätigkeiten sind häufig in Hongkong bzw. in den anderen Herkunftsländern geblieben und lediglich Produktionstätigkeiten sind nach China verlagert worden. Aufgrund der beschränkten Ansiedlung der Wertschöpfungsaktivitäten in China wurde weniger Eigentumsrecht zum Koordinieren dieser benötigt als das im Herkunftsland der Fall war, was das Florieren der Gesellschaftsform von EJV erklärt. Den größten Anteil an der gesamten FDI in China erreichte die Form von EJV im Jahr 1992 mit 70%. Danach erlebte die Gesellschaftsform von WFOE eine markante und ununterbrochene Zunahme am Anteil neu gegründeter Unternehmen, während sich die Anteile von EJV und CJV immer mehr verringerten. Diese Veränderung lässt sich mit der politischen Stabilisierung und der Entschlossenheit der Zentralregierung zu einer verstärkten Marktliberalisierung im Jahr 1992 verbinden. Positive wirtschaftliche und politische Einflüsse veranlassten ausländische Unternehmen zur längerfristigen Präsenz auf dem chinesischen Markt, u.a. auch mit etwas größerer ‚Risikobereitschaft‘ durch einen ‚Alleingang‘. Im Jahr 1990 übertraf der Anteil des WFOE unter den neu gegründeten Unternehmen mit ausländischem Kapital zum ersten Mal den von CJV, im Jahr 1997 zusätzlich noch den von EJV. Seitdem hat sich WFOE weitgehend als die beliebteste Gesellschaftsform der FDI etabliert. Auch zukünftig kann davon ausgegangen werden, dass diese Gesellschaftsform aufgrund ihrer hundertprozentigen Kontroll- und Entscheidungsbezugnis und des in China deutlich verbesserten Investitionsumfeldes als die am meisten bevorzugte Gesellschaftsform bestehen bleibt. Im Jahr 2000 übertraf WFOE auch EJV bei dem realisierten Investitionsbetrag. Im Jahr 2004 erreichte WFOE einen Anteil von 70%, im Jahr 2008 sogar 81%, während EJV 2004 nur noch einen Anteil von 26% und 2008 nur von 17% besaß und CJV einen unbedeutenden Anteil von 3% bzw. 2%. Bis Ende 2004 machten EJVs mit 49,11% den größten Anteil der kumulierten realisierten Projekte aus, gefolgt von WFOEs mit 39,85% und CJVs mit 10,97%.<sup>707</sup> Jedoch bis Ende 2010 war kumuliert WFOE die Form mit den am meisten realisierten Projekten (51%), gefolgt von EJV (41%) und CJV (8%).

---

<sup>707</sup> Vgl. o.V. (2005f), S. 150.

## 5.5 Differenzierung nach Regionen und Interpretation

Bislang haben sich insbesondere die Küstenregionen bzw. das östliche Gebiet Chinas (inklusive Provinzen in Nord- bzw. Südchina entlang der Küste) als Profiteure beim Rennen um die FDI-Aufnahme erwiesen. Hingegen weist das Hinterland ein großes Defizit auf. Die folgende Tabelle zeigt die geographische Verteilung der FDI in China, differenziert nach Ost-, Mittel- und Westchina.<sup>708</sup>

Jahr	Region	Anzahl Projekte	Anteil (in %)	Vertragliche FDI (in Mrd.USD)	Anteil (in %)	Realisierte FDI (in Mrd. USD)	Anteil (in %)
2002	<b>Gesamt</b>	<b>34.171</b>	<b>100,00</b>	<b>82,77</b>	<b>100,00</b>	<b>52,74</b>	<b>100,00</b>
	Ostchina	30.001	87,80	73,18	88,41	45,73	86,70
	Mittelchina	2.730	7,99	5,99	7,24	5,01	9,50
	Westchina	1.440	4,21	3,60	4,35	2,01	3,80
2003	<b>Gesamt</b>	<b>41.081</b>	<b>100,00</b>	<b>115,07</b>	<b>100,00</b>	<b>53,51</b>	<b>100,00</b>
	Ostchina	36.159	88,02	100,53	87,36	45,95	85,88
	Mittelchina	3.177	7,73	9,55	8,30	5,83	10,90
	Westchina	1.745	4,25	4,99	4,33	1,72	3,22
2004	<b>Gesamt</b>	<b>43.664</b>	<b>100,00</b>	<b>153,48</b>	<b>100,00</b>	<b>60,63</b>	<b>100,00</b>
	Ostchina	37.978	86,98	132,43	86,28	52,21	86,11
	Mittelchina	3.771	8,64	13,13	8,55	6,69	11,02
	Westchina	1.915	4,39	7,93	5,16	1,74	2,88
Bis Ende 2004 kumu- liert	<b>Gesamt</b>	<b>508.941</b>	<b>100,00</b>	<b>1.096,61</b>	<b>100,00</b>	<b>562,10</b>	<b>100,00</b>
	Ostchina	419.505	82,43	951,59	86,78	484,81	86,25
	Mittelchina	56.195	11,04	84,34	7,69	51,47	9,16
	Westchina	33.241	6,53	60,68	5,53	25,82	4,59

Tabelle 8: Aufnahme der FDI in Ost-, Mittel- und Westchina zwischen 2002 und 2004 sowie kumuliert  
Quelle: Vgl. o.V. (2005f), S. 148.

Dass der Osten Chinas bei der FDI-Aufnahme den ersten Platz einnimmt, hat sich nach wie vor nicht verändert. Zum Beispiel wurde im Jahr 1996 in dort 88,11%, in

<sup>708</sup> Diese definitorische Einteilung in Ost-, Mittel- und Westchina stammt aus „Vorschläge für die Erstellung des siebten 5-Jahres-Plan über die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung“ der Zentralregierung im Jahr 1985. Dabei werden Peking, Tianjin, Liaojing, Shanghai, Hebei, Jiangsu, Zhejiang, Fujian, Shandong, Guangdong, Guangxi und Hainan als Ostchina, Shanxi, Innere Mongolei, Jilin, Heilongjiang, Anhui, Jiangxi, Henan, Hubei und Hunan als Mittelchina, Chongqing, Sichuan, Guizhou, Yunan, die Tibet, Shaanxi, Gansu, Qinghai, Ningxia und Xinjiang als Westchina.

Mittelchina 9,46% und in Westchina 2,43% der realisierten FDI des Landes aufgenommen.<sup>709</sup> Davon weichen die Zahlen des Jahres 2004 mit jeweils 86,1%, 11,0% und 2,9% kaum ab. Diese Konstanz lässt sich partiell darauf zurückführen, dass Reinvestitionen aus den eingefahrenen Reingewinnen der etablierten Unternehmen mit ausländischem Kapital, die ebenfalls in den FDI-Statistiken aufgeführt sind, weitgehend in den traditionellen FDI-Aufnahmeregionen getätigt werden. Bei der weiteren Analyse sind einige geographische Schwerpunkte bei der FDI-Aufnahme festzustellen: Die Provinz Guangdong hat als erste von den ‚wagemutigen‘ Investoren aus dem benachbarten Hongkong und Macau profitiert. Die kulturelle Verbundenheit zu Taiwan erzeugte wiederum den Kapitalzufluss in die Provinz Fujian. Als Unternehmen aus Südkorea und Japan ihre Präsenz in China Mitte bis Ende der 1990er Jahre forcierten, wurden die nah liegenden Regionen wie Nordost China und die Provinz Shandong als Investitionsstandorte entdeckt. Nachdem der Autonomiestadt Shanghai Anfang der 1990er Jahre durch die chinesische Regierung eine besondere wirtschaftliche und finanzielle Gewichtung beigemessen wurde, entwickelte sich in dieser Region rund um das Yangtze-Fluss-Delta eine Goldgräberstimmung.<sup>710</sup> Die ausländischen Direktinvestitionen im Yangtze-Fluss-Delta haben 2005 und 2006 sowohl in Anbetracht der absoluten Summe als auch hinsichtlich der Wachstumsrate das Perlenfluss-Delta übertroffen.<sup>711</sup>

Region	FDI 2005 (in Mrd. USD)	FDI 2006 (in Mrd. USD)	Wachstumsrate
Perlenfluss-Delta	11,33	13,09	15,5%
Yangtze-Fluss-Delta	26,25	31,64	20,6%

Tabelle 9: FDI-Aufnahme beim Perlenfluss-Delta und Yangtze-Fluss-Delta (2005-2006)  
Quelle: o.V. (2007c), S. 13/14.

Die ungleiche regionale Verteilung der FDI in China ist auf diverse Faktoren zurückzuführen. Der wichtigste Grund dafür ist die graduelle wirtschaftliche Eröffnung der Küstengebiete vor der Erschließung des Hinterlandes. Daraus resultieren unter-

<sup>709</sup> Vgl. Teng (2001), S. 25.

<sup>710</sup> Vgl. Deloitte (2004), S. 4.

<sup>711</sup> Das Yangtze-Fluss-Delta beinhaltet Shanghai, Jiangsu und Zhejiang. Mit dem Perlenfluss-Delta wird Guangdong gemeint.

schiedliche steuerliche und wirtschaftliche Anreizsysteme für ausländische Investoren in verschiedenen Regionen. Hinzu kommen Faktoren wie Unterschiede in der Entwicklung der Infrastruktur und im Bestand an qualifizierten Arbeitskräften sowie das Marktpotential der Regionen.

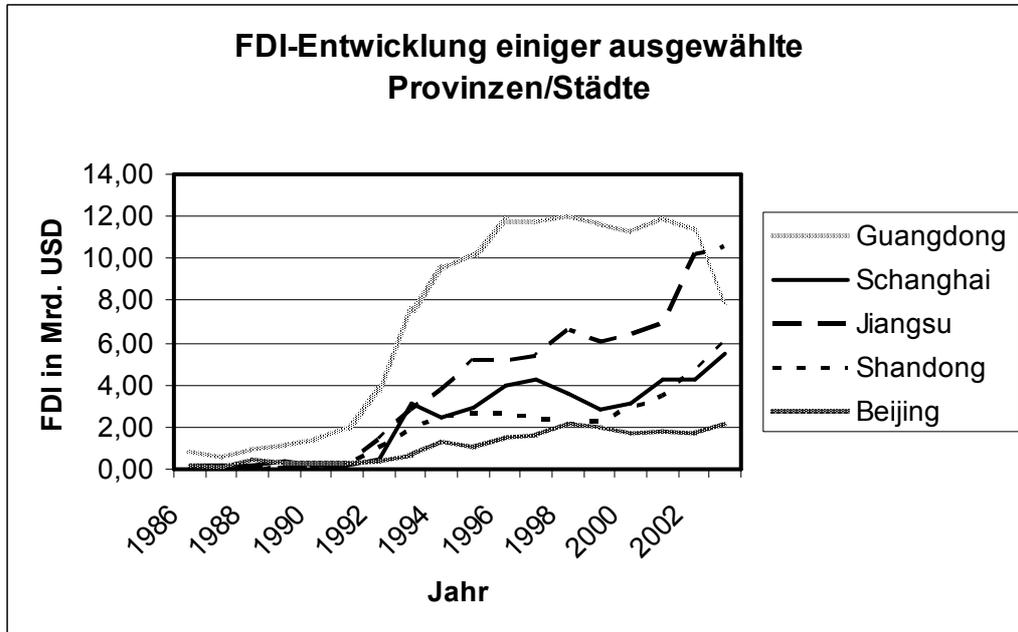


Abbildung 15: FDI-Entwicklung einiger ausgewählter Provinzen/Städte  
Quelle: Eigene Darstellung. Die Daten sind dem Statistischen Jahrbuch Chinas verschiedener Jahrgänge entnommen.

Die obige Abbildung zeigt die Entwicklung der FDI-Aufnahme von Guangdong, Shanghai, Jiangsu, Shandong und Beijing. Ein deutlicher Anstieg der FDI war bei all diesen Provinzen und Städten im Jahr 1992 zu verzeichnen. Guangdong's Status als der größte Empfänger der kumulierten FDI hat sich in den letzten 30 Jahren bewährt. Allerdings zeigt die FDI-Verlauf in Guangdong in den Jahren nach 1996 eine Stagnation auf hohem Niveau auf, im Jahr 2003 sogar einen Einbruch. Aufgrund der Ernennung der Pudong-Neuzone in Shanghai zu einer Sonderwirtschaftszone Anfang der 1990er Jahre und der Festlegung von Shanghai als sogenannten ‚Drachenkopf‘ für die Entwicklung entlang des Yangtze-Flusses wuchsen die FDI in Shanghai und Jiangsu, der Nachbarprovinz Shanghais, rapide. Insbesondere war in Jiangsu eine dynamische Entwicklung der FDI-Aufnahme zu beobachten. Im Jahr 2003 löste Jiangsu sogar Guangdong als größte FDI-Empfängerprovinz ab. Auch in der Provinz Shandong war eine Dynamik am FDI-Zufluss festzustellen. Während Shandong im

Jahr 2001 nur 3,52 Mrd. USD FDI aufgenommen hat, waren es im Jahr 2003 bereits 6,02 Mrd. USD.<sup>712</sup>

Diese Bevorzugung der Küstenregionen ist nicht allein auf der Provinzebene festzustellen und erstreckt sich auch auf die extra für ausländische Investitionen errichteten Wirtschaftszonen aller Arten. Außer den sechs Sonderwirtschaftszonen, die ausnahmslos in den Küstenregionen angesiedelt sind (Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen, Pudong New Area und Hainan), sind mittlerweile zahlreiche Wirtschafts-/Industriezonen kleinerer Formate in fast allen Provinzen errichtet worden. Zum größten Teil sind 33 sogenannte alte Wirtschafts- und Technologieentwicklungszonen auf nationaler Ebene zunächst in den Küstenregionen (bis auf vier Ausnahmen) errichtet worden, darunter z.B. in Qingdao, Tianjin, Guangzhou und Dalian. Später wurden 16 neue Wirtschafts- und Technologieentwicklungszonen auf nationaler Ebene ausnahmslos in den Nicht-Küstenregionen gegründet, darunter in Nanning, Lanzhou und Kunming. Im Jahr 2004 flossen 10,1 Mrd. USD als realisierte FDI in die oben genannten 33 alten Wirtschaftszonen, was durchschnittlich 306 Mio. USD pro Zone entsprach. Während dessen wurden insgesamt nur 708 Mio. USD in die 16 neuen Wirtschaftszonen angezogen, was einen Durchschnittswert von 44,3 Mio. USD pro Zone ausmachte. Vergleicht man die Zahlen mit denen von 2003, kann festgestellt werden, dass bei den 33 alten Wirtschafts-/Industriezonen ein Wachstum von 26,9% verzeichnet werden konnte, während für die 16 neuen Zonen nur eine Wachstumsrate von 5,1% zu verbuchen war.<sup>713</sup> Berücksichtigt man, dass die steuerlichen Reize in all diesen Zonen sich kaum unterscheiden, kann man dabei eine klare Bevorzugung ausländischer Investoren für die Wirtschaftszonen in den Küstenregionen erkennen.

Betrachtet man die Regionen und die Branchen in Kombination, ist ein weiterer Zusammenhang ersichtlich. Ein großer Anteil der ausländischen Investitionen verteilt sich auf Branchen wie Elektrotechnik/Telekommunikation. Diese Branchen sind in einigen Regionen am dichtesten angesiedelt. Im Fall der Elektrotechnik ist die Provinz Guangdong der Spitzenreiter. Dieses Phänomen lässt sich damit erklären, dass sich in diesen Regionen nach anfänglichen Investitionen in kleineren Summen insbesondere in den Sonderwirtschaftszonen sehr schnell die Größenökonomie heraus-

---

<sup>712</sup> Vgl. Statistisches Jahrbuch Chinas 2005, S. 647.

<sup>713</sup> Vgl. [www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/Intjsj/kfqtjsj/2004kfqtj/t20060429\\_42036.htm](http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/Intjsj/kfqtjsj/2004kfqtj/t20060429_42036.htm)

gebildet hat. Hinzu kommen die Effekte der steil verlaufenden Erfahrungskurve aufgrund der schnellen Wissensakkumulation und der ‚Cluster‘-Bildung. Diese Regionen gewinnen immer mehr an Attraktivität für Investoren aus dieser Branche. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der Bekleidungsindustrie, in der die Provinzen Guangdong, Jiangsu und Zhejiang die vorderen Plätze einnehmen.<sup>714</sup> Zudem sind in diesen drei Provinzen die Herstellung von Büro- und Sportartikeln am stärksten vertreten, an denen ausländische Investitionen erheblich beteiligt sind.<sup>715</sup> Wei nutzt die Felddaten von 1985 bis 1999, um den Einfluss von FDI auf das Wirtschaftswachstum unterschiedlicher Regionen zu prüfen. Dabei gelangt er zu der Schlussfolgerung, dass 90% des Wachstumsunterschieds zwischen dem fortschrittlichen Osten und dem rückständigen Westen Chinas auf die FDI zurückzuführen ist.<sup>716</sup> Yao schätzt, dass FDI einen 30%igen Beitrag zu der gesamten technologischen Entwicklung Chinas geleistet hat.<sup>717</sup>

## 5.6 Einfluss der FDI auf die Wirtschaft Chinas

Der Einfluss der FDI auf die Gastländer ist in der Forschungsliteratur bereits aus vielen Perspektiven umfassend erforscht worden.<sup>718</sup> Jedoch blieben abschließende normative Aussagen über die ‚Netto‘-Einflüsse der FDI auf die Gastländer bislang aus.<sup>719</sup> Es sind nicht nur positive, sondern durchaus auch negative Auswirkungen in wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Hinsicht (z.B. aus der Perspektive des Gastlandes) zu nennen.<sup>720</sup> Nach einer kurzen Skizzierung einiger neuer Auseinandersetzungen mit den Konsequenzen der FDI auf Gastländer, insbesondere mit sogenannten ‚Emerging Markets‘,<sup>721</sup> wird anschließend auf die Einflüsse der FDI auf China eingegangen.

Wang, Siler und Liu stellen in ihrer Untersuchung fest, dass in Großbritannien ausländische Tochtergesellschaften (aus den USA, Japan und Europa) im Vergleich zu

---

<sup>714</sup> Vgl. Haas/Rehner (2003b), S. 34.

<sup>715</sup> Vgl. Haas/Rehner (2003b), S. 35.

<sup>716</sup> Vgl. Zhang/Zhao (2011), S. 94.

<sup>717</sup> Vgl. Zhang/Zhao (2011), S. 94.

<sup>718</sup> Eine Übersicht von drei theoretischen Schulen über die Einflüsse von MNU auf Entwicklungsländer als Gastländer vgl. Zhang (2006), S. 4f.

<sup>719</sup> Vgl. Caves (1996), S. 237 und Meyer (2004), S. 262f.

<sup>720</sup> Vgl. Wells (1998), S. 102.

<sup>721</sup> Die Definition von „Emerging Markets“ vgl. Hoskisson/Eden/Lau/Wright (2000), S. 249.

den lokalen Unternehmen höhere Produktivität aufweisen. Die Begründung dafür sehen sie in den unternehmensspezifischen Vorteilen, die die ausländischen Unternehmen bei der Investition mitbringen, sei es technischer Vorsprung, Kapitalintensität, besser qualifiziertes Personal oder Verbundeffekte.<sup>722</sup> Mirza und Giroud teilen die positiven Effekte, welche FDI den ASEAN-Ländern mitbringen, in ‚direct effects‘, ‚multiplier effects‘ (bestehend aus ‚value chain multiplier‘ und ‚consumption multiplier‘) und ‚spillover effects‘.<sup>723</sup> Insbesondere werden technologische Spillover-Effekte in der Literatur zahlreich thematisiert. Allerdings wird argumentiert, dass die Auswirkungen der technologischen Spillover-Effekte auf die lokale Industrie uneinheitlich dargestellt werden bzw. die Aussagen dazu teilweise widersprüchlich sind.<sup>724</sup> In diesem Zusammenhang ist eine generelle Existenz positiver Spillover-Effekte auf der intraindustriellen Ebene umstritten. Einige Studien zeigen, dass die Lücken des technologischen Fortschritts (‚technology gap‘) zwischen lokalen und ausländischen Unternehmen nicht durch FDI, zumindest kurzfristig, deutlich verkleinert werden kann, insbesondere wenn die Lücke bereits zuvor ausgeprägt war.<sup>725</sup> Der Grund kann in der Überlegenheit ausländischer Unternehmen bei der Akquisition von Marktanteilen,<sup>726</sup> Arbeitskräften, Finanzmitteln oder der mangelhaften Bereitschaft der MNU, Technologie auszubreiten,<sup>727</sup> liegen. Einige Studien weisen jedoch darauf hin, dass positive Spillover-Effekte auf lokale Unternehmen branchenabhängig sind und meistens dort auftreten, wo die lokalen Unternehmen bereits vor den FDI stark waren und sich die Kluft zwischen ihnen und ausländischen Unternehmen im Rahmen hielt.<sup>728</sup> Diese Aussage lässt sich mit der ‚absorptive capacity‘ der starken lokalen Unternehmen untermauern. Jedoch bestätigen einige andere Studien durchaus eine signifikant positive Relation zwischen den FDI und der Erhöhung der Produktivität im Gastland.<sup>729</sup> Diese empirischen Ergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass Spillover-Effekte von mehreren Faktoren wie Industriepolitik des Gastlandes,

---

<sup>722</sup> Vgl. Wang/Siler/Liu (2005), S. 9.

<sup>723</sup> Mirza/Giroud (2003), S. 4ff.

<sup>724</sup> Eine Zusammenfassung von empirischen Ergebnissen über technische Spillover-Effekte vgl. Görg/Strobl (2001) und Görg/Greenaway (2004).

<sup>725</sup> Vgl. Haddad/Harrison (1993), Aitken/Harrison (1999), Kokko (1994) und Kokko/Tasini/Zejan (1996).

<sup>726</sup> Aitken/Harrison sprechen vom „market-stealing effect“. Vgl. Aitken/Harrison (1999), S. 606.

<sup>727</sup> Vgl. Meyer (2004), S. 263.

<sup>728</sup> Vgl. Cantwell (1989) und Kokko/Tasini/Zejan (1996), S. 609.

<sup>729</sup> Vgl. Blomström/Wolff (1994) und Nadiri (1991).

Wettbewerbsstruktur im Gastland, Transferbereitschaft und -fähigkeit ausländischer Unternehmen sowie Lernfähigkeiten der lokalen Unternehmen usw. abhängig sind.<sup>730</sup>

Solche Feststellungen können ebenfalls auf China übertragen werden, in Anbetracht der Tatsache, dass China bei all diesen genannten Punkten Unzulänglichkeiten vor der Entscheidung zur Marktöffnung aufwies.<sup>731</sup> Die Einströmung des ausländischen Kapitals und das Engagement ausländischer Unternehmen in China haben die Kluft zwischen China und den anderen Ländern insbesondere hinsichtlich des Technologiestandes, der Kapitalausstattung und der Qualifikation der Arbeitskräfte verkleinert. Diese vorteilhaften Einflüsse lassen sich nicht nur in den positiv ausgefallenen volkswirtschaftlichen Zahlen, sondern auch in der erhöhten Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Unternehmen auf der Weltbühne und in den ausländischen Tochtergesellschaften in China hinsichtlich ihrer Stellenwerte innerhalb ihres Unternehmensverbundes bestätigen. Berthélemy und Démurger haben mit einem endogenen mathematischen Modell die reziproke Dependenz zwischen den FDI und der Wachstumsrate anhand der Daten aus 24 Provinzen in China aus den Jahren 1985 bis 1996 festgestellt, wobei der Technologievorsprung der FDI u.a. den wichtigsten Determinanten für das Wachstum darstellt.<sup>732</sup>

Im Folgenden werden die Einflüsse der FDI auf Chinas Wirtschaft<sup>733</sup> zusammengefasst. Jedoch ist die Intention bei dieser Vorgehensweise nicht eine lückenlose Auflistung. Vielmehr werden die Einflüsse, die zum größten Teil durchaus positiv sind, grob skizziert.

### 5.6.1 Einflüsse auf die Makroökonomie Chinas

Der Zufluss der FDI hat den absoluten Kapitalstock Chinas erhöht. Ebenfalls hat die relative Bedeutung der FDI kontinuierlich zugenommen. Im Jahr 1989 betragen die FDI nur 3,05% der Gesamtinvestitionen in Chinas Anlagenvermögen. Dieser Anteil

---

<sup>730</sup> Vgl. Feinberg/Majumdar (2001).

<sup>731</sup> Die Produktivität der Privatwirtschaft Chinas stieg von 2000 bis 2004 jährlich um 17%. Vgl. Bremner (2004), S. 106.

<sup>732</sup> Vgl. Berthélemy/Démurger (2000).

<sup>733</sup> An dieser Stelle werden bewusst die Einflüsse der FDI auf die „Wirtschaft“ des Gastlandes betont. Außer wirtschaftlichen Einflüssen sind auch die auf die Naturumwelt, Gesellschaft und institutionellen Rahmen zu nennen, auf die hier aber nicht ausführlich eingegangen wird. Vgl. Meyer (2004), S. 261.

erhöhte sich im Jahr 1997 auf 12,05% und der höchste Stand von 18,27% wurde im Jahr 1994 erreicht.<sup>734</sup> Im Vergleich zur Wachstumsrate der gesamtwirtschaftlichen Investitionen in Anlagenvermögen zeigten die FDI wesentlich mehr Dynamik. Während die gesamtwirtschaftlichen Investitionen (inkl. FDI) in Anlagenvermögen zwischen 1984 und 1997 jährlich um 23,8% zunahmen, lag die Anstiegsrate bei den realisierten FDI in diesem Zeitraum auf 51,1%.<sup>735</sup> Anhand der folgenden Zahlen kann man deutlich sehen, welchen Beitrag die FDI zur volkswirtschaftlichen Entwicklung geleistet haben. Im Jahr 1997 ist das Bruttoinlandsprodukt im Vergleich zum Vorjahr um 8,8% gestiegen. Zu diesem Wachstum leisteten die Gesamtinvestitionen mit 1,7 Punktzahl, darunter 0,36 Punktzahl durch die FDI ausgelöst, Konsum 5,15 Punktzahl, darunter 0,45 durch FDI sowie Export 1,9 Punktzahl, darunter 1,0 durch FDI. Zusammengerechnet haben die FDI mit ca. 2 Punktzahl zum 8,8%-igen Wirtschaftswachstum Chinas im Jahr 1997 beigetragen.<sup>736</sup>

Seit Jahren erzielt China beim Außenhandel Überschuss. In Jahr 2013 wies sich ein Außenhandelsüberschuss i.H.v. 259,7 Mrd. USD aus.<sup>737</sup> Bis Ende März 2014 betrug die Währungsreserve in China ca. 3,9 Trillionen USD.<sup>738</sup> Unternehmen mit ausländischem Kapital prägen immer mehr das Volumen und die Struktur des chinesischen Außenhandels. Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung des Volumens in ausgewählten Jahren. Der Anteil des Im- und Exports der Unternehmen mit ausländischem Kapital am gesamten Außenhandel ist von nur 4,63% im Jahr 1987 auf 48,68% im Jahr 1998 gestiegen,<sup>739</sup> wobei in diesem Jahr auch die Exportsumme der Unternehmen mit ausländischem Kapital zum ersten Mal ihre Importsumme übertraf.

---

<sup>734</sup> Vgl. Teng (2001), S. 135.

<sup>735</sup> Vgl. Teng (2001), S. 136.

<sup>736</sup> Vgl. Teng (2001), S. 137.

<sup>737</sup> Vgl. <http://finance.china.com.cn/news/special/jjsj2013-12/20140110/2113448.shtml>

<sup>738</sup> Vgl. <http://finance.people.com.cn/n/2014/0506/c1004-24978336.html>

<sup>739</sup> Im Jahr 1998 betrug der von ausländischen Unternehmen („foreign-invested enterprises“, FIEs – vom Verfasser) umgesetzten Exportwert 44% des gesamten Exportwertes Chinas. Vgl. Zhang/Song (2000), S. 386.

Jahr	Im- und Export der Unternehmen mit ausländischem Kapital		Import der Unternehmen mit ausländischem Kapital		Export der Unternehmen mit ausländischem Kapital	
	Summe (Mrd. USD)	Anteil am gesamten Im- und Export Chinas (in %)	Summe (Mrd. USD)	Anteil am gesamten Export Chinas (in %)	Summe (Mrd. USD)	Anteil am gesamten Import Chinas (in %)
1987	3,83	4,63	2,79	6,46	1,04	2,63
1991	29,06	21,43	17,00	26,65	12,06	20,44
1993	67,07	34,27	41,83	40,24	25,24	27,51
1995	109,82	39,10	62,94	47,65	46,88	31,51
1998	157,68	48,68	76,72	54,72	80,96	44,05

Tabelle 10: Entwicklung des Im- und Exports der Unternehmen mit ausländischem Kapital in China  
Quelle: Teng (2001), S. 157.

Auch die Produktstruktur des Exports hat sich verändert. Dabei sind zwei wesentliche Veränderungen zu nennen:

- 1) Der Anteil der unverarbeiteten Produkte am gesamten Export Chinas hat sich kontinuierlich verringert, stattdessen nimmt der Anteil der Fertigprodukte zu. Im Jahr 1991 betrug der Anteil der unverarbeiteten Produkte 22,4% und der Fertigprodukte 77,5%. Im Jahr 1996 sank der Anteil der unverarbeiteten Produkte auf 14,5%. Im Gegensatz dazu blieb der Anteil der Fertigprodukte am Export der Unternehmen mit ausländischem Kapital ständig auf einem sehr hohen Niveau, wie z.B. im Jahr 1991 bei 93,4% und im Jahr 1996 bei 92,8%; höher als der Anteil der Fertigprodukte am gesamten Export Chinas.
- 2) FDI beeinflussen Exportleistungen Chinas in direkter und indirekter Weise. Während mit der direkten Weise die aktive Partizipation der ausländischen Investoren an der Produktion zum Exportzweck bezeichnet wird, bezieht sich die indirekte Weise auf die Lerneffekte der chinesischen Unternehmen bei der Beobachtung, Imitation von und Kooperation mit ausländischen Unternehmen, die sie dann zu höheren Exportleistungen fördern. Zhang und Song haben mit Paneldaten aus 24 Provinzen zwischen 1986 und 1997 mathematisch bestätigt, dass die FDI-Zuflüsse in die einzelnen Provinzen mit der Exportsumme aus den jeweiligen Provinzen positiv korreliert sind, wobei die Küstenregionen sowohl

bei der FDI-Aufnahme als auch bei dem Export mit jeweils über 85% ihrer Kategorien die wichtigste Rolle einnehmen.<sup>740</sup>

## 5.6.2 Einflüsse auf die lokale Industrie Chinas

Ausländische Unternehmen beeinflussen die Industrie über die sogenannten Spillover-Effekte, die durch Imitation, Wettbewerb, Verbundeffekte und Personaltransfer zustande kommen. Meyer unterscheidet zwischen Spillover-Effekten auf der intraindustriellen (bzw. horizontalen) und auf der interindustriellen (bzw. vertikalen) Ebene.<sup>741</sup> Während mit ‚intraindustriell‘ die Effekte auf den gleichen Industriezweig gemeint werden, beziehen sich interindustrielle Effekte auf die vertikal gebundenen Industriezweige. Positive Spillover-Effekte können dann zustande kommen, wenn die FDI einen besseren technologischen Stand im Vergleich zur einheimischen Industrie mitbringen (technology gap) und die einheimische Industrie auch Absorbierungskapazitäten des Wissens (absorptive capacity) besitzt. Allerdings lassen sich empirisch widersprüchliche Aussagen über den Grad der positiven bzw. negativen Auswirkungen der Spillover-Effekte sowohl in intra- als auch interindustrieller Hinsicht nachweisen.<sup>742</sup> Der Umfang der Spillover-Effekte ist von der Aufnahmefähigkeit der lokalen Industrie des Gastlandes, technologischen Differenz zwischen inländischen Unternehmen und ausländischen Tochtergesellschaften, der Personalqualität, Innovationsfähigkeit der inländischen Unternehmen, Eigenschaften der Branche bzw. der Region, dem institutionellen Rahmen des Gastlandes sowie Charakteren der FDI-Aktivitäten (export-orientiert oder binnenmarkt-orientiert<sup>743</sup>) abhängig.<sup>744</sup> Zusätzlich belegen Studien, dass MNU<sup>745</sup> außer dem Transfer von ‚Hardware‘ wie Technologie und Maschinen auch ‚Software‘ wie Management-Know-how, Qualitätsmanagement und Qualifizierungsmaßnahmen vom Personal ins Gastland bringen,<sup>746</sup> was sich positiv auf die lokale Industrie bei Produktivitäts-<sup>747</sup> und Nicht-Produktivitäts-

---

<sup>740</sup> Vgl. Zhang/Song (2000), S. 392ff.

<sup>741</sup> Vgl. Meyer (2004), S. 262ff.

<sup>742</sup> Unterschiedliche Aussagen sind verschiedenen Studien zu entnehmen. Vgl. Meyer (2004), S. 263ff.

<sup>743</sup> Studien zeigen, dass binnenmarktorientierte FDI mehr Spillover-Effekte auslösen als exportorientierte FDI in China. Vgl. Zhang/Zhao (2011), S. 103.

<sup>744</sup> Vgl. Zhang/Zhao (2011), S. 93ff.

<sup>745</sup> MNU spielen generell eine bedeutende Rolle bei den FDI. 80% der FDI werden von MNU getätigt. Vgl. Farrell/Remes/Schulz (2004), S. 29.

<sup>746</sup> Vgl. Gerschenberg/Ryan (1978) und Chen (1983).

<sup>747</sup> Vgl. Zhu/Tan (2000).

Spillover-Effekten wie Produktentwicklungs- oder Marktzugangs-Spillover<sup>748</sup> auswirken kann.

Die chinesische Industrie profitiert von den FDI in mehrfacher Hinsicht:

- 1) Die FDI haben im Produktionsbereich zur Erhöhung der Produktivität der chinesischen Industrie im Hinblick auf die Effizienz (catch-up) und technologischen Fortschritt (innovation) beigetragen.<sup>749</sup> Die lokale Industrie musste sich anstrengen, um mit ausländischen Tochtergesellschaften konkurrieren zu können. Dabei profitieren sie davon, dass sie durch Beobachtung bzw. Imitation ausländischer Tochtergesellschaften und durch die Mobilität des Personals zwischen ausländischen Tochtergesellschaften und lokalen Unternehmen effektiv lernen können. Effekte von ‚learning by doing‘<sup>750</sup> und ‚learning by watching‘<sup>751</sup> wirken sich positiv auf die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit der chinesischen Industrie aus.
- 2) Die lokalen Unternehmen können ebenfalls von den internationalen Erfahrungen ausländischer Unternehmen bei Marketing-, Vertriebsaktivitäten und F&E-Kompetenz im Hinblick auf Produktentwicklung und Prozessinnovation profitieren und dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit steigern. Generelle positive intra- und interindustrielle Spillover-Effekte auf die lokale Industrie Chinas können daher bestätigt werden.<sup>752</sup>
- 3) Die Spillover-Effekte werden auf die Kunden auf dem chinesischen Markt extrahiert. Diese werden dadurch einen höheren Anspruch auf die Qualität und auf den Technologiegehalt der Produkte haben, was dann durch Feedback zur kontinuierlichen Produktverbesserung an den Hersteller weitergeleitet wird.<sup>753</sup>

Negative Einflüsse auf die heimische Industrie Chinas liegen in erster Linie bei der niedrigen Konkurrenzfähigkeit der chinesischen Unternehmen im Vergleich zu den ausländischen Tochtergesellschaften. Staatsunternehmen werden ggf. von den ne-

---

<sup>748</sup> Vgl. Buckley/Clegg/Wang (2002), S. 651.

<sup>749</sup> Vgl. Wu (2002), S. 115ff.

<sup>750</sup> Vgl. Arrow (1962).

<sup>751</sup> Vgl. King/Robson (1992).

<sup>752</sup> Vgl. Wei/Liu (2006), S. 554.

<sup>753</sup> Vgl. Blomström (1991), S. 6ff.

gativen Spillover-Effekten ausländischer Unternehmen betroffen, während Kollektivunternehmen<sup>754</sup> positiv beeinflusst werden können.<sup>755</sup> Allerdings argumentieren einige Autoren, dass die negativen Spillover-Effekte auf die heimische Industrie von kurzer Dauer sind.<sup>756</sup> Im Fall Chinas ist die Konkurrenzunfähigkeit der einheimischen, insbesondere der staatlichen Unternehmen nicht nur mit dem Wettbewerb aus dem Ausland, sondern mit der veralteten Industriestruktur, der maschinellen und personellen Ausstattung und der mangelhaften betrieblichen Managementenerfahrung zu erklären. Die Präsenz ausländischer Tochtergesellschaften in China ist zwar ein Katalysator des Veränderungsprozesses der einheimischen Industrie, jedoch kein Auslöser.

## 5.7 Erklärung der FDI Entwicklung im zeitlichen Aspekt

Um die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China in einer zeitlichen Abfolge zu betrachten, muss ein Bezugsrahmen festgelegt werden, damit eine gewisse Konsistenz in dem Erklärungsversuch gewährleistet wird. Dafür eignet sich das Diamond-Modell von Porter, da es verdeutlicht, dass ein Unternehmen seine Wettbewerbsstrategien an die veränderte Umwelt anpasst. Porters Ausgangsbehauptung ist, dass sich die Branche und ihre Struktur auf die Profitabilität der dort tätigen Unternehmen auswirken. Um die Entwicklung der FDI in China mit gewisser Vergleichbarkeit zu veranschaulichen, wird an dieser Stelle speziell die Automobilindustrie einhergehend betrachtet.

In diesem Kapitel soll versucht werden, den zeitlichen Aspekt der Entwicklung ausländischer Direktinvestitionen in der chinesischen *Automobilindustrie*<sup>757</sup> partiell mit den Internationalisierungstheorien zu erklären. Zunächst wird die Automobilindustrie als musterhafter Analysegegenstand betrachtet, um das Direktinvestitionsverhalten ausländischer Unternehmen zu erläutern.

---

<sup>754</sup> Kollektivunternehmen enthalten sowohl Township- and Village Enterprises als auch städtische Kollektivunternehmen. Vgl. Buckley/Clegg/Wang (2002), S. 641.

<sup>755</sup> Vgl. Buckley/Clegg/Wang (2002), S. 637.

<sup>756</sup> Vgl. Chung/Mitschell/Yeung (2003), S. 200.

<sup>757</sup> Die Entwicklungsgeschichte von Volkswagen Shanghai ist in erster Linie der offiziellen Website von Volkswagen China entnommen. Vgl.

<http://www.vwmedia.com.cn/pagenews/NewsDetails.aspx?articleID=772>. Auch aus dem Artikel von Lee (2001).

Abwägungen zur Politikkontinuität haben in der Anfangszeit der Reform- und Öffnungspolitik bei den Entscheidungsfindungen ausländischer Investoren eine wichtige Rolle gespielt. Nach vielen Jahren der Abschottung von der Weltwirtschaft war China für die meisten multinationalen Unternehmen nicht präsent. In dieser Phase wagten sie trotz ihrer auf den heimischen oder anderen Märkten ausgeprägten monopolistischen oder oligopolistischen Vorteile nicht, in den durch Verfremdung im politischen und wirtschaftssystemischen Sinne gekennzeichneten chinesischen Markt einzutreten. Generell waren sich ausländische Unternehmen über die Standortvorteile, die China zusätzlich zu Steuervergünstigungen anbieten konnte, nicht sicher. Die jährliche FDI-Summe verweilte bis 1990 auf einem niedrigeren Niveau. Die realisierten Projekte waren mit relativ kleinen Investitionssummen ausgestattet, was deutlich macht, dass die investierenden Unternehmen in dieser Phase aufgrund der politischen Unklarheit Investitionsrisiken beschränken wollten. Das zeigte sich insbesondere in den Jahren 1988 und 1989, in denen Zeichen der politischen Instabilität zu beobachten waren und sich die FDI nur zögerlich verhielten.<sup>758</sup>

Bereits 1978 suchte die chinesische Regierung nach Kooperationsmöglichkeiten mit ausländischen Automobilherstellern. Parallel wurden mehrere Verhandlungen mit europäischen, japanischen und amerikanischen Autobauern geführt. Die Motivation für eine Kooperation mit der Zielsetzung der Autoproduktion in China war weniger die Marktentwicklung der Automobilindustrie in China als vielmehr die Ersparnis an der Währungsausgabe, da der Autoimport die bereits knappe Währungsreserve noch mehr beanspruchte. Die chinesische Verhandlungspartei war zuerst an einem Technologietransfer interessiert („Tausch von Technologie gegen Markt“-Strategie), während die ausländischen Verhandlungspartien eine Kooperationsform von Joint-Venture vorschlugen. Dieser Vorschlag war für die chinesischen Verhandlungsführer neu und im ersten Moment auch unvorstellbar, da zum damaligen Zeitpunkt die rechtliche Grundlage für diese Kooperationsform fehlte. Jedoch verdeutlichte der Joint-Venture-Gedanke einerseits die Bereitschaft der ausländischen Autobauer, einen Schritt in das für sie fremde Land zu wagen, andererseits ihre Bedenken über die Risiken aufgrund der Verfremdung und Unsicherheit einzuschränken. Der Technologietransfer war in dieser Anfangszeit des Öffnungsprozesses mager und limitiert,

---

<sup>758</sup> Die FDI-Zahlen sind dem Statistischen Jahrbuch Chinas der jeweiligen Jahrgänge zu entnehmen.

was an konkreten Beispielen zu erkennen ist. Eines der ersten Automobil-Joint-Ventures in China, Guangzhou Peugeot Automobile Company, nahm seinen Betrieb im Jahr 1985 auf und musste aus dem chinesischen Markt im Jahr 1997 endgültig ausscheiden. In der Zwischenzeit wurden insgesamt 100.000 Autos von Peugeot in China verkauft. Der Austritt von Peugeot aus dem chinesischen Markt löste eine breite Forschungsdiskussion aus. Dabei wurden drei Hauptgründe ersichtlich: a) Keine langfristige Orientierung. Aufgrund des Minderheitsanteils (22%) des Peugeot-Konzerns an dem Joint-Venture war Peugeot weniger an seinem langfristigen Erfolg interessiert und viel mehr an der kurzfristigen Gewinnerzielung durch Komponentenverkauf von Peugeot in Frankreich an dieses Joint-Venture mit einem profitablen Preis. Das damalige kleine Marktvolumen in China hat Peugeot keine ausreichende Zuversicht über die Zukunft geschenkt. b) Peugeot war an einem Technologietransfer nach China bzw. am Aufbau einer breiten Zuliefererlandschaft in China weniger interessiert. Als eine Industriepolitik im Jahr 1994 erlassen wurde, in der Joint-Ventures in China 40% des Lokalisierungsgrads am gesamten Autoherstellungsprozess erreichen sollten, musste Peugeot China aufgrund der Nicht-Erfüllung dieses Kriteriums mit hohen Strafgebühren rechnen. c) Mit dieser Industriepolitik einhergehend war noch eine weitere Vorgabe über die Mindestherstellungskapazität von 150.000 Autos bei Guangzhou Peugeot verbunden, die im Jahr 1997 erreicht werden musste. Peugeot konnte aufgrund fehlender Bereitschaft beim Kapitalnachschuss, nicht zuletzt durch die stark verschlechterte Finanzlage des Mutterkonzerns in Europa nicht erfüllen. Damit musste 1997 der Marktaustritt mit einem hohen Jahresverlust hingenommen werden. Darin kann man sehen, dass der Technologietransfer von Peugeot nach China limitiert war. Das zweite Beispiel bezieht sich auf Volkswagen Shanghai, das zwischenzeitlich eigentlich eine beispiellose Erfolgsgeschichte in China durchlebt hat. Nach sechs Jahren Verhandlungen konnte die Volkswagen AG 1984 als einer der ersten ausländischen PKW-Hersteller in China<sup>759</sup> nach der Reform- und Öffnungspolitik einen Joint-Venture Vertrag mit der Shanghai Automotive Industry Corporation unterzeichnen. Die Staatsführung schätzte damals den heimischen Fahrzeugbedarf auf 30.000 Autos jährlich. Diese sollten ausschließlich Funktionären und Regierungsstellen, bzw. als Taxi, zur Verfügung gestellt werden – der

---

<sup>759</sup> Das allererste Autounternehmen mit ausländischer Beteiligung in China war die Beijing Jeep Corporation, die zwar weiterhin auf dem chinesischen Markt existiert, jedoch an Bedeutung verloren hat – vom Verfasser.

Verkauf an Privatpersonen stand zunächst nicht auf dem Plan. Bei diesem Projekt wurde das Automodell Santana, dessen Verkauf in Deutschland und Europa eher als Flop eingestuft wurde, für die obere Mittelklasse in China eingeführt. Bis 2000 war Santana das einzige durch Volkswagen Shanghai produzierte Automodell (mit einer Modellerweiterung um ‚Santana 2000‘ im Jahr 1995). Die Volkswagen AG hat den Lokalisierungsvorteil früh erkannt und ihre Zulieferer überzeugt, geschlossen nach China zu gehen. Schon Anfang der 1990er wurde ein Lokalisierungsgrad von 80% erreicht. Dabei wurden Komponenten zum großen Teil von den Zulieferern mit ausländischer Kapitalbeteiligung hergestellt. Volkswagen Shanghai war lange Zeit mit der Ein-/ Zweiprodukt-Strategie sehr erfolgreich, da das Umfeld in China keine richtige Konkurrenz darstellte und Volkswagen sich bereits mit der eingeführten Technologie beinahe eine Monopolstellung sichern konnte. Die einzige zum Zeitpunkt der Joint-Venture-Gründung noch existierende chinesische Automarke war die Marke Shanghai mit einer jährlichen Produktionsmenge von 5.000 Autos. Der weitere Marktbedarf wurde durch importierte Autos mit einer Menge, die mehrfach darüber lag und nicht zuletzt über illegale Kanäle nach China eingeführt wurde, gedeckt. Ein auf legale Weise importiertes Auto musste eine Verzollung von über 200% entrichten. Trotz der geringen Stückzahl der dort produzierten PKWs war das Geschäft aufgrund des eklatanten Gewinns, der durch exorbitant angesetzte Preise erzielt wurde, regelrecht profitabel. Das Angebot mit einem einzigen Automodell aus der oberen Mittelklasse ist einerseits mit der damals zahlungsfähigen Zielgruppe und andererseits mit dem niedrigen technologischen Stand der gesamten Automobilindustrie Chinas zu erklären.

Für ‚Luxusartikel‘ wie Auto war der chinesische Markt bis Mitte der 1990er Jahre hinsichtlich des Marktvolumens für ausländische Autohersteller nicht attraktiv genug. Keine Zerstörung der Wettbewerbsbalance auf den anderen Ländermärkten aufgrund der Investition von Volkswagen in China und auch keine starken komparativen Vorteile, die von einer Direktinvestition in China hätten erzielt werden können, waren deutlich zu vernehmen, sodass die anderen oligopolistischen Wettbewerber der Automobilindustrie von der Follow-the-Leader-Strategie Gebrauch machen mussten. Für eine längere Zeit blieb ein Zuströmen der FDI nach China in die Automobilbranche aus.

Diese Situation hat sich mit der Attraktivitätszunahme des chinesischen Marktes verändert. Immer mehr Joint-Ventures wurden gegründet, in dem der ausländische Partner Kapital, Marke, Automodelle, Plattform, Anlagen, Technologie und u.a. Management Know-how bereit stellte und der chinesische Partner Grundstück, Gebäude und Arbeitskräfte anbot. Mit dem vor kurzem geschlossenen Vertrag zwischen Fiat und einem chinesischen Partner mit dem Ziel, ein neues Joint-Venture mit eigener Produktion zu gründen,<sup>760</sup> sind die weltweit zehn größten Automobilhersteller alle mit ihrer Produktion in China angesiedelt. In den Jahren, insbesondere nach 2002, sind zwei Entwicklungsrichtungen zu beobachten: a) Die Modellpaletten wurden bei den Autoherstellern in China deutlich erweitert. Die meisten Modelle aus der Mittelklasse bis hin zur oberen Mittelklasse werden in China produziert, wie zum Beispiel die 3er und 5er Serien von BMW, Audi A4 und A6 oder die C-Klasse und E-Klasse von Mercedes-Benz; b) Die synchronisierte Neumodelleinführung in China. Dieses Phänomen ist mit dem erhöhten Wettbewerbsdruck auf dem chinesischen Markt zusammenhängend. Jedoch nur ein breitaufgestelltes Netzwerk an Zulieferern kann diese synchronisierte Vorgehensweise ermöglichen.<sup>761</sup>

Anhand der Entwicklung der Automobilindustrie in China kann gesagt werden, dass das Zufließen der FDI nach China in diese Branche in erster Linie auf die rasant gewachsenden Marktpotentiale und Kundenwünsche zurückzuführen ist. Jedoch die verbesserte Infrastruktur, erhöhte Qualität der Arbeitskräfte und moderat ausgefallenen Arbeitskosten erleichterten die Entscheidung der ausländischen Autohersteller, Schritt auf den chinesischen Markt zu wagen.

Eine wichtige wirtschaftliche sowie politische Aufgabe Chinas hinsichtlich der FDI war es, große Unternehmen, die z.B. auf der Liste der Fortune-500 aufgeführt sind, in das Land zu holen. Diese großen Unternehmen können mittlerweile wesentlichen Einfluss auf das Wirtschaftsleben Chinas insbesondere auf der regionalen Ebene ausüben. Zudem weisen sie in vielen Fällen sehr unterschiedliche Entwicklungspfade

---

<sup>760</sup> Das ist bereits der zweite Anlauf von Fiat in China, mit einem Joint-Venture Fuß zu fassen. Von 1999 bis 2007 verkaufte Fiat in Form von Joint-Venture mit der Nanjing Automobile Group insgesamt 160.000 Autos in China. Diese Kooperation wurde aufgrund eines Strategiewechsels der Kooperationspartner 2007 beendet. – vom Verfasser.

<sup>761</sup> Die Automarktdarstellung stammt aus der Recherche zu verschiedenen Internetquellen, u.a. von den offiziellen Webseiten der Autohersteller in China.

als andere kleinere Unternehmen auf. Wie ein Entwicklungspfad gestaltet ist, ist von vielen Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche der Unternehmen und Unternehmensstruktur und -strategie abhängig. Vor allem hinsichtlich der Ausgabe für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten nehmen große multinationale Unternehmen Vorreiterrolle ein.<sup>762</sup>

An dieser Stelle soll die Entwicklung von Panasonic<sup>763</sup> in China ein Beispiel für ein in China investierendes multinationales Großunternehmen herangezogen werden, um einerseits den Entwicklungsprozess eines Weltkonzerns in China chronologisch darzustellen und andererseits gewisse Schlussfolgerungen zu ziehen, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung anderer multinationaler Konzerne in China.

Chronologisch können die Geschäftstätigkeiten von Panasonic in China in drei Phasen unterteilt werden: Exporttätigkeit, Lizenzvergabe und Direktinvestition. Die erste Direktinvestition von Panasonic in China war 1987 die Produktion von Farbfernsehröhren im Rahmen eines Joint-Venture in Peking. Diese Investitionsentscheidung ist jedoch auf eine Betriebsbesichtigung des damaligen Staatsmanns Deng Xiaoping im Jahr 1978 bei einer Fernsehgeräteproduktion von Panasonic in Japan zurückzuführen, bei der er von Panasonic eine Lizenzerteilung für die Fernsehgeräteproduktion an China anforderte. Trotz der Bemühungen vom Panasonic-Gründer Konosuke Matsushita zur Förderung von mehr Präsenz der japanischen Industrie in China war diese zunächst wenig an einer Direktinvestition in China interessiert. Die mangelnde Resonanz der japanischen Industrie für eine Direktinvestition mit Produktionsaktivitäten in China ist mit dem damaligen Boom des Exportgeschäfts Japans und seinen in der Wachstumsphase befindlichen Produkten zu begründen. Jedoch hat sich Panasonic wenig später in einem ‚Alleingang‘ zur Vorort-Präsenz in China entschlossen. Für sein Exportgeschäft in China hatte Panasonic bis zum ersten Joint-Venture in erster Linie durch Gründungen von Service Centers die ersten Erfahrungen sammeln können. Gleichzeitig konnte Panasonic ein exzellentes Verhältnis zur chinesischen Behörde aufbauen, u.a. durch ihre technologische Unterstützung bei über 180

---

<sup>762</sup> Vgl. He/Zhou/Fang (2004), S. 71.

<sup>763</sup> Diese Fallstudie über Panasonic in China ist zum größten Teil an das entsprechende Kapitel im Buch von Zhao (2002a, S. 219-234) angelehnt. Eigene Recherche auf der Website von Panasonic bildet eine andere Informationsquelle.

Projekten, vorwiegend über die Lizenzvergabe. Nach der Re-Stabilisierung des aufgrund der 1989 sich ereigneten Studentenbewegung abgekühlten politischen und wirtschaftlichen Verhältnisses zwischen China und Japan, entschied Panasonic 1992, Direktinvestitionen in China auf großem Maßstab auszubauen. Der Erfolg von Panasonic in China insbesondere in Form von Joint-Venture ist stark durch ihre Partnersuche geprägt. Beim Joint-Venture kamen für Panasonic gezielt vor allem drei Partnertypen infrage:

- a) Von der Regierung designierte chinesische Partner bei öffentlichen Großprojektausschreibungen. Für solche ‚Prestigeprojekte‘ waren Finanzmittel und Absatzmarkt meistens durch den Staat abgesichert.
- b) Chinesische Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren Erfolg bereits unter Beweis gestellt haben. Diese Unternehmen besitzen nicht nur gute Kontakte zu den lokalen Behörden, sondern auch ein ausgebautes Vertriebsnetz, das für Panasonic von besonderem Interesse ist.
- c) Partner, mit denen Panasonic bereits in den früheren Phasen der Exporttätigkeit und Lizenzvergabe zusammen gearbeitet haben. Die Kennenlernphase zwischen Geschäftspartnern wurde während der erfolgreichen Zusammenarbeit in der Vergangenheit abgeschlossen. Transaktionskosten für den Vertrauensaufbau werden dadurch bei der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens reduziert.

Ende März 2008 hatte Panasonic 81 Tochtergesellschaften mit über 100.000 Mitarbeitern in Form von JV und WFOE in China gegründet, die sich auf Handels-, Produktions- und F&E-Unternehmen ausweiten.

Betrachtet man die Entwicklung von Panasonic in China in zeitlicher Abfolge, ist leicht zu erkennen, dass diese dem Stufenmodell der Uppsala-Schule entspricht. Von Exporttätigkeit über Lizenzvergabe bis hin zur Direktinvestition in China hat Panasonic mehr als acht Jahre benötigt. Die Exporttätigkeiten und Lizenzvergabe haben nicht nur die Produkte und Technik von Panasonic nach China eingeführt, sondern auch seine Markenbekanntheit. Die positive Marktentwicklung von Haushaltsgeräten und das stabile Marktumfeld insbesondere nach 1992 haben Panasonic zum Aufstocken seines Investitionsvolumens in China bewegt.

Jedoch entwickelte sich der Markt für Haushaltsgeräte so rasant, dass Panasonic in den letzten Jahren seine Entwicklungsstrategie verändern musste. In den ersten Jahren ihrer Direktinvestitionen bot Panasonic dem chinesischen Markt nicht nur fortschrittliche Produkte und Technologie, sondern auch eine zuverlässige Marke für High-End-Produkte und hegte sich damit von vielen damals bereits existierenden chinesischen Herstellern, die sich jedoch auf mittlere und niedrige Preissegmente konzentrierten, ab. Das Unternehmen erfuhr durch diese High-End-Orientierung seine größte Herausforderung Ende der 1990er Jahre, als die chinesischen Produzenten dieses Sektors, der überhaupt zu den am schnellsten entwickelten Sektoren zählte, ausgereifte Technik, Marke und Dienstleistung bieten konnten und zu dem auch andere Weltkonzerne wie Siemens, Philips, Samsung, Sharp, Sony, Toshiba usw. den chinesischen Markt betraten. Diese High-End-Strategie musste nach den Einbußen sowohl beim Umsatz als auch bei der Profitabilität aufgegeben werden. Was anschließend folgte, ist bewusste Kostenreduktion bei der Logistik und Produktion sowie Anpassung der Produktpreise. Im Konzern von Panasonic wurde eine Kostenreduktion in zweierlei Weise realisiert: Konzernweite Optimierung der Produktionsstandorte und verstärkter Bezug der Komponenten von lokalen Herstellern. Der Markt für Haushaltsgeräte ist ein extrem umkämpfter Markt in China und steht kurz vor einer Umstrukturierung. Bis jetzt hat sich Panasonic weiterhin dazu entschieden, den chinesischen Markt als Absatzmarkt nicht aufzugeben. Eine Entwicklungsstrategie zum Aufrechterhalten der vorhandenen Marktposition wird von Panasonic angestrebt. Ob eine andere Wachstums- oder sogar Desinvestitionsstrategie gewählt wird, wird erst nach der Konsolidierung des Marktes thematisiert.<sup>764</sup>

Durch das Fallbeispiel von Panasonic ist es ersichtlich, dass ein Unternehmen in China, das in der Vergangenheit große Erfolge aufweisen konnte, sich dem wachsenden Wettbewerb aus dem Inland und dem Ausland stellen muss. Für viele Branchen ist der Wettbewerbsdruck in China höher als in dem Stammland der Tochtergesellschaft. Der Grund liegt darin, dass China für viele Produkte und Branchen ein unerschlossener Markt war und viele ausländische Unternehmen gerade aufgrund des riesigen Marktpotentials in den Markt gleichzeitig oder hintereinander eingetreten sind. Im Prozess der Marktentwicklung reifen dann nicht nur die ausländischen Toch-

---

<sup>764</sup> Die Entwicklung von Panasonic in China ist aus mehreren Medienberichten und der Unternehmenswebsite von Panasonic zusammengefasst.

tergesellschaften immer mehr aus, sondern auch die chinesischen Mitbewerber. Insgesamt bedienen sie die ähnlichen Kundengruppen in ähnlichen Preissegmenten. Im Fall ein technologischer Vorsprung nicht mehr vorhanden ist oder von den Kunden so wahrgenommen wird, gerät eine Tochtergesellschaft wie von Panasonic im Haushaltsbereich in Schwierigkeit.

## 5.8 Betrachtung der Forschung und Entwicklung als ergänzenden Indikator und Interpretation

Technologischer Vorsprung ergibt einen kompetitiven Vorteil für Unternehmen, mit dem auf einem neuen Markt die ‚Liability of Foreignness‘<sup>765</sup> überwunden werden kann. Multinationale Unternehmen aus Industrieländern zeigen, gemessen an ihrem Prozentsatz des Unternehmensergebnisses, immer mehr Konvergenz bei der Ausgabe für Forschung und Entwicklung<sup>766</sup> und stellen eine bedeutende Kraft bei dieser Ausgabe auf den jeweiligen nationalen Ebenen dar.<sup>767</sup> Nicht nur in den Heimatländern spielen MNU bei der Forschung und Entwicklung eine entscheidende Rolle, auch in den Gastländern ist ihre Präsenz immer deutlicher geworden. Dabei stellen sich in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zwei Fragen:

- a) Welche internen und externen Bedingungen müssen für multinationale Unternehmen erfüllt werden, damit ihre Tätigkeiten in der Forschung und Entwicklung auf die Tochtergesellschaften im Ausland verlagert werden können?
- b) Mit welcher Vorgehensweise und in welchem Tempo muss dann die Tätigkeitsverlagerung der Forschung und Entwicklung gestaltet werden?

Diese Tendenz, die F&E-Aktivitäten auf Gastländer zu übertragen, lässt sich mit folgenden Motiven begründen:

- 1) Marktbezogene Motive. Insbesondere marktbezogene und personenbezogene Innovationen entstehen nicht nur in den Stammländern der MNU, sondern auch in den Gastländern. In diesem Zusammenhang kann ein Beispiel von Proc-

---

<sup>765</sup> Vgl. Zaheer (1995), S. 342ff.

<sup>766</sup> Vgl. Kogut (1990), S. 47.

<sup>767</sup> Vgl. Liu (2003), S. 199.

ter&Gamble genannt werden: Ihre Tochtergesellschaft in China stellt fest, dass Flecken auf den Kleidungen in China andere Schmiermitteleigenschaften aufweisen als in den anderen Regionen der Welt. Die anschließende Ansiedlung einer F&E-Abteilung vor Ort als schnelle Reaktion auf solche Marktbesonderheiten ist selbsterklärend.<sup>768</sup> Ein anderes Beispiel ist das vom IBM-Labor in China und von Microsofts F&E-Zentrum in Peking entwickelte Spracherkennungssystem, das auf der chinesischen Sprache basiert.<sup>769</sup>

- 2) Effizienzbezogene Motive. Nach dem Paradigmenwechsel vom Zentrum-Peripherie-Gedanken zum Multizentren-Ansatz nutzen die MNU stets ihre ganzen Möglichkeiten, um die F&E-Aktivitäten weltweit zu konfigurieren und koordinieren, wobei die natürlichen, humanen und technologischen Ressourcen im Gastland häufig in kombinierter Form ausgeschöpft werden. Diese globale Konfiguration erzeugt eine höhere Effizienz der F&E-Aktivitäten. Betrachtet man erneut das obige Beispiel von Procter&Gamble, wird ersichtlich, dass das bei der Anpassung an die lokalen Bedürfnisse gewonnene Wissen innerhalb der Unternehmensgrenzen geteilt werden und bei Erschließung anderer asiatischer Märkte übertragbar sein kann, um sowohl den schnelle Anpassungsprozess als auch die langfristige Effizienz des Unternehmens zu gewährleisten.
- 3) Imagebezogene Motive. F&E-Einrichtungen sind eine von der Gastlandregierung sehr erwünschte Investitionsform, mit denen der technologische Stand des Gastlandes durch Spillover-Effekte erhöht werden kann. Bei den F&E-Tätigkeiten werden hochqualifizierte Wissenschaftler und Ingenieure in die Unternehmen aufgenommen. Dieses Vorgehen ist nur durch intensive Interaktionen mit den Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen möglich. Dies ist auch der Grund, warum die meisten F&E-Zentren der MNU in Großstädten wie Peking, Shanghai und Tianjin angesiedelt sind. Dort befindet sich eine erhebliche Anzahl an Hochschulen bzw. Nachwuchsforschern. Daher gewinnt das Unternehmen durch F&E-Investitionen nicht nur eine Unterstützung seitens der Gastlandregierung, sondern auch eine hohe gesellschaftliche Anerkennung als ‚corporate citizen‘, was wiederum zum positiven Spillover-Effekt in den anderen unternehmerischen Funktionsbereichen beitragen kann.

---

<sup>768</sup> Vgl. Liu (2003), S. 199.

<sup>769</sup> Vgl. Liu (2003), S. 209.

- 4) Humanressourcenbezogene Motive. Insbesondere die in den Medien häufig erwähnte Anzahl an Hochschulabsolventen, die mittlerweile jährlich bei knapp 7 Millionen liegt, bietet eine breite Basis zur Auswahl qualifizierter Forscher und Ingenieure.
- 5) Kostenbezogene Motive. Die Integration dieser hochqualifizierten Wissenschaftler und Fachkräfte führt bei den Personalkosten für Humanressourcen zu komparativen Vorteilen für die MNU. Die Wirtschaftlichkeit eines F&E-Zentrums ist ebenfalls durch andere kostengünstige Faktoren zu realisieren. Dazu zählen zollfreie Einführungen der erforderlichen Anlagen und Geräte und steuerliche Begünstigungen.

F&E-Aktivitäten können funktional und organisatorisch kategorisiert werden. Funktional lassen sich F&E-Aktivitäten in vier Bereiche unterteilen: Informationsbeschaffung, Verbesserung bzw. Entwicklung von Produkten und Produktionsverfahren, Grundlagenforschung und Erweiterung des globalen Innovationsnetzwerks der multinationalen Unternehmen.<sup>770</sup> Insbesondere sind große MNU tatkräftig dabei, F&E-Zentren in China zu errichten, darunter zum Beispiel Hitachi, Panasonic, Siemens, Fujitsu, Motorola, IBM, Microsoft, Lucent Technology und Intel. In China werden sie in vier folgenden Formen organisiert: in die Produktion eingebettete, schwer separierbare Forschungsarbeit mit geringer Unabhängigkeit, im Vertrieb/Service angesiedelten F&E-Tätigkeiten mit mehr Unabhängigkeit, kooperative F&E-Tätigkeiten mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen sowie selbstständige F&E-Abteilungen/ Einrichtungen.<sup>771</sup> Li, Der ehemalige Senior Vice President von Siemens China, erläuterte in diesem Zusammenhang: „Wenn man in China nur Waren vertreibt, wird er als Geschäftsmann betrachtet, mit Produktion wird er als Freund und mit Forschung und Entwicklung dann als jemand aus eigener Reihe betrachtet.“<sup>772</sup>

Forschung und Entwicklung ist insofern für die Bewertung eines Investitionsstandortes ein wichtiger Indikator, da sie ex poste die Aufwertung des Standortes bei der Schöpfung höherwertiger Wertschöpfungsaktivitäten mit sich bringen und ex ante dem Vertrieb durch die Verwendung neuer F&E-Ergebnisse einen weiteren Anstoß

---

<sup>770</sup> Vgl. Liu (2003), S. 204.

<sup>771</sup> Vgl. Liu (2003), S. 204.

<sup>772</sup> [http://news.xinhuanet.com/fortune/2006-02/09/content\\_4157479.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2006-02/09/content_4157479.htm)

geben können. Die vorhandene Wissensbasis des Gastlandes kann ein essentielles Kriterium bei der Standortauswahl multinationaler Unternehmen für ihre technologischen Aktivitäten bilden.<sup>773</sup> Auch innerhalb einer MNU werden solche Tochtergesellschaften mit starker F&E-Kompetenz oftmals als Center bezeichnet.<sup>774</sup> Aus diesen Gründen ist es nicht verwunderlich, dass der chinesische Staat einerseits mit dem Motto „Tausch der Technologie gegen den Markt“ seine FDI-Politik vorantreibt und andererseits viele Anreize für die Ansiedlung von F&E-Zentren ausländischer Unternehmen in China schafft.

Eine Untersuchung in der Provinz Guangdong zeigt, dass F&E-Tätigkeiten am häufigsten in den Tochtergesellschaften europäischer Herkunft ausgeführt werden. In den neu gegründeten Tochtergesellschaften werden F&E-Tätigkeiten häufiger als in alten Tochtergesellschaften angesiedelt. In einer Industriebranche, die eine hohe Arbeitsintensität und einen niedrigen technologischen Gehalt aufweist, werden die F&E-Tätigkeiten am wenigsten ausgeführt.<sup>775</sup>

F&E-Aktivitäten ausländischer Tochtergesellschaften in China wirken sich positiv auf die chinesische Volkswirtschaft aus. Im Vergleich zu Industrieländern macht die F&E-Ausgabe in China nur einen Bruchteil seines Sozialinlandsproduktes aus (0,7% in China im Vergleich zu 2,7% in den USA<sup>776</sup> oder 1,5% in Südkorea<sup>777</sup>). Kurzfristig machen F&E-Aktivitäten ausländischer Tochtergesellschaften das Investitionsdefizit Chinas in diesem Bereich partiell wett. In einer signifikanten Art profitieren die lokalen Unternehmen von diesen F&E-Spillover-Effekten.<sup>778</sup> Unter den ausländischen Tochtergesellschaften sind die aus den OECD-Ländern bei der Innovationsfähigkeit und technologischen Entwicklung den von Auslandschinesen wie aus Hongkong, Taiwan und Macao gegründeten Tochtergesellschaften überlegen.<sup>779</sup> Mittel- bis langfristig wird sich die Industriestruktur aufgrund der verhärteten Konkurrenzsituation im High-Tech-Bereich, des verbesserten Management- und Technologie-Know-hows und der

---

<sup>773</sup> Vgl. Cantwell/Iammarino (2001).

<sup>774</sup> Vgl. Schurig (2002), S. 54.

<sup>775</sup> Vgl. Beule/Bulcke/Xu (2002), S. 99.

<sup>776</sup> Vgl. Liu (2003), S. 107.

<sup>777</sup> Vgl. Liu (2003), S. 209.

<sup>778</sup> Vgl. Wei/Liu (2006), S. 554.

<sup>779</sup> Vgl. Wei/Liu (2006), S. 547.

vermehrten Forschungskräfte weiter differenzieren und optimieren.<sup>780</sup> Liu argumentiert, dass der technologische Stand eines Landes in einem positiven Zusammenhang mit seinen Investitionen im Ausland steht.<sup>781</sup> Aus dieser Aussage lässt sich ableiten, dass China im Prozess der technologischen Verbesserung mittel- und langfristig eine immer wichtigere Rolle als Geberland bei Investitionstätigkeiten im Ausland einnehmen wird.

Auch empirische Studien zeigen, dass immer mehr ausländische Tochtergesellschaften in China F&E-Zentren errichtet haben (EMC, Microsoft, HP, Nokia, Philippe, Samsung, Cisco, Bea, Ebay, AMD, Intel, Saint-Gobain, L'Oréal, Schneider, Degussa, Ericsson, York usw.). Im Jahr 1994 hat das kanadische Unternehmen Nortel das erste ausländische Forschungs- und Entwicklungszentrum in Peking eröffnet. Bis 2008 wurden bereits über 1.200 F&E-Zentren in China gegründet. Differenziert nach Stammland, spielen dabei nordamerikanische, europäische und japanische Tochtergesellschaften die Vorreiterrolle. Mit Hinblick auf den Industriesektor werden F&E-Zentren am häufigsten in der High-Tech-Industrie errichtet, wie beispielsweise Automobil-, Maschinenbau-, Informationstechnologie-, Computer-, Elektrogeräte-, Biotechnik-, Pharma- und Chemieindustrie, unabhängig davon, ob dieser Sektor arbeitsintensiv oder kapitalintensiv ist.<sup>782</sup> Beim Investitionsstandort konzentrieren sich die meisten F&E-Zentren auf Peking, Shanghai, Jiangsu und Guangdong.

#### 5.9 Aussicht der weiteren ökonomischen Entwicklung Chinas und ihre Auswirkung auf die Entwicklung von Tochtergesellschaften

Es ist nicht möglich, eine Prognose über die FDI in den kommenden Jahren in China mit genauen Zahlen zu erstellen, da die Entwicklungsrichtung nicht nur durch china-endogene, sondern auch -exogene Faktoren beeinflusst wird. Darüber hinaus liegt jedoch eine Darstellung der Sachverhalte, die sich wirtschaftlich positiv oder negativ auf die weitere Entwicklung der FDI in China auswirken könnten, im Bereich des Möglichen.

---

<sup>780</sup> Vgl. Liu (2003), S. 210.

<sup>781</sup> Vgl. Liu (2003), S.100ff.

<sup>782</sup> Diese Ergebnisse stammen aus der Untersuchung für die Guangdong Provinz. Vgl. Beule/Bulcke/Xu (2002), S. 96ff.

Argumentationen für weitere positive Entwicklung der FDI in China sind:

- 1) Weiteres wirtschaftliches Wachstum Chinas. Eine hohe jährliche Wachstumsrate ist eine fundamentale Voraussetzung, um marktorientierte Unternehmen nach China zu locken. Zudem werden die Produktionsbasen ausgebaut, die aufgrund der Exportorientierung der Wirtschaftspolitik der letzten Jahre eingerichtet worden sind. Nach dem aktuellen 5-Jahres-Plan wird die Zentralregierung Chinas weiterhin auf eine hohe wirtschaftliche Wachstumsrate des Landes setzen, auch wenn die Erwartungshaltung im Vergleich zum letzten 5-Jahres-Plan moderater ausfällt. Den Prognosen diverser Wirtschaftsinstitute zufolge wird die Wachstumsrate in den kommenden zwei Jahren bei 7,0% bis 7,5% bleiben.<sup>783</sup>
- 2) Weitere positive Wirtschaftspolitik. Insbesondere hofft der Staat, mit dem seit Jahren angelaufenen Vorhaben für einen regionalen Ausgleich das rückständige Hinterland zu erschließen und dort finanzpolitische Anreize auszubauen, um weitere FDI dort anzusiedeln.
- 3) In den letzten drei Jahrzehnten hat China durch die FDI eine Grundlage aufgebaut, die sich wiederum auf weitere FDI in den kommenden Jahren positiv auswirken kann.<sup>784</sup> Chinas Gesamtfähigkeiten haben sich verstärkt. Diese Fähigkeiten umschließen die eines Landes, die in Menschen, Unternehmen und industriellen Netzwerken, inklusive öffentlicher Institutionen der Forschung und Bildung, ruhen.<sup>785</sup> Dabei sind besonders die akkumulierten technologischen Kompetenzen der Unternehmen und die organisatorischen Fähigkeiten der chinesischen Behörden bei der FDI, die etablierten Wirtschafts- und Industriezonen sowie die verbesserte Qualität der Arbeitskräfte auf allen Ebenen zu beachten.
- 4) Im Vergleich zu vielen entwickelten Ländern steigt das Wirtschaftswachstum im Asien-Pazifik-Raum (ausgenommen Japan) stetig an. Wie oben gezeigt, bilden die wirtschaftlichen Einheiten aus dieser Region die größte Gruppe der ausländischen Investoren in China. Ihre starke Entwicklung und reziproke Abhängigkeit von China stellen den grundlegenden Impuls für weitere Investitionszuflüsse dar.

---

<sup>783</sup> Ein Beispiel sind die Zahlen von OECD. [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/economics/oced-wirtschaftsausblick-ausgabe-2014-1/china\\_eco\\_outlook-v2014-1-39-de#page4](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/economics/oced-wirtschaftsausblick-ausgabe-2014-1/china_eco_outlook-v2014-1-39-de#page4)

<sup>784</sup> China wird von UNCTAD als ein Land mit hohem FDI Potential und hohem FDI Performance genannt. UNCTAD (2006), S. 24.

<sup>785</sup> Vgl. Anand/Kogut (1997), S. 450.

- 5) Durch den WTO-Beitritt Chinas wird ausländisches Kapital in die Branchen fließen, in denen eine ausländische Kapitalbeteiligung bisher nur beschränkt oder gar nicht erlaubt war. Das betrifft insbesondere den Dienstleistungsbereich, darunter die Logistik und den Finanzsektor.
- 6) Seit Jahren nimmt die Akquisition als FDI-Form beim Markteintritt und auch bei der Erweiterung des Marktanteils immer mehr an Bedeutung zu.<sup>786</sup> Jedoch bestehen weiterhin Beschränkungen zu Akquisition von Staatsunternehmen für ausländische Kapitalbeteiligung. Diese sogar stärker gewordenen gesetzlichen Auflagen behindern partiell eine große Anteilsübernahme durch ausländische Investoren in China. Der Grund dafür war die allgemein negative Meinung der Regierung zu Akquisitionen durch ausländische Unternehmen, insbesondere bei traditionsreichen chinesischen Großunternehmen.<sup>787</sup> Jedoch können bald immer mehr M&A in China angetroffen werden. Zurzeit liegt der M&A-Wert bei 5% bis 10% der neuen FDI in China. Im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt von 60% bis 70% der M&A in der gesamten FDI ist die Quote Chinas noch sehr gering. M&A kann sowohl zum ersten Markteintritt als auch zur Expansion des vorhandenen Geschäftes eingesetzt werden, da durch M&A neue Wissensbasen zur Revitalisierung der existenten Organisations- und Wissensstruktur des Unternehmens geschaffen werden könnten.<sup>788</sup> In China ist die Zunahme der M&A in erster Linie der Auflockerung der Richtlinien Chinas zu FDI zuzuschreiben. Zugleich kann es auch als ein Reziprozitätsprinzip für die M&A-Versuche chinesischer Unternehmen im Ausland verstanden werden.<sup>789</sup>

Trotz der positiven Einflussfaktoren auf weitere FDI-Aufnahme in China bestehen aber auch Sachverhalte, die eine Zunahme der FDI in China behindern könnten:

- 1) Die Struktur der Herkunftsländer der FDI. Der größte Teil der FDI stammt u.a. aus Hongkong und Taiwan. Mittelfristig kann diese konzentrierte Struktur, abgesehen von der bereits angesprochenen ‚Round-Tripping‘-Problematik, ein hemmender Faktor für die weitere Entwicklung der FDI sein, nachdem das FDI-

---

<sup>786</sup> Vgl. o.V. (2006c).

<sup>787</sup> Vgl. o.V. (2006c).

<sup>788</sup> Vgl. Vermeulen/Barkema (2001).

<sup>789</sup> Vgl. Peng (2006), S. 26.

Potential dieser Herkunft ausgeschöpft worden ist. Insbesondere der durch die weltweite Finanzkrise ausgelöste Nachfragerückgang in Amerika und Europa wird den exportorientierten Tochtergesellschaften Schwierigkeiten bereiten.

- 2) In einigen Bereichen wie z.B. bei der Stahl-, Zement-, Chemie-, Mobilfunkgeräte-, Automobil-, und sogar Solaranlagenherstellung ist eine gewisse Produktionsüberkapazität zu verzeichnen.<sup>790</sup> Für die im Verhältnis zum chinesischen Markt überproduzierten Waren wird intensiv nach Absatzkanälen im Ausland gesucht. Jedoch besteht die Gefahr, dass mit der Handelspolitik der Empfangsländer zusammenhängende Absatzprobleme aufkommen können. Diese Tendenz kann weitere FDI in den Produktionsbereichen einiger Industriebranchen dämpfen.
- 3) Immer mehr Begünstigungen für ausländische Unternehmen in China gegenüber lokalen Unternehmen werden gestrichen, wie es auch in der Vergangenheit der Fall war. Ein markantes Beispiel hierfür ist die Gleichstellung der Körperschaftssteuer von ausländischen und einheimischen Unternehmen auf 25% durch den Volkskongress.<sup>791</sup>
- 4) Die hohe Sparquote von 46%<sup>792</sup> der chinesischen Bevölkerung, die auf die wahrzunehmende Unsicherheit bei den Einnahmen und bei den Ausgaben zurückzuführen ist, schwächt die Binnennachfrage, die sich wiederum negativ auf die marktsuchende FDI auswirken kann.
- 5) Starke Konkurrenz beim Wettlauf um ausländisches Kapital. Die Entstehung neuer Zielländer könnte den FDI-Zufluss nach China hemmen. Dabei sind insbesondere die anderen BRICS-Länder, süd- und südostasiatische Länder bzw. einige osteuropäische Länder zu nennen, die nun für traditionelle FDI-Herkunftsländer wie beispielsweise aus Westeuropa immer mehr an Bedeutung gewinnen.
- 6) Andere Probleme in China. Die zunehmend in der Öffentlichkeit wahrgenommenen Korruptionsskandale und eine mangelnde Transparenz der Politik und der administrativen Vorgehensweise für die FDI auf der lokalen Ebene schrecken beispielsweise potentielle Investoren ab.

---

<sup>790</sup> <http://www.wiwo.de/politik/ausland/wirtschaftspolitik-china-produziert-zu-viel/5600428.html>

<sup>791</sup> Vgl. o.V. (2007a).

<sup>792</sup> Vgl. o.V. (2005e).

- 7) Die bereits stark vorherrschende Wettbewerbssituation in China kann Unternehmen, die dort noch keinen Fuß gefasst haben, den Eintritt erschweren. Dies gilt auch für die Entscheidung über eine Folgeinvestition von Unternehmen, die bereits in China aktiv sind.<sup>793</sup>
- 8) Mangelnde Informationstransparenz und Verstöße gegen die Urheberrechte, trotz gewisser Verbesserungen in den letzten Jahren, begründen nach wie vor die defensive Investitionsstrategie vieler ausländischer Unternehmen.

Darüber hinaus benennen Investoren die Aufwertung der chinesischen Währung CNY, die die Produktion verteuere, die Undurchsichtigkeit der Partnerbetriebe, wachsende Kosten, Bürokratie, Korruption und Diebstahl geistigen Eigentums als die Hauptrisiken in China. Diese könnten jeden beliebigen Investitionsplan stark gefährden. Doch noch gefährlicher für China dürfte auf Dauer das Sozialgefälle sein. Der Satz von Deng Xiaoping, dem Vater des chinesischen Wirtschaftswunders, man solle doch einige Menschen zuerst reich werden lassen, entpuppt sich als Zündschnur am Sozialgefüge. China ist ein Entwicklungsland, in dem noch immer eine breite Basis der Bevölkerung arm ist. Der Gini-Koeffizient, mit dem das wirtschaftliche Ungleichgewicht gemessen wird, liegt in China bei 0,48,<sup>794</sup> einer der höchsten Werte der Welt. 1980 lag er noch bei 0,30. Oberhalb von 0,40 rechnen die Vereinten Nationen mit sozialen Unruhen. So warnt selbst die Zeitung der Zentralen Parteischule in Peking davor, dass die Ampeln für das Sozialgefälle auf ‚Gelb‘ stünden. In spätestens fünf Jahren könnten sie auf ‚Rot‘ umspringen. Zwar hat China Großartiges geleistet und in nur zwei Dekaden mehr als 500 Millionen Menschen von der bittersten Armut befreit. Der Aufschwung aber versickert auf dem Weg in die Dörfer. Die Entscheidung des kommunistischen Regimes, den sozialen Ausgleich und nicht länger das Wachstum um jeden Preis in den Mittelpunkt des zwölften Fünfjahresplans zu rücken, ist vor allem ein Eingeständnis des eigenen Versagens. Nun sind es nicht mehr wie 1989 die Studenten, die ihr Recht nach sozialer Gerechtigkeit einforderten, sondern die Bauern, Arbeiter und Arbeitslosen. Das Kernstück der Bemühungen muss der Aufbau eines Sozialversicherungssystems sein, das für alle zugänglich ist. Dieses setzt die Entwicklung einer geordneten Unternehmenslandschaft und eines funktionierenden Finanzmarktes voraus. Dazu muss China freilich zunächst weitere,

---

<sup>793</sup> Vgl. Chan/Makino/Isobe (2006).

<sup>794</sup> <http://www.laenderdaten.de/wirtschaft/gini-index.aspx>

tiefgreifende Einschnitte wagen: Ausländische Investoren müssen auf breiter Front in das Land gelassen werden.

Eine Vertiefung des Reformkurses zur Chinas Marktwirtschaft wird fortgesetzt. Ein wichtiges Indiz dafür war der Beitritt Chinas in die WTO. Dieser Schritt wurde als ultimativer Wille Chinas zur Reformierung der Staatsunternehmen und des krisenhaltigen Finanzsektors bewertet.<sup>795</sup> Ein charakteristisches Merkmal der wirtschaftlichen Weiterentwicklung Chinas liegt in der Erschließung der Provinzen, die bis jetzt noch nicht in ausgeprägter Form von der Reformpolitik profitiert haben. Das sind z.B. die Provinzen im Westen und im Südwesten Chinas, wo die Agrarwirtschaft traditionell eine große Rolle gespielt hat, oder auch die Provinzen in Nordostchina, wo in dem vergangenen Jahrhundert die staatliche Schwerindustrie den größten Bestandteil der dortigen Wirtschaftsstruktur ausgemacht hat und die staatlichen Betriebe nun aufgrund der Ineffizienz und Unrentabilität bereits seit längerer Zeit sich in einer Krise befinden. Es sind zwei Beobachtungen zu nennen, die diese Entwicklungstendenz begründen könnten. Zum einen will die Zentralregierung den Reformkurs auf die oben genannten Regionen erweitern, um das Ungleichgewicht zwischen den Küstengebieten und dem Hinterland zu relativieren und die Kluft zwischen arm und reich zu verkleinern. Zum anderen herrschen Rivalitäten zwischen den schon entwickelten Provinzen, um die eigene Entwicklung weiter aufrechtzuerhalten. Dabei stoßen sie häufig auf Engpässe aufgrund Mangels an Arbeitskräften, hoher Arbeitskosten und unzureichender Energieversorgung. Eine Möglichkeit, diese Probleme zu umgehen, liegt in der Kooperation mit den anderen benachbarten Provinzen.<sup>796</sup>

Die Welt kann nur hoffen, dass es Peking gelingt, auf seinem Pendelkurs zwischen Öffnung und Machterhalt ein breites Aufbegehren derjenigen zu verhindern, die sich um ihre Zukunft betrogen fühle. Denn wenn China in eine Krise gleitet, wird dies überall zu spüren sein.<sup>797</sup> Dass all dies passiert, will noch nicht in unsere Köpfe. Denn aus unserer herkömmlichen Sichtweise müsste die chinesische Kombination

---

<sup>795</sup> Vgl. Liu (2002), S. 12.

<sup>796</sup> Zum Beispiel ist das „9+3“-Programm, aufgeworfen von der Provinz Guangdong, um 9 Provinzen plus Hongkong und Macao in eine erweiterte wirtschaftliche Interessengemeinschaft zu integrieren. Vgl. N.N. (2004), S. 57-58.

<sup>797</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung, Samstag, 29. Oktober 2005, Nr. 252, Seite 13, Titel: Zwei Gesichter Chinas.

aus Milliarden Menschen, Korruption, Diktatur und Kapitalismus ein Pulverfass sein, das ein einziger Funke zur Explosion bringen könnte. Seit 25 Jahren ‚wartet‘ die Welt nun schon auf den Zusammenbruch des roten Riesen. Doch das Gegenteil ist passiert.

China wird immer stabiler und der Wohlstand wächst. Jedoch zur Erscheinung kommt, dass China der Welt weiterhin zwei Gesichter zeigen wird: die makroökonomische Stabilität und soziales Chaos, Aufschwung und Korruption, Diktatur und Freiheit.<sup>798</sup> Dass das Land dabei über seine eigenen Füße stolpert, ist nicht zu erwarten.<sup>799</sup>

## 6. Entwicklung der Tochtergesellschaften in China auf der Unternehmensebene

Die Gründung einer Tochtergesellschaft kann sowohl in Form einer Neugründung als auch in Form einer Akquisition<sup>800</sup> verlaufen. In der vorliegenden Arbeit wird allerdings, zumindest anhand des theoretischen Hintergrunds, lediglich die Neugründung diskutiert. Dieses Vorgehen ist damit zu begründen, dass aufgrund der strengen gesetzlichen Vorlage bis vor kurzem Akquisition in China nur in sehr limitierter Form möglich war.<sup>801</sup> Allerdings ist zu erwarten, dass diese Form von Markteintritt bzw. Tochtergesellschaftsgründung an Popularität gewinnen wird.

In der Umfrage von Deloitte antworten 70% der befragten mittelständischen Unternehmen aus Deutschland, dass sie eine besondere ‚China-Strategie‘ verfolgen.<sup>802</sup> Im Folgenden wird zunächst auf die Motive der Gründung der Tochtergesellschaft in China betrachtet. Die Motive können die anfängliche Rolle, die eine Tochtergesellschaft einnimmt, determinieren. Dementsprechend ergibt sich im weiteren Verlauf ein Entwicklungspfad. Auch in diesem Kapitel wird ein eigenes Modell dargestellt.

### 6.1 Motive für die Gründung einer Tochtergesellschaft in China

---

<sup>798</sup> Vgl. Sieren (2006), S. 10.

<sup>799</sup> Vgl. Sieren (2006), S. 10.

<sup>800</sup> Motive und Charakteristika von Akquisition vgl. Achleitner (2002), S. 144ff.

<sup>801</sup> Im Jahr 2011 gab es 1.340 M&A-Projekte in China, die 4,84% aller Neugründungen mit ausländischem Kapital ausmachten. Vgl. Xi (2012), S. 6.

<sup>802</sup> Vgl. Deloitte (2004), S. 14.

Für FDI benennt Dunning zunächst vier Grundmotive: ‚market seeking‘, ‚resource seeking‘, ‚efficiency seeking‘ und ‚strategic asset seeking‘.<sup>803</sup> Im weiteren Verlauf seiner Argumentation ergänzte er diese um Aspekte wie Risikodiversifikation, Vorteile durch geographische Vielfalt usw.<sup>804</sup> Auch Birkinshaw und Hood sehen eine Reihe anderer Motiven.<sup>805</sup>

Die Motive zur Gründung einer Tochtergesellschaft in China können je nach Branche und Herkunftsland variieren. Während bei Investitionen aus Taiwan nach wie vor der Kostenfaktor der Produktion ganz oben auf der Prioritätsskala steht, sind für deutsche Unternehmen Markterschließung bezweckende Produktion und Aufbau vom Vertrieb und Kundendienst von größerer Bedeutung.<sup>806</sup> Unterschiedliche Markteintrittsmotive wirken sich auf die Entwicklungsstrategie der Tochtergesellschaft aus. In der Studie von Zhao nennen 66,1% der untersuchten Unternehmen Marktvolumen und -potential als Motiv für den Markteintritt in China, gefolgt von Errichtung der Produktionsbasis (55,4%), Markterschließung (49,1%), Suche nach Profit (49,1%) und Suche nach günstigen Arbeitskräften (43,8%); Effizienzsuchende Motive wie Reduzierung der Transportkosten (4,5%) oder Folgen der vorhandenen Kundschaften (8,0%) spielen insgesamt eine unbedeutende Rolle. Investitionen mit dem F&E-Motiv sind rar (2,7%).<sup>807</sup> Luo und Parken machen die Beobachtung, dass bei rein beschaffungsorientierten Tochtergesellschaften der Fokus auf der Verarbeitung und dem Export liegt und der Arbeitsprozess sich häufig an die Vorgaben der Muttergesellschaft orientiert, während den Tochtergesellschaften mit marktorientierten Motiven mehr Gestaltungsspielraum bei der Strategieformulierung und -implementierung gewährt wird.<sup>808</sup>

## 6.2 Aufbau der Erfolgspotentiale zur Entwicklung der Tochtergesellschaften

---

<sup>803</sup> Vgl. Dunning (2000), S. 164f.

<sup>804</sup> Vgl. Dunning (1994), S. 29.

<sup>805</sup> Vgl. Birkinshaw/Hood (1998b), S. 773f.

<sup>806</sup> Vgl. o.V. (2005d), S. 3. Auch bereits eine Umfrage der Unternehmensberatung Roland Berger belegt 1998 Markterschließung mit 62% als meist genanntes Motiv für eine Direktinvestition in China, im Vergleich zu niedrigen Produktionskosten mit 28%. Vgl. Roland Berger Studie (1998), S. 20. Die Umfrage von Deloitte zeigte die ähnlichen Ergebnisse. Vgl. Deloitte (2004), S. 16ff.

<sup>807</sup> Vgl. Zhao (2002b).

<sup>808</sup> Vgl. Luo/Park (2001), S. 143f.

Im vorhergehenden Verlauf dieser Arbeit wurde auf mögliche Motive zur Tätigung einer Direktinvestition in China eingegangen. Diese Motive können zum Teil als Zielsetzungen der Internationalisierung der Unternehmen betrachtet werden. Jedoch sind Unternehmensziele größtenteils wesentlich vielfältiger und umfangreicher. Die Entwicklung eines Unternehmens kann insofern als ein Prozess zur Erfüllung solcher Unternehmensziele verstanden werden. In der (Internationalen) Managementlehre besteht eine der wichtigen Aufgaben darin, Erfolgsfaktoren<sup>809</sup> für Unternehmen auszuarbeiten. Allerdings sind diese von absoluter und dialektischer Natur. Wenn wirklich normative Erfolgsfaktoren bestehen sollten, dann würden sich alle Unternehmen daran orientieren und bei Erreichung der Erfolgsfaktoren würden alle Unternehmen letztendlich gleich gestaltet sein. Dadurch würde die Differenziertheit der Unternehmen als Wettbewerbsvorteil zugrunde gehen. Von daher sprechen einige Autoren lieber von Erfolgspotentialen als von Erfolgsfaktoren.<sup>810</sup>

Diese Kenntnisverschiebung meidet eine dogmatische Aussage über eine einheitliche Erfolgsformel und räumt den Unternehmen eine Reihe von Möglichkeiten ein, proaktiv verschiedene Kombinationen von Kräften, in diesem Fall Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen, zu entdecken und zu entwickeln.<sup>811</sup> Diese Kombinationen können nur dann zum Erfolg führen, wenn sie den Umweltkonstellationen entsprechen. Auf diese Weise ist gar eine dynamische Natur in die Erfolgspotentiale integriert.

### 6.3 Faktoren, welche die Entwicklung der Tochtergesellschaft beeinflussen

Wie bereits angedeutet, wird die Entwicklung einer Tochtergesellschaft durch externe und interne Faktoren beeinflusst. Unter internen Faktoren werden die sowohl von der Tochtergesellschaft als auch von der Muttergesellschaft gemeint. Je mehr eine Tochtergesellschaft in ein spezifisches Landesumfeld mit seinem spezifischen Netzwerk eingebettet ist, je mehr wird die Entwicklungsstrategie der Tochtergesellschaft von den externen Faktoren wie lokaler Industriepolitik, Geschaftskondition oder Beson-

---

<sup>809</sup> Allein „Erfolg“ einheitlich zu definieren ist kaum möglich. Porter misst Erfolg in den Wettbewerbspositionen der Unternehmen, die schließlich zu langfristigen überdurchschnittlichen finanziellen Ergebnissen führen können. Insofern ist Erfolg von komparativer Natur. Vgl. Porter (1991), S. 96.

<sup>810</sup> Vgl. Link (1997) und Jenner (1998).

<sup>811</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 801ff.

derheiten aus dem Netzwerk beeinflusst. Diese Beeinflussungen können dann wiederum die Interaktionen zwischen der Tochtergesellschaft und der Muttergesellschaft sowie anderen Unternehmenseinheiten in Bewegung setzen.<sup>812</sup> In den folgenden Teilkapiteln wird auf die Beeinflussungsfaktoren eingegangen.

### 6.3.1 Entscheidungsprozess-theoretische Faktoren

Die Entscheidung, wie sich eine Tochtergesellschaft entwickeln soll, kann anhand eines Entscheidungsprozesses begründet werden. Dabei spielen sowohl die Verhaltensweise der Entscheidungsträger als auch die organisatorische Fähigkeit und die Machtverteilung in der Organisation eine wesentliche Rolle.

Das Ungleichgewicht der Machtverteilung zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft kann sich unmittelbar auf den Entwicklungsprozess der Tochtergesellschaft auswirken. Die Strategieformulierung über die Entwicklung der Tochtergesellschaft stellt das Ergebnis des machtpolitischen Spiels zwischen den entscheidungstragenden Akteuren dar.<sup>813</sup> In einem Unternehmen, in dem die Entscheidungsbefugnis über das Schicksal der Tochtergesellschaft einzelnen Personen unterliegt, können Erfahrungen, Vorlieben, Sichtweisen und sogar eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität stark das Geschehen der Tochtergesellschaft beeinflussen. Insbesondere in den Situationen, in denen die Vorgabe der Muttergesellschaft nicht von der Tochtergesellschaft erfüllt wird oder die Meinung der Muttergesellschaft über die Leistungen der Tochtergesellschaft negativ ausfällt, versucht die Muttergesellschaft bzw. regionale Zentrale dann, die Kontrolle über die Tochtergesellschaft stärker in die eigene Hand zu nehmen. Die Wahrnehmung der Muttergesellschaft über die Marktentwicklung in China stellt bei der Behandlung der Tochtergesellschaft einen entscheidenden Faktor dar. Wenn der Markt im Gastland von der Muttergesellschaft als sehr klein und unwichtig wahrgenommen wird, kann die Tochtergesellschaft wahrscheinlicher eine Entscheidungsautonomie erhalten. Doch auch dann besteht in diesem Zustand die Gefahr, dass das Engagement in dem Land abgebrochen wird. Dieses Phänomen ist in zwei der untersuchten Unternehmen partiell festzustellen. Die beiden befragten Unternehmen sind weltweit tätige multinationale

---

<sup>812</sup> Forsgren (1989a), S.92.

<sup>813</sup> Vgl. Trautmann (1989), S. 289.

Unternehmen und das Geschäftsergebnis in China war in der Anfangszeit so unbedeutend für die Konzerne, dass sie sich Gedanken darüber machen mussten, die Aktivitäten in China zu beenden. Ein Wandel war nur möglich, als die Wahrnehmung der Zentrale über die Marktentwicklung in China wieder positiv ausfiel. In dieser Anfangsphase, wenn das operative Ergebnis für eine längere Zeit suboptimal oder sogar schlecht ausfällt, ist der Versuch der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft, die Muttergesellschaft vom Markt und der eigenen Leistung zu überzeugen, für den Fortbestand von essentieller Bedeutung.

Nicht nur eine negative Wahrnehmung der Muttergesellschaft über den chinesischen Markt kann sich auf die strategische Entwicklung der Tochtergesellschaft auswirken. Im Fall P wurde gezeigt, dass der Überoptimismus der Geschäftsführung, was sich auch mit beschränkter Rationalität der Menschen begründen lässt, in Deutschland den ersten Schub der FDI-Tätigkeit in China ergeben hatte, wobei eine starke Korrektur des Strategiekurses durch eine spätere Enttäuschung nötig war.<sup>814</sup>

### 6.3.2 Marktbezogene Faktoren

Der chinesische Markt ist in den letzten Jahren rasant gewachsen. Dies spiegelt sich nicht nur in den Exportzahlen, sondern auch in der inländische Nachfrage und dem infrastrukturellen Ausbau wider. Wie ein deutscher Manager, der seinen Geschäftsitz in der Shanghaier Innenstadt hat, sagte: „Sehen Sie, ich wurde 2000 nach Shanghai entsendet. Was in den letzten 6 Jahren in Shanghai passiert ist, kann sich kein Europäer vorstellen.“<sup>815</sup> In allen Gesprächen wurde dieser Eindruck vom erstaunlichen Wachstum des chinesischen Marktes bestätigt. Auch ein zeitlicher Zusammenhang zwischen dem Umsatzwachstum der befragten Unternehmen und der makroökonomischen Entwicklung Chinas konnte weitgehend bestätigt werden.

Auf der anderen Seite weichen Marktbedarf und Kundenwünsche in China von denen in Europa, Japan oder den USA ab. Erst Mitte der 1980er Jahre begab sich China auf den Weg zu einer Konsumgesellschaft. Bis dahin waren ausländische

---

<sup>814</sup> Der Fall P ist den interviewten Unternehmen entnommen. Über die Interviews wird im 7. Kapitel abgehandelt.

<sup>815</sup> Interview mit dem Geschäftsführer der Tochtergesellschaft eines deutschen Logistik-Unternehmens in Shanghai im Mai 2006.

Marken aufgrund der langjährigen Abschottung der chinesischen Gesellschaft von der Welt unbekannt und von einer Markentreue konnte es keine Rede sein.<sup>816</sup> Ausländische Unternehmen werden gezwungen, eigene konventionelle Wettbewerbsvorteile neu zu definieren. Wissenschaftler für ressourcenorientierte Ansätze stellen die Behauptung auf, dass eine sehr wichtige Quelle der Wettbewerbsvorteile bei der Nichtimitierbarkeit der strategischen Ressourcen liegt. Das bezieht sich insbesondere auf Unternehmen, die sich auf ‚time compression diseconomies‘ und ‚asset mass efficiencies‘ zurückgreifen.<sup>817</sup> Mit ‚time compression diseconomies‘ wird der Zustand beschrieben, bei dem der Erfolg eines Unternehmens von seinem kumulierten Ressourcenstand abhängig ist. Dieser Akkumulierungsprozess nimmt einen historischen Entwicklungspfad ein, wobei eine künstliche zeitliche Kompression des Prozesses zu Effizienzverlusten führen kann. Mit dem ‚asset mass efficiencies‘ wird darauf verwiesen, dass ein ‚Erfolgserfolg-Effekt‘ entstehen kann. Wettbewerbsvorteile dieser Unternehmen können an der bereits erreichten akkumulierten Ressourcengröße liegen, die auf dem positiven Erfahrungskurven- und Skaleneffekt basiert. Aus diesen beiden Gründen ist es schwer, ein erfolgreiches Unternehmen bei seinen Ressourcenbestand als Agglomerat zu imitieren. Diese Argumentation ist jedoch bei China nicht immer anwendbar. Ein Beispiel, um dies zu veranschaulichen, ist die Automobilindustrie in China. Hier sind alle Faktoren wie Marktvergrößerung, Kundenverhalten, Regierungspolitik und Wettbewerbsverhältnisse usw. gut zu beobachten und zu analysieren. In Deutschland sind Kundentreue und Kundenanbindung für Autohersteller durchaus strategische Ressourcen, die sie gezielt als einen Wettbewerbsvorteil pflegen und entwickeln. Solch eine langfristige Kundenanbindung wie in Deutschland, die höchstwahrscheinlich über mehrere Generationen verläuft, ist für China allerdings kaum vorstellbar. Als Volkswagen mit seinen Modellen ‚Santana‘ und ‚Passat‘ noch in einer Quasi-Monopolstellung in ganzem Land erfolgreich war, bestanden die Hauptzielgruppen für den Fahrzeugwerb zum großen Teil aus Beamten und Taxifahrern. Die Kaufentscheidung dieser Zielgruppe basierte hauptsächlich nicht auf individuellen und emotionalen Aspekten, sondern war vorwiegend beschränkt. Auf diese Art und Weise hat Volkswagen zwar mit seiner First-Mover-Advantage im ganzen Land eine positive Markenpräsenz und Reputation aufbauen können, doch dies hatte noch nicht zur Folge, dass der Automobilhersteller in dieser

---

<sup>816</sup> Vgl. Joas (2007), S. 5.

<sup>817</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507f.

Zeit auch die strategische Ressource wie Kundentreue kultivieren konnte. Es liegt einerseits an der speziellen Kundengruppe und der vorher vergleichsweise langsamen Entwicklung des Marktbedarfs, andererseits an der insgesamt kurzen Entwicklungszeit des Marktes sowie der geringen Kenntniss der ‚potentiellen‘ Autokäufer über die Autos an sich. Darüber hinaus fehlten auch effiziente Kommunikationswege. Der Automarkt entwickelt sich seit 1998 rasant. Seitdem sind folgende Veränderungen zu beobachten:

- a) Der Markt entwickelt sich von einem Anbietermarkt zum Käufermarkt. Alle weltweit bekannten Autohersteller sind mittlerweile nicht nur durch Produktion oder Export in China vertreten, sondern haben auch bei der Produktionskapazität ihrer Anlagen ein hohes Niveau erreicht. Mit durchschnittlich 70% der Auslastung ihrer Produktionskapazität erreicht der Markt ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage.<sup>818</sup>
- b) Der Schwerpunkt der Kundengruppen verschiebt sich von Beamten auf private Konsumenten, deren Präferenzen sich sehr stark von den vorhergehenden, auf die sich Volkswagen China einrichten musste, unterscheiden. Der Marktsegmentierungsbedarf hat sich als immer notwendiger erwiesen.
- c) Mithilfe von Printmaterial, Internet und anderen Informationsquellen sind Autokäufer in China wesentlich besser informiert, als es noch vor ein paar Jahren der Fall war, und ihr Kaufverhalten entwickelt sich dadurch immer rationaler, jedoch individueller.
- d) Die Industriepolitik der chinesischen Regierung begünstigt die Entwicklung der einheimischen Autohersteller und -zulieferer. Der Reifungsprozess der einheimischen Autohersteller geht mit der Senkung der Importzölle für importierte Autos aufgrund des WTO-Beitritts einher. Insbesondere bei den Mittel- und Kleinklassen sehen sich ausländische Automarken mit immer stärker gewordenen Konkurrenz durch lokale Hersteller konfrontiert. Aktuelle Belege hierfür lassen sich aus der Aussage des Vorstandsvorsitzenden von der Daimler AG, Dieter Zetsche, erschließen: „Nicht nur Chery, sondern auch andere chinesische Wettbewerber werden ihre Produkte in Amerika oder im Rest der Welt verkau-

---

<sup>818</sup> KPMG-Studie geht davon aus, dass in der Automobilindustrie in China die Produktionskapazität bis zu 35% über dem liegt, was der Markt aufnehmen kann. Vgl. o.V. (2012), S. 2.

fen, mit uns oder ohne uns“.<sup>819</sup> Damit wird klar, dass die Konkurrenz seitens chinesischer Autohersteller zunimmt.

Aus dem Beispiel der Automobilindustrie wird gezeigt, dass sich der Markt in China stets wandelt, was wohl zur Anpassung der Unternehmensstrategie im Zug der Tochtergesellschaftsentwicklung Anlass gibt.

### 6.3.3 Unternehmensbezogene Faktoren

Wettbewerbsvorteile rechtfertigen letztlich den Markteintritt und die weitere langfristige Existenz in China. Wie Vernon bereits 1966 darauf verwiesen hat, sind solche (technologischen) Vorteile ein entscheidender Antrieb bei der internationalen Expansion von Unternehmen aus entwickelten Ländern.<sup>820</sup> Porters Appell auf die Wandlung des Erklärungsversuches der „competitive advantage of nations“ von komparativen zu kompetitiven Vorteilen auf der nationalen bzw. industriesektoralen Ebene geht von vier Determinanten, aus sowohl makro- als auch mikroökonomischen Perspektiven, aus.<sup>821</sup> Daher kann der Unternehmenskontext in zwei Kategorien eingeteilt werden: auf der Gesamtunternehmensebene bezieht er sich auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner branchen- bzw. marktabhängigen Umwelt, auf der Tochtergesellschaftsebene auf die unternehmensinterne Wettbewerbskonditionen unter den verschiedenen Unternehmenseinheiten und Strategien der Muttergesellschaft für den Fortbestand und die Fortentwicklung der einzelnen Tochtergesellschaften. Die vier Determinanten sind im Hinblick auf die Ursachen-Wirkungen-Logik so verzahnt, dass es nicht sinnvoll erscheint, sie nur einzeln und zusammenhanglos zu interpretieren. Ein Beispiel wäre im Zusammenspiel der Entwicklungsstrategie und der Branche einer Tochtergesellschaft zu sehen. Porter unterscheidet in seiner Arbeit zwischen globalen und multidomestischen Industrien. In einer globalen Industrie ist die Wettbewerbsposition in einem Land von den Wettbewerbspositionen in den anderen Ländern stärker abhängig als in einer multidomestischen Industrie, bei der die Tochtergesellschaften mit mehr Autonomie arbeiten können. Diese Befindlichkeit in einer bestimmten Industrie bedingt bereits die Ausgangspositionen ausländischer

---

<sup>819</sup> Dieser Satz ist in der Wirtschaftswoche vom 30.10.2006, S. 185 zu finden.

<sup>820</sup> Vgl. Vernon (1966).

<sup>821</sup> Vgl. Porter (1990).

Tochtergesellschaften in China, insbesondere in einer Zeit der schnellen Informationsverbreitung. Auch im späteren Entwicklungsverlauf ist die Rolle, die eine Tochtergesellschaft im gesamten Unternehmensverbund einnehmen kann, und die Interdependenz zwischen der Tochtergesellschaft und anderen Unternehmenseinheiten von dieser Brancheneigenschaft abhängig. Die Unterschiedlichkeit bei der Anwendung von Entwicklungsstrategien zeigt sich ebenfalls aufgrund der verschiedenen Nationalitäten der Mutterunternehmen. Ein japanisches Unternehmen mit einer streng hierarchischen und zentralisierten Organisations- und Entscheidungsstruktur kann die Kontrolle über die Tochtergesellschaft eher über eigene Personalbesetzung halten, sodass die Managementunsicherheit weitgehend vermieden wird, als ein Unternehmen z.B. aus den USA, in dem zwar die Kontrolle auch über das standardisierte Reportsystem ausgeführt wird, jedoch die Tochtergesellschaft mehr Handlungsspielräume hat.<sup>822</sup>

Die Entwicklung der Tochtergesellschaft unterliegt dem Einfluss der Muttergesellschaft. Gesamtunternehmerische strategische Überlegungen bewirken durchaus die Entwicklungsrichtung und -dynamik der Tochtergesellschaft. Ein Beispiel stellt die empirische Untersuchung von Delany dar: Die Tochtergesellschaften britischer Herkunft in Irland sind weniger erfolgreich bei der Mandatentwicklung im Vergleich zu jenen schwedischer oder US-amerikanischer Herkunft. Die Begründung kann darin liegen, dass die Muttergesellschaft die Überlegung hat, dass die Unternehmenseinheiten in Großbritannien die Größeneffekte leichter erzielen können als die in Irland.<sup>823</sup>

#### 6.3.4 Landespolitische und landesökonomische Faktoren

Wie bereits dargestellt, ist die Machtbalance zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft durch unterschiedliche Faktoren determiniert. Während die ‚Macht‘ der Muttergesellschaft in erster Linie mit der autoritären Legitimation aufgrund des Eigentumsrechts zu begründen ist, hat das Geschäftsnetzwerk, in das die Tochtergesellschaft eingebettet ist, einen ausschlaggebenden Einfluss auf die

---

<sup>822</sup> Vgl. Rosenzweig/Singh (1991), S. 350.

<sup>823</sup> Vgl. Delany (1998), S. 248.

Machtposition der Tochtergesellschaft gegenüber der Muttergesellschaft und den anderen Unternehmenseinheiten.

Poynter und White argumentieren, dass die Regierung im Gastland durchaus andere Erwartungen von den dort ansässigen ausländischen Tochtergesellschaften als die Muttergesellschaften hat.<sup>824</sup> Die Einrichtung der Hightech-Development-Zonen führt zur Steigerung des technischen Niveaus und der Forschungskompetenzen der betroffenen Industriesektoren. Beispielsweise kann in China die hohe industriepolitische Auflage über den ‚local content‘ oder Technologietransfer in der Automobilindustrie ausländische Autohersteller in die Lage erzwingen, aufgrund der Angst vor einer Patentschutzverletzung oder der nur schleppenden Qualitätsverbesserung der lokalen Zulieferer bewusst ihre Produktionskapazität auf einem niedrigen Niveau zu halten.<sup>825</sup> Erst wenn diese Angst ganz oder teilweise überwunden ist, ist ein weiterer Kapazitätsausbau möglich.

In der Praxis sind durchaus Beispiele dafür vorhanden, dass landespolitische Einflussfaktoren positiv für die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China angewandt werden. Beispielsweise wurde die Automobilindustrie in den Jahren von 2009 bis 2011 von den Subventionsmaßnahmen der Regierung beim Kauf von Autos mit kleinerer Motorisierung beflügelt.

### 6.3.5 Entrepreneurbezogene Faktoren

Wie Mintzberg und Waters feststellen, spielt die Führungskraft eines Unternehmens eine entscheidende Rolle bei seiner Entwicklung.<sup>826</sup> Insbesondere in einem neuen Unternehmen nimmt der Pionier meistens die treibende Kraft ein.<sup>827</sup> Ein Internationalisierungsprozess besteht aus einer Reihe von Entscheidungen, die wesentlich durch Erfahrungen der Entscheidungsträger geprägt sind. Madsen schlägt bereits bei Exporttätigkeit vor, Entscheidungsbefugnis denjenigen zu gewähren, die den ausländischen Markt gut kennen und verstehen.<sup>828</sup> Bei ausländischen Direktinvestitionen, bei

---

<sup>824</sup> Vgl. Poynter/White (1985), S. 91.

<sup>825</sup> Vgl. Weider (2004), S. 23.

<sup>826</sup> Vgl. Mintzberg/Waters (1982).

<sup>827</sup> Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 89.

<sup>828</sup> Vgl. Madsen (1989), S. 54.

denen Führungskräfte vor Ort eingesetzt werden müssen, können sie mit ihrem Einsatz, Motivation, Management-Know-how und Marktkenntnissen eine zentrale Rolle für den Erfolg der Tochtergesellschaft einnehmen. Auf die Frage, inwieweit die Manager in der Tochtergesellschaft bereit sind, ihre Entwicklung in einem lokalen oder gesamtunternehmerischen Zusammenhang zu implementieren, wird auch die Bedeutung der Nationalität der Manager deutlich. Im Vergleich zu einem Manager, der seine berufliche Laufbahn längerfristig mit der Tochtergesellschaft verbunden sieht,<sup>829</sup> würde sich ein Manager, der für drei Jahre im Ausland eingesetzt wird, eher auf das kurz- bis mittelfristige Geschäftsergebnis konzentrieren und die Tochtergesellschaft nicht in einem größeren Stil in den gesamten Unternehmensverbund integrieren, da die Sozialisations- und Integrationsbemühungen erst mit einer Zeitverschiebung auf das Geschäftsergebnis der Tochtergesellschaft bzw. deren strategischen Signifikanz für den gesamten Unternehmensverbund widergespiegelt werden.<sup>830</sup> Andererseits könnten expatrierte Manager mehr Verständnis für die unternehmerische Strategie der Muttergesellschaft für die Tochtergesellschaft als einheimische Manager haben. Empirisch arbeiten Yin und Bao heraus, dass individuelle Embeddedness der Expatrierte in den sozialen Kontext der Tochtergesellschaft zum gegenseitigen Vertrauensaufbau und individuelle Motivation der Expatrierte zum Überwinden der auf kulturelle und sprachliche Unterschiede zurückzuführenden Barrieren beitragen können. Auf diese Weise kann insbesondere implizites Wissen innerhalb der Tochtergesellschaft weiter getragen werden.<sup>831</sup>

In den ersten Entwicklungsphasen der Tochtergesellschaft, in denen der Break-even-Punkt noch nicht erreicht worden ist oder das Geschäft in China nur schleppend verläuft, ist die mentale und materielle Unterstützung von häufig nur einzelnen Top-Managern der Muttergesellschaft wahrscheinlich noch wichtiger als die Anstrengungen der Manager in der Tochtergesellschaft. Die Konfidenz der lokalen Manager, unabhängig davon, ob sie chinesischer oder ausländischer Nationalität sind, erhöht sich jedoch bei der Vermehrung der persönlichen und tochtergesellschaftlichen Kompetenzen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass die Manager der Tochterge-

---

<sup>829</sup> Vgl. Zaira (1976).

<sup>830</sup> Vgl. Gupta/Govindarajan (1991b), S. 777.

<sup>831</sup> Vgl. Yin/Bao (2006), S. 332.

sellschaft versuchen, bewusst ‚organizational slack‘ zu kultivieren,<sup>832</sup> um nach neuen Aktivitäten, und Produkten zu suchen und neue Fähigkeiten zu entwickeln, mit denen sie zu einem späteren Zeitpunkt andere Unternehmenseinheiten beeinflussen können.

#### 6.3.6 Zusammenfassung

Durch die obigen Darstellungen ist ersichtlich, dass sowohl interne als auch externe Faktoren Einfluss auf die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China nehmen können. Externe Faktoren sind dabei häufig landes- und branchenspezifisch. Dennoch muss eingeräumt werden, dass die externen Faktoren nicht immer vollständig objektiv bewertet werden können. Vielmehr entscheidet die Wahrnehmung der Mutter- und Tochtergesellschaft, die aus sowohl Subjektivität als auch Objektivität bestehen könnte, von den externen Faktoren. Die äußeren Bedingungen können den Tochtergesellschaften bei der Entwicklung ihrer internen Ressourcen und ihrer Verbindungen zu anderen Unternehmenseinheiten günstige oder aber auch weniger günstige Impulse geben. Die Marktgröße ist zwar für die Entscheidung, ob die Tochtergesellschaft eine strategische Rolle einnehmen sollte, ein ausschlaggebender Faktor, jedoch ist es noch wichtiger festzustellen, ob die Tochtergesellschaft der ihr zugeteilten Rolle gerecht werden kann. In diesem Zusammenhang sind die technischen, finanziellen, personellen und organisationalen Fähigkeiten der Tochtergesellschaften gefragt.

#### 6.4 Entwicklungsverläufe der Tochtergesellschaften in China

Wie oben aufgezeigt, ist die Entwicklung einer (Tochter-)Gesellschaft ein Prozess mit dem Ziel, Erfolgspotentiale aufzubauen. Aufgrund der Mehrdimensionalität und ihrer ausführbaren Kombinationen ist ein Entwicklungspfad, der nun im Folgenden dargestellt wird, mit Sicherheit idealtypischer Natur. Deshalb soll mit dem folgenden Modell keinesfalls ein normativer und einheitlicher Entwicklungsverlauf aller Tochtergesellschaften dargestellt werden. In erster Linie dient er als eine konzeptionelle Konstruk-

---

<sup>832</sup> Vgl. Poynter/White (1985), S. 96ff.

tion, wie auch die anderen Entwicklungsmodelle, die in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit aufgezeigt wurden, um eine von vielen Möglichkeiten darzustellen.

Der Entwicklungsprozess der Tochtergesellschaft in China impliziert Sukzessivität, die von der Dynamik, Komplexität und damit verbundenen Unsicherheit erfordert wird. Luo und Park untersuchten die Performance der marktorientierten Tochtergesellschaften in China. In Anlehnung an die von Miles, Snow und Meyer dargestellten Konfiguration mit vier unterschiedlichen strategischen Vorgehensweisen – ‚Defender‘, ‚Analyser‘, ‚Prospector‘ und ‚Reactor‘<sup>833</sup> – sind die beiden Autoren zu der Schlussfolgerung gelangt, dass die Vorgehensweise des ‚Analyser‘ auf dem chinesischen Markt am ergiebigsten sei. Da die Intransparenz und Komplexität des Marktes für ausländische Tochtergesellschaften Unsicherheit und Risiko bergen können, ist die Vorgehensweise als ‚Prospector‘ unnötigerweise riskant. Als ‚Defender‘ wäre diese Vorgehensweise zu kontrolliert und risikoscheu, sodass Geschäftschancen gerade aufgrund der Marktdynamik verloren gehen würden. Die Vorgehensweise des ‚Analyser‘ kombiniert die Vorteile der beiden anderen und stellt die beste Alternative bei der Marktbearbeitung dar.<sup>834</sup> Auch wenn der Artikel der beiden Autoren sich primär auf die Produkt- und Innovationsebene konzentriert, kann das Resultat übertragen werden, um den behutsamen und inkrementellen Entwicklungsprozess der Tochtergesellschaften in China darzustellen.

#### 6.4.1 Vorgründungsphase

Denkt man an das Sprichwort: Ein guter Start ist die halbe Miete, sollte dann Vorbereitung auf die Gründung einer Tochtergesellschaft nicht unterschätzt werden.

Die theoretische Vorbereitung für die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland ist insbesondere in den Theorien der ausländischen Direktinvestition<sup>835</sup> und den Theorien des Internationalisierungsprozesses zu finden. Bei der ersten Kategorie<sup>836</sup>

---

<sup>833</sup> Vgl. Miles/Snow/Meyer (1978).

<sup>834</sup> Die Vorgehensweise wie „Reactor“ wird von den beiden Autoren aufgrund der Marktgegebenheiten in China von Anfang an ausgeschlossen. Vgl. Luo/Park (2001), S. 143ff.

<sup>835</sup> Es besteht eine große Überschneidung zwischen der Theorie der Direktinvestition und den genetischen Ansätzen der Theorie der multinationalen Unternehmen. Vgl. Jahrreiß (1984), S. 29ff.

<sup>836</sup> Theorien der Direktinvestition basieren auf unterschiedlichen Theorien der Ökonomie. Eine ausführliche Auseinandersetzung damit ist in Jahrreiß (1984) zu finden.

handelt es sich primär um die Internalisierungsanreize der ausländischen Märkte mit unterschiedlichen Fokussierungen. Während Hymer,<sup>837</sup> Kindleberger<sup>838</sup> und Caves,<sup>839</sup> auf die Industrial-Organization-Theorie verweisend, in den monopolistischen Vorteilen der MNU die Erklärungsvariablen für die Direktinvestition sehen, damit für ausländische Investoren bestehende Markteintrittsbarrieren<sup>840</sup> gegenüber einheimischen Unternehmen neutralisiert werden können,<sup>841</sup> interpretieren andere Autoren wie Teece,<sup>842</sup> Rugman<sup>843</sup> oder Dunning<sup>844</sup> die Internalisierungsvorteile der MNU aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie im Sinne von Williamson.<sup>845</sup><sup>846</sup> Einen integrativen Beitrag, erweitert um die Standort-Theorie, leistet Dunning schließlich mit dem OLI-Paradigma (OLI steht hier für ‚ownership‘, ‚location‘ und ‚internalization‘) durch eine Kombination von ‚firm-specific advantages‘, ‚endogenization of the firm advantages‘ und ‚country-specific advantages‘.<sup>847</sup> Die beiden theoretischen Ansätze zur Erklärung der FDI-Aktivitäten – nämlich die Theorie der monopolistischen Vorteile und die Internalisierungstheorie – beschreiben trotz ihrer fundamentalen Unterschiede<sup>848</sup> die unternehmensspezifischen Vorteile, meist in intangibler Form, als ‚Startkapital‘ des Internationalisierungsprozesses.<sup>849</sup>

Übertragen auf China sind die monopolistischen Vorteile von hoher Relevanz. Da Chinas Vorhaben, sich von einer geschlossenen Gesellschaft zu einer offenen umzuwandeln, erst vor knapp über 35 Jahren abgezeichnet hat, waren die meisten (Staats-)Unternehmen im Vergleich zu ihren ausländischen Mitbewerbern weniger resistent. Daher waren die Wettbewerbsvorteile westlicher Unternehmen durch Management- und Technologie-Know-how ausgeprägt. Zudem bestätigen empirische

---

<sup>837</sup> Vgl. Hymer (1976).

<sup>838</sup> Vgl. Kindleberger (1969):

<sup>839</sup> Vgl. Caves (1971).

<sup>840</sup> Vgl. Kindleberger (1969), S. 11ff und Jahrreiß (1984), S. 189ff.

<sup>841</sup> Kritik an der Theorie des monopolistischen Vorteils ist u.a. die beschränkte Möglichkeit, mit ihr Folgeinvestitionen zu erklären. Sie ist anscheinend eher geeignet für Erklärung der Erstinvestition. Vgl. Liu (2003), S. 41; Kutschker/Schmid (2002).

<sup>842</sup> Vgl. Teece (1981).

<sup>843</sup> Vgl. Rugman (1981).

<sup>844</sup> Vgl. Dunning (1981).

<sup>845</sup> Vgl. Williamson (1975).

<sup>846</sup> Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Internalisierungstheorie vgl. Rugman (1986).

<sup>847</sup> Vgl. Dunning (1981), Rugman (1986), S. 114.

<sup>848</sup> Vgl. Forsgren (1989a), S. 23.

<sup>849</sup> Bei Neugründung der Tochtergesellschaft durch Akquisition kann die Voraussetzung nicht in den unternehmensspezifischen Vorteilen liegen, sondern an dem Erwerb von solchen Vorteilen.

Beobachtungen, dass westliche Unternehmen besonders in den Bereichen mit High-Tech-Gehalt und Kapitalintensität gut abschneiden.<sup>850</sup>

Die zweite Kategorie befasst sich teilweise durch eine normative Vorgehensweise mit den Ansätzen der ‚international market selection‘ und ‚market-entry modes‘. Bei der Marktselektion ist zwischen traditionellen und relationalen Ansätzen zu unterscheiden. Papadopolous und Denis zeigen auf, dass die traditionellen Ansätze in systematische und unsystematische unterteilt werden. Systematische beschreiben einen üblichen fundierten Entscheidungsvorgang ‚mit Hand und Fuss‘ und Unsystematische sind solche, bei denen in erster Linie Schätzungen bzw. aufgrund der Beschränktheit der Informationsverarbeitungskapazität ein Inkrementalismus bei der Suche nach zu bearbeitenden Ländermärkten nach physischer, ökonomischer sowie kultureller Distanz eingesetzt werden.<sup>851</sup> Andersen und Buvik argumentieren, dass die beiden traditionellen Ansätze nur von der ‚seller‘-Perspektive vorgenommen werden. Um diese Unzulänglichkeit auszugleichen, fügen sie eine dritte Möglichkeit, nämlich den relationalen Ansatz, hinzu. Mit diesem wird verdeutlicht, dass die Entscheidung, einen Markt zu erschließen, von einem ‚buyer‘ (Kunden) im Gastland initiiert werden kann und von der Interaktion mit ihm abhängig sei.<sup>852</sup> Die Markteintrittsstrategie wurde bereits im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit dargestellt und wird daher an dieser Stelle nicht weiter thematisiert.

Vor dem Eintritt in einen Markt ist eine gewisse, realistische Zielsetzung nötig. Aufgrund der anfänglichen Unsicherheit beschränken sich viele ausländische Unternehmen auf eine vorsichtige Vorgehensweise. Sie tätigen beim ersten Schritt nur sehr geringe Investitionen und verfolgen dann die Entwicklung des Marktes. Die erste Fehlschätzung könnte schon allein durch die Euphorie über die Marktgröße Chinas hervorgerufen werden. Nicht immer erhalten ausländische Unternehmen zuverlässige Zahlen aus den staatlichen Quellen Chinas. Ein mangelhaftes Rechnungstragen von ganz unterschiedlichen Zielgruppen kann die zweite Quelle der Fehlschätzung darstellen. Handelt es sich um Investitionsgüter, spielt der Staat oder die staatliche Wirtschaft als Abnehmer eine nicht zu unterschätzende Rolle.

---

<sup>850</sup> Vgl. Beule/Bulcke/Xu (2002), S. 78.

<sup>851</sup> Vgl. Papadopolous/Denis (1988), S. 40, Luostarinen (1980), S. 149ff. und Davidson (1980), S. 16.

<sup>852</sup> Vgl. Andersen/Buvik (2002), S. 352f.

Außer der Fehleinschätzung über den Markt können zudem auch andere Probleme die Vorgründungsphase beeinflussen, wie beispielsweise die Suche nach passendem Partner oder Personal.<sup>853</sup>

#### 6.4.2 Gründungs-/Imitationsphase

Die Entscheidung über eine Direktinvestition in China bedeutet in den meisten Fällen, dass psychische Barrieren aufgrund der geographischen und kulturellen Distanz überwunden werden müssen. Anders als die Pionierphase, die von Pümpin und Prange ausgiebig geschildert wird, erweisen sich in der Gründungsphase einer Tochtergesellschaft in China andere Merkmale als ausgeprägt. Unzureichende Ressourcenausstattung, geringer Geschäftsvolumen, Finanzierungsengpass und Personaldefizit sind zwar weiterhin die Hauptmerkmale der Tochtergesellschaft in dieser Phase, jedoch kompensieren sich die Nachteile durch die Unterstützung und Erfahrungen der Muttergesellschaft aus ihren Internationalisierungs- bzw. Geschäftstätigkeiten, da diese sich wiederum zum besagten Zeitpunkt meistens bereits in einer Wachstumsphase oder Reifephase befindet.<sup>854</sup>

In dieser Phase liegt die Hauptaufgabe der Tochtergesellschaft im Aufbau einer Infrastruktur, um ihre fundamentale Entwicklung zu ermöglichen, und der Muttergesellschaft in der Übertragung operativer Erfahrungen und strategischer Ressourcen auf die Tochtergesellschaft, um Basiskompetenzen<sup>855</sup> in der Tochtergesellschaft zu etablieren. Diese Basiskompetenzen werden in erster Linie nach den Vorstellungen der Muttergesellschaft bzw. nach ihrem vorhandenen Standardwissen definiert und dementsprechend aufgestockt. Amand und Kogut stellen statistisch fest, dass ‚Greenfield‘-Investitionen häufig dazu intendiert sind, heimatland-basierte technologische Vorteile im ausländischen Markt zu implementieren.<sup>856</sup> Die Ambiguität<sup>857</sup> und

---

<sup>853</sup> Vgl. Zinzius (2006), S.51.

<sup>854</sup> Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 98. Freilich bilden Born Globals, die sich bereits in einer sehr frühen Entwicklungsphase internationalisieren, eine Ausnahme, obwohl bei Born Globals häufig Exporttätigkeiten als Internationalisierungsschritt gemeint sind. Im China-Kontext muss auch zugestanden werden, dass die in China investierenden Unternehmen sehr viele Unterschiede hinsichtlich ihrer Kompetenz und Internationalisierungserfahrung aufweisen, insbesondere die Unternehmen von Übersee-Chinesen weniger internationale Gestalt zeigen. Vgl. Beule/Bulcke/Xu (2002), S. 98.

<sup>855</sup> Fearn's unterscheidet zwischen Basis- und Kernkompetenzen. Vgl. Fearn's (2004), S. 215.

<sup>856</sup> Vgl. Amand/Kogut (1997), S. 461.

<sup>857</sup> Vgl. March/Olsen (1976).

Unsicherheit im chinesischen Geschäftsumfeld geben ausländischen Unternehmen häufig einen hinreichenden Anlass, die im Mutterunternehmen vorhandenen organisatorischen und arbeitsprozesstechnischen Elementen auf China zu übertragen. Durchaus kann sich die Übertragung eigener bewährter Geschäftshandhabungen auf die Tochtergesellschaft in China auch teilweise durch die Überzeugung von den eigenen produkt-, technologie- oder dienstleistungsbezogenen Wettbewerbsvorteilen begründen lassen. Auch die Unternehmen, die auf die Wünsche ihrer langjährigen Kundschaften einer Präsenz vor Ort in China eingegangen sind, legen besonderen Wert darauf, die für die Kundschaften bereits gewöhnlichen Geschäftsmodelle eben wie die Corporate Identity nach China zu transferieren.<sup>858</sup> So imitiert in der Gründungsphase die Tochtergesellschaft die Muttergesellschaft in vielerlei Hinsicht.<sup>859</sup> In der Forschungsliteratur wird nicht selten befürwortet, in dieser Phase komplexitätsreduzierende Maßnahmen einzuführen, beispielsweise durch gezielte Selektion des Personals als Expatriierten nach China<sup>860</sup> oder interne Institutionen wie Produktionsverfahren und Finanzbuchhaltung aus der Muttergesellschaft nach China zu exportieren. Dieser ‚Mirror Effect‘<sup>861</sup> vollzieht sich freilich nicht in allen Funktionsbereichen. Allerdings reduzieren sich die Imitationsversuche umso stärker, je mehr die Muttergesellschaft sich dessen bewusst wird, dass in einigen Bereichen die Notwendigkeit bzw. Fähigkeit der Tochtergesellschaft zur Imitierung nicht vorhanden ist. Beispiele lassen sich anhand der japanischen Unternehmen beobachten, die häufig mit einem Minoritätsgemeinschaftsunternehmen in China ihr Geschäft begannen, was mehr ein Zeichen für die Diskussionsbereitschaft als für dominante Willensdurchsetzung japanischer Unternehmen ist.<sup>862</sup> Wenn die Muttergesellschaft die Erkenntnis gewinnt, dass die Tochtergesellschaft in dieser Anfangszeit noch nicht in der Lage ist, die beste Technologie der Muttergesellschaft aufzunehmen und zu verdauen, wird ein solcher Transfer dann zunächst unterlassen, abgesehen von machtpolitischen Ge-

---

<sup>858</sup> Ein Beispiel ist das Speditionsunternehmen Schenker. Für die Tochtergesellschaft von Schenker in China waren in der Anfangszeit die wichtigsten Kunden diejenigen, die mit Schenker bereits in Europa sehr viele Geschäftsbeziehungen gehabt haben. Experteninterview in Shanghai mit einem Schenker Manager am 21.05.2006.

<sup>859</sup> Vgl. Poynter/White (1985), S. 92.

<sup>860</sup> Vgl. Lu/Björkman (1997), S. 617 und Meier/Perez/Woetzel (1995), S. 30. Diese Vorgehensweise lässt sich auch teilweise mit dem Kontrollmotiv des Mutterunternehmens bei Direktinvestitionen erklären. Vgl. Hymer (1976).

<sup>861</sup> Vgl. Brooke/Remmers (1978), S. 36.

<sup>862</sup> Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Herkunft der Muttergesellschaft und ihrer Bereitschaft, ihre Praxis auf die Tochtergesellschaft in China zu übertragen. Vgl. Biosot/Child (1995), S. 250.

danken. Nicht zu vernachlässigen ist auch, dass ggf. gesetzliche Vorgaben in China eine pauschale Übertragung der Geschäftspraxis aus dem Ausland auf China verhindert, wie z.B. bei der Personalrekrutierung oder beim Bilanzierungsstandard.

Solch eine Imitationsintensität kann besonders stark ausfallen, wenn die Entscheidung über die Gründung der Tochtergesellschaft insgesamt kurzzeitig getroffen wurde, da in dieser Situation die Muttergesellschaft noch abhängiger von ihrer bereits in der Vergangenheit bewährten unternehmerischen Vorgehensweise ist.<sup>863</sup> Jedoch beschränkt sich die Übertragung in erster Linie auf ‚Hardwares‘, da ‚Softwares‘ vermehrt der Tiefenstruktur zuzuschreiben sind und der Prozess einen längeren Zeitraum als die Hardware-Übertragung beansprucht.

Eine fundierte Überlegung, inwiefern die Muttergesellschaft versucht, ihrer Tochtergesellschaft in der Anfangszeit das Managementsystem zu übertragen, kann im Artikel von Beechler, Bird und Taylor ausfindig gemacht werden. In der Untersuchung einer großen Anzahl von japanischen Unternehmen haben die Autoren vier Modelle aufgestellt, mit denen die japanische Muttergesellschaft ihr eigenes Managementsystem auf die Tochtergesellschaft im Ausland überträgt.

	Exportive	Closed hybrid	Adaptive	Open hybrid
Enactment	Parent template	Parent template	Local template	Customised, temporary template
Selection	Minor adjustments	Major adjustment	Minor adjustment	Major adjustment
Retention	Verification of fit; fine-tuning	Identification of success consistent with self-image	Local success	Cautious success

Tabelle 11: Vier Lernzyklus-Modelle von Beechler/Bird/Taylor  
Quelle: Beechler/Bird/Taylor (1998), S. 355.

<sup>863</sup> Vgl. Zander/Kogu (1995), S. 78.

Diese hier aufgezeigten Modelle stellen vier Möglichkeiten dar, ein muttergesellschaftsorientiertes oder ein an die Lokalität angepasstes Managementsystem im Gastland zu gestalten. Die Beibehaltung oder Veränderung des ‚originalen‘ bzw. angepassten Managementsystems ist eine auf dem Lernprozess basierende Entscheidung. Bei dem ‚exportive‘ Modell geht die Muttergesellschaft davon aus, dass das eigene Managementsystem vorteilhaft und aufgrund ihrer Wahrnehmung von ähnlicher Umwelt im Gastland auch auf die Tochtergesellschaft übertragbar ist. Ein anschließender Lernprozess bestätigt diese Überlegung und das Managementsystem wird nach lediglich partieller Anpassung zum großen Teil in der Tochtergesellschaft beibehalten. Das ‚closed hybrid‘ Modell unterscheidet sich vom ‚exportive‘ Modell dadurch, dass bei der Übertragung des Managementsystems der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaft deutliche Schwierigkeiten entstehen. Doch die Muttergesellschaft und die Tochtergesellschaft sind von dem Managementsystem der Muttergesellschaft als Kernkompetenz überzeugt und passen es nicht an, sondern stellen z.B. nur Mitarbeiter ein, die auch in das System integriert werden können. Das bedeutet, dass die lokalen Gegebenheiten für die Muttergesellschaft noch keinen ausreichenden Anlass darstellen, um über das Fit des eigenen Managementsystems zu der Umwelt im Gastland nachzudenken. Bei dem ‚adaptive‘ Modell nimmt die Muttergesellschaft von Anfang an die Unterschiede der Umwelt zwischen Gast- und Heimatland wahr und führt deswegen schon sehr früh ein bereits angepasstes Managementsystem in der Tochtergesellschaft ein. Diese Strategie erweist sich dann als richtig und wird nach minimaler Anpassung weitergeführt. Bei dem letzten Modell ‚Open hybrid‘ wird zunächst ein Managementsystem initiiert, das entweder dem der Muttergesellschaft ähnelt oder bereits an die lokale Umwelt angepasst ist. Die Initiierung ist in diesem Kontext eher unwesentlich. Wichtiger ist hingegen die Offenheit der Mutter- und auch der Tochtergesellschaft für erfolgreiche Veränderungen. Der Lernprozess erinnert an das ‚Trial-and-Error‘-Verfahren, bei dem die Wahrnehmung von Fehlern bzw. Misserfolg einen operativen Wechsel auslöst, wobei es unbedeutend ist, ob die Veränderung muttergesellschafts- oder umweltorientiert ist.<sup>864</sup>

Eine andere typische Aufgabe dieser Phase ist die Suche nach qualifiziertem Personal. Insbesondere für die Unternehmen, die früher als Mitte der 1990er Jahre in Chi-

---

<sup>864</sup> Vgl. Beechler/Bird/Taylor (1998), S. 346ff.

na eine Tochtergesellschaft gegründet haben, war das Problem eklatant. In allen Funktionsbereichen konnte die Personalproblematik den Auslöser für einen Entwicklungseingpass darstellen. Im Managementbereich z.B. waren die chinesischen Manager noch nicht bereit, den westlichen Managementstandard zu implementieren.<sup>865</sup> Im Produktionsbereich war der Trainingsbedarf sehr hoch. Der Verlauf des Wissenstransfers wurde durch die Eigenschaften des Wissens an sich (implizit/explicit, beobachtbar/unbeobachtbar bei der Nutzung, komplex/simpel, abhängig/unabhängig von einem System<sup>866</sup>) bestimmt.

### 6.4.3 Lokalisierungsphase

Der Lokalisierungsprozess kann alle Wertschöpfungsaktivitäten betreffen. In dieser Phase liegt der Fokus des Managements auf der Breite der zu lokalisierenden Bereiche und der Geschwindigkeit des Lokalisierungsablaufs. Ein inhaltlich zu breit gefächter Lokalisierungsprozess stellt eine hohe Herausforderung an das Management der Tochtergesellschaft und kann die vorhandenen Ressourcen überfordern und ausschöpfen. Insbesondere wenn die Umwelt der Tochtergesellschaft keine passablen Ressourcen zum Aufbau der lokalen Kompetenzen zur Verfügung stellen kann, wird es ihr schwer fallen, eine qualitätsbetonte Lösung zu finden. Gleichzeitig werden Überlegungen dazu angestellt, wie schnell der Lokalisierungsprozess stattfinden soll. Eine zu rapide ‚Entbindung‘ kann dazu führen, dass die Muttergesellschaft die Kontrolle und operative und strategische Steuerungsmöglichkeiten verliert.

Angenommen, dass der Aufgabenschwerpunkt in der ersten Phase in der Inangsetzung des Geschäfts liegt, erfolgt fortwährend in dieser Phase der bewusste Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen. Als die ausländischen Unternehmen ihre Tochtergesellschaften bereits vor mehr als 25 Jahren in China errichteten, konnten sie aufgrund ihrer damaligen Einschätzung über die politische Stabilität und Marktentwicklung keine langfristige Strategie anstreben. Eine rationale Strategieformulierung und -implementierung setzt gewisse Planbarkeit der zukünftigen Handlungen voraus.<sup>867</sup> Unter den damaligen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen war es für auslän-

---

<sup>865</sup> Der Grund für die Nichtimplementierung kann sein, dass die chinesischen Manager keinen Bedarf darin sehen, wenn sie der Meinung sind, dass in China alles anders läuft.

<sup>866</sup> Vgl. Zander/Kogut (1995), S. 79.

<sup>867</sup> Vgl. Mintzberg (1987), S. 11ff.

dische Unternehmen kaum möglich, eine solche langfristige Planung vorzunehmen. Für diese Unternehmen lag die Strategie primär weniger auf der Integration des Geschäfts in China in die globale Unternehmensstrategie als auf dem Wunsch, ein ‚reines‘ China-Geschäft zu tätigen, was mit dieser Motivation einhergeht, die Tochtergesellschaften lokal zu stabilisieren. Auch in den Unternehmen, in denen die Ressourcen der Muttergesellschaft nur schwer auf die Tochtergesellschaften übertragbar oder kaum für das Gastland geeignet sind, wird der Lokalisierungsbedarf hoch eingestuft. Fest steht auch, dass in China andere Kundenwünsche, Vertriebskanäle, Verständnis für Qualität und Design der Produkte und auch Geschäftsgebaren vorherrschen, was für die Lokalisierungsphase als zweite Entwicklungsphase nach der Gründung der Tochtergesellschaft spricht.

In dieser Phase arbeitet die Tochtergesellschaft intensiv auf das Ziel hin, eine Insiderposition<sup>868</sup> im Gastland einzunehmen. Der Lokalisierungsprozess vollzieht sich in mehreren Funktionsbereichen, insbesondere in denen die Muttergesellschaft gemerkt hat, es sei sehr schwierig oder gar nicht möglich, ihre Expertise auf den chinesischen Markt zu übertragen. Im Marketing-Bereich herrscht insbesondere in der Konsumgüterindustrie trotz der globalen Homogenisierungstendenz in gewissem Maß, wie Levitt mit seiner Konvergenztheorie argumentiert, ein großer Bedarf an Lokalisierung. Die Gründe sind in vielen Faktoren wie der demographischen Entwicklung, den marktlichen Charakteristiken und dem historischen gewachsenen Konsumverhalten zu sehen. Ein Beispiel dafür ist die Handelsstruktur in China. Die meisten Groß- und Einzelhandelsgeschäfte waren bis vor kurzem noch von den Handelsgesellschaften, die regierungsähnlichen Behörden untergeordnet sind, kontrolliert. Die starke ‚Zuteilungsmentalität‘<sup>869</sup> erschwert eine reibungslose Integration der nachgelagerten Aktivitäten in die Wertkette der Produktionsunternehmen. Die chinesischen Marketing-Spezifika erstrecken sich über die Distributionskanäle auf die Marketing- und Preisstrategie der Tochtergesellschaften.

Doch was ist unter Lokalisierung zu verstehen? Im Zusammenhang mit der Forschung der Rollentypologien der Tochtergesellschaft bewerten Jarillo und Martinez den Lokalisierungsgrad einer Tochtergesellschaft anhand der Menge der in ihr

---

<sup>868</sup> Vgl. Ohmae (1992), S. 149.

<sup>869</sup> Vgl. Tank (2005), S. 92.

durchgeführten Wertschöpfungsaktivitäten.<sup>870</sup> Der Lokalisierungsgrad sollte nicht nur anhand der Breite der lokal angesiedelten Wertschöpfungsaktivitäten festgemacht werden, sondern auch anhand der Tiefe. Jarillo und Martinez ziehen dafür vier Variablen zum Feststellen des Lokalisierungsgrades heran:

- a) prozentualer Anteil des Inputs, die die jeweilige Tochtergesellschaft von anderen Unternehmenseinheiten des Gesamtunternehmens bezieht;
- b) prozentualer Anteil der von der jeweiligen Tochtergesellschaft selbst produzierten Güter am Gesamtumsatz der Tochtergesellschaft;
- c) ‚local content‘, der in den von der jeweiligen Tochtergesellschaft selbst produzierten Gütern enthalten ist;
- d) prozentualer Anteil der lokalen Forschung und Entwicklung an den F&E-Tätigkeiten des gesamten Unternehmens.<sup>871</sup>

Jedoch ist diese Definition möglicherweise um weitere Variablen zu ergänzen: zum Beispiel um den lokalen Zugang zur Finanzierungsmöglichkeit, um den Anteil der lokalen und ausländischen Mitarbeiter bzw. Manager in der Tochtergesellschaft und um die Befugnis zur operativen und strategischen Managemententscheidungen. Die Determinanten für den Lokalisierungsbedarf können vielschichtig sein, u.a. geographische-kulturelle Distanz, allokatonsstrategische Überlegungen, Anforderung des Gastlandes oder Wirtschaftlichkeitsabwägungen. Insbesondere im Personalbereich ist der Lokalisierungsbedarf hoch. Nicht zuletzt bei den nachgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten, bei denen die Kenntnisse über die lokalen Besonderheiten von essentieller Bedeutung sind, wird lokales Personal eingesetzt, da sie die spezifischen Kundenwünsche vor Ort am besten nachvollziehen können. Wichtige flankierende Maßnahmen in dieser Phase sind daher Personal- bzw. Managementtraining sowie Übermittlung der Unternehmenskultur an die Mitarbeiter, so dass die Mitarbeiter mit der vorteilhaften Unterstützung ihrer ausländischen Muttergesellschaft zielgerichtet ‚lokale‘ Kundschaften auf die für sie gewohnte Weise bedienen können. Während in der ersten Phase eine starke personelle Abhängigkeit der Tochtergesellschaft von der Muttergesellschaft im Fokus der Managementaufgaben steht, wird in dieser Lokalisierungsphase Wert darauf gelegt, einen eigenen Personalbestand aufzubauen

---

<sup>870</sup> Vgl. Jarillo/Martinez (1990), S. 503ff.

<sup>871</sup> Schmid/Bäuerle/Kutschker (1990), S. 52.

und ein auf China zugeschnittenes Geschäftsmodell auszuarbeiten. Nicht nur bei den einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten, sondern auch bei der Organisationsstruktur und anderen Geschäftsgebaren ist es durchaus denkbar, sich an den lokalen Bedarf anzupassen. Aufgrund der besonderen Geschäftsumwelt in China sieht die Tochtergesellschaft nach der ersten Einführungsphase nicht nur die Notwendigkeit, sich daran anzupassen, sondern besitzt nun mehr Verständnis darüber, wo und wie sie sich anpassen sollte.

#### 6.4.4 Netzwerkaufbauphase

Während der Lokalisierungsprozess auf den Aufbau der Kompetenz mit ‚internen‘ Kräften abzielt, kommt der Netzwerkaufbauphase die Zielsetzung zu, ihren Wirkungsbereich über die Tochtergesellschaft hinaus auf ihr externes Geschäftsumfeld und auf die anderen Unternehmenseinheiten zu erweitern. Daher kann der Netzwerkaufbau in zwei Kategorien unterteilt werden: den externen und den internen Netzwerkaufbau. Die Lokalisierung und der externe Netzwerkaufbau sind aus zwei Gründen keine gegensätzlichen Aktivitäten und zeitlich nicht exakt abgrenzbar: a) Es darf nicht vernachlässigt werden, dass eine Tochtergesellschaft bereits im Lokalisierungsprozess die Beziehungen zur Umwelt bewusst aufbauen muss. Zum Beispiel tritt man bei der Suche nach qualifiziertem Personal häufig in Kontakt mit Personalagenturen oder mit Universitäten. Darüber hinaus, ist eine bewusste Pflege der Beziehungen zu den Banken unabdingbar, um die lokale Finanzierungsmöglichkeit auszuschöpfen. b) Der Netzwerkaufbau und die Lokalisierung können sich gegenseitig beeinflussen. Der interne Kompetenzaufbau kann insofern beschleunigt werden, da aufgrund der Interaktionen zwischen den internen und externen Akteuren Informationen und Know-how verstärkt kommuniziert werden und der anschließende Kompetenzaufbau wiederum den Lokalisierungsbedarf und die Lokalisierungsintensität bekräftigt. Jarillo und Martinez identifizierten drei Rollentypen anhand zwei Dimensionen, Lokalisierung und Integration, wobei sich die Integration an dieser Stelle nur auf den internen Netzwerkaufbau bezieht und parallel mit der Lokalisierung umgesetzt werden kann.<sup>872</sup> Das unternehmerische Netzwerk kann in ein inter- und ein intraorganisatorisches Netzwerk unterteilt werden. Im Folgenden wird respektive auf

---

<sup>872</sup> Dieser Rollentyp von „Active Subsidiary“ zeigt beispielsweise einen hohen Grad sowohl bei Lokalisierung als auch bei Integration. Vgl. Jarillo/Martinez (1990), S. 503.

die beiden Arten vom Netzwerk eingegangen. Diese Netzwerkaufbauphase bezweckt einen weiteren Ressourcen- und Kompetenzaufbau der Tochtergesellschaft gegenüber interaktiven Akteuren.

#### 6.4.4.1 Aufbau des interorganisationalen Netzwerks im Gastland

„Almost any advantage can be imitated.“<sup>873</sup> Wichtig ist nicht, nur Wettbewerbsvorteile zu generieren, sondern Wettbewerbsvorteile kontinuierlich zu gestalten. Dabei spielt nicht nur die eigene Kraft eine treibende Rolle, sondern auch die Interaktionen mit den dependenten, weniger dependenten und gar independenten Partnern, um den für die Innovationsfähigkeit<sup>874</sup> eines Unternehmens entscheidenden Informationsaustausch- und -verarbeitungsprozess am besten zu mobilisieren. Diese Einsicht untermauert die Signifikanz des externen Netzwerkaufbaus. Eine hohe technische Einbettung der Tochtergesellschaft ins lokale Geschäftsnetzwerk wie Lieferanten und Kunden, erhöht ihre Leistungserbringung und ihren Beitrag zum Kompetenzaufbau der anderen Unternehmenseinheiten.<sup>875</sup> Insbesondere im chinesischen Kontext, in dem der Netzwerk-Kapitalismus noch seine Gestalt annimmt, repräsentiert der externe Netzwerkaufbau ein Instrumentarium, mit dem die umweltbezogene Komplexität bewältigt werden kann.<sup>876</sup> Die politische Notwendigkeit, ein externes Netzwerk aufzubauen, ist in der FDI-Politik Chinas verankert. In China wird Joint-Venture vorwiegend als eine Gesellschaftsform mit vielen Integrationsmöglichkeiten zur lokalen bzw. nationalen Industrie angesehen, während WFOE als eine unternehmerische Einheit mit weniger Technologietransfer und weniger Integration in die chinesische Wirtschaft verstanden wird. Um diese Vorurteile und die damit verbundenen Restriktionen an die ausländischen Tochtergesellschaften zu relativieren, ist es empfehlenswert, dass die WFOE mehr Bemühungen aufbringt, um ein Netzwerk beispielsweise mit den lokalen Zulieferern und Behörden auf- und auszubauen.<sup>877</sup> In dieser Hinsicht kann der externe Netzwerkaufbau in China auch als ‚externe Lokalisierung‘ der fokalen Tochtergesellschaft verstanden werden. Dem gegenüber steht die ‚Loka-

---

<sup>873</sup> Porter (1990), S. 75.

<sup>874</sup> Wobei Innovation nicht nur als technologischer „breakthrough“ verstanden werden soll, sondern auch inkrementale Fortschritte in all relevanten Wertschöpfungsaktivitäten.

<sup>875</sup> Vgl. Andersson/Forsgren/Holm (2001), S. 1017ff.

<sup>876</sup> Vgl. Boisot/Child (1999), S. 241.

<sup>877</sup> Vgl. Beule/Bulcke/Xu (2002), S. 98.

lisierungsphase', mit der vorwiegend ein unternehmensinterner Prozess beschrieben wird. Ein engerer Interaktionsprozess mit den Akteuren außerhalb der Tochtergesellschaft resultiert partiell aus der Lokalisierungsphase, die sich auf den Markt, das Personal, die Finanzierung und die Technologie etc. beziehen kann. Ein fortwährender Lokalisierungsprozess schafft einerseits Voraussetzungen für eine erleichterte Kommunikation anhand der Reduzierung der ‚liability of foreignness‘ und intensiviert andererseits die Verbindungen der Tochtergesellschaft zu den lokalen Akteuren durch vermehrten Austausch, wobei die Verbindungen auf vielseitige Weise hergestellt werden können, wie beispielsweise durch Allianzen, Kooperationen mit Universitäten oder anderen Forschungsinstituten, Beitritt in einen Fachverein, Teilnahme an Fachmessen. „Such lasting relationships reduce the cost of transactions through knowledge sharing and mutual understanding. They also facilitate value creation, notably in the form of product innovations.“<sup>878</sup> Eine optimale Positionierung der Tochtergesellschaft im lokalen Netzwerk stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den anderen Konkurrenten auf dem lokalen Markt. Nichtsdestotrotz steht jedoch die fokale Tochtergesellschaft auch mit den Konkurrenten in einer Austauschbeziehung. Einerseits ringen die Konkurrierenden um die Ressourcen und Kunden, andererseits basieren ihre Verhaltensweisen durch offiziellen oder inoffiziellen Informationsaustausch häufig auf denen der Konkurrenten. Geht man davon aus, dass der chinesische Markt in der Zwischenzeit eine Wandlung von einer monopolistischen über eine oligopolistische bis zu einer polyopolitischen Konkurrenzlage durchlaufen hat, ist diese Ansicht für den Entwicklungsprozess der Tochtergesellschaften von besonderer Relevanz.

Ein Unternehmen erweitert sein lokales Netzwerk, um neue Ressourcen zu erlangen und zu mobilisieren. Insofern stellt die gezielte Suche nach neuen interorganisationalen Partnern Erfolgspotential dar. Dieser Prozess unterliegt jedoch zwei Prinzipien: dem Effizienz- und dem Effektivitätsprinzip.<sup>879</sup> Mit dem Begriff der Effizienz wird der Aufbau der Netzwerkbeziehungen gemeint, mit denen keine Beziehungsredundanz vorzuweisen ist. Dieses Prinzip weist darauf hin, dass eine neue Netzwerkverbindung nur dann herzustellen ist, wenn der Akteur mit den vorhandenen Beziehungen nicht erreichbar ist bzw. ein neues Mitglied in das vorhandene Netzwerk einzuschlie-

---

<sup>878</sup> Chen/Chen/Ku (2004), S. 321.

<sup>879</sup> Vgl. Burt (1992), S. 67ff.

ßen ist, doch auch nur wenn es neue Ressourcen mitbringen kann.<sup>880</sup> Dieses Prinzip determiniert die Temporalität der Netzwerkstruktur und ihre lose Form im Allgemeinen. Das Effektivitätsprinzip besagt, dass Unternehmen sich beim Aufrechterhalten des Netzwerks auch mit Rücksicht auf unterstützende sekundäre Netzwerkmitglieder auf primäre Netzwerkverbindungen konzentrieren sollen. Aus diesen beiden Prinzipien resultiert im FDI-Kontext die Tatsache, dass sich die Tochtergesellschaften hinsichtlich der Bindungsintensität zu lokalen Akteuren wie Kunden, Zulieferern, Behörden, wissenschaftlichen Einrichtungen und anderen Partnern stark unterscheiden. Die Untersuchung von Chen, Chen und Ku wirft ein Licht auf das Verständnis bei solch einer Bindungsintensität. Die Autoren argumentieren, dass die Bindungsintensität nach dem Standort, der Markteintrittsform, Unternehmensgröße der Tochtergesellschaft und Natur des Produktionsnetzwerkes (Hightech-Netzwerk, produzentengetriebenes Netzwerk, käufergetriebenes Netzwerk) differenziert.<sup>881</sup> Als Beispiel ist dabei zu nennen, dass nach strategischen Ressourcen suchende Tochtergesellschaften das lokale Netzwerk intensiver als nach basalen Ressourcen suchende Tochtergesellschaften ausbauen. Die Ausgabe für den Ausbau der Bindungen ist dann von der Natur der Geschäftsbeziehung und den Erfahrungen bzw. der Größe des Unternehmens abhängig.<sup>882</sup> Mit diesen Analysen wird verdeutlicht, dass der Aufbau eines interorganisationalen Netzwerks durchaus von verschiedenen Faktoren abhängig ist und aufgrund Nutzen-Kosten-Funktion gezielt gesteuert werden soll. Wenn die Ressourcenkombination der Partner im Gastland das Defizit der Tochtergesellschaft kompensieren kann, wird eine aktive Suche nach einer Bindung zu ihnen gestaltet. Ebenso wichtig ist die Erkenntnis, dass die Beziehung zwischen der fokalen Tochtergesellschaft und einem externen Akteur nie als dyadisch angesehen wird. Häufig hat gerade diese Beziehung direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen anderen Akteuren und der fokalen Tochtergesellschaft.

Die Bemühungen der Tochtergesellschaft zum externen Netzwerkaufbau führen zur Akkumulation vom länderspezifischen Wissen, was zwei Konsequenzen haben kann. Wenn das Wissen auch innerhalb des Unternehmensnetzwerks zirkulierbar sein kann, würde sich der Status Quo der Tochtergesellschaft im Gesamtunternehmen

---

<sup>880</sup> Vgl. Chen/Chen/Ku (2004), S. 322.

<sup>881</sup> Vgl. Chen/Chen/Ku (2004), S. 320.

<sup>882</sup> Vgl. Chen/Chen/Ku (2004), S. 321.

erhöhen. Wenn das Wissen zwar schwer auf andere Unternehmenseinheiten übertragbar aber doch für die Entwicklung der Tochtergesellschaft von wesentlicher Bedeutung ist, gewinnt die Tochtergesellschaft immer mehr ‚Mitsprachrecht‘ bei Entscheidungen und Handlungen.

#### 6.4.4.2 Aufbau des intraorganisationalen Netzwerks innerhalb des Unternehmensverbundes

Nach der Imitations-, Lokalisierungs- und externen Netzwerkaufbauphase, begleitet mit ständigem Kompetenzaufbau, sieht sich die Tochtergesellschaft in ihren Fähigkeiten und ihrer vorteilhaften Positionierung auf dem lokalen Markt bestätigt. Für eine Tochtergesellschaft mit marktsuchendem Motiv kann damit Erfolg präsentiert werden. Wohin entwickelt sich die Tochtergesellschaft in die nächste Phase? Mit dem Erreichen des Erfolgs der Tochtergesellschaft, dargestellt nach draußen und auch partiell nach innen, weil gezeigt wird, dass die Tochtergesellschaft in der Lage ist, die durch die Muttergesellschaft vorgegebenen Aufgaben zu erfüllen, versucht nun die Tochtergesellschaft, weitere Aufgaben übertragen zu erhalten. Damit kann nicht nur die Positionierung der Tochtergesellschaft innerhalb der Unternehmensgruppe verstärkt werden, sondern werden ihre Fähigkeiten durch erweiterte Wissensquellen vergrößert.

Aus diesem Aspekt entsteht die nächste Phase: intra-organisationaler Netzwerkaufbau. Damit sind nicht nur Interaktionen mit den anderen Unternehmenseinheiten von Relevanz, sondern auch die mit der *Muttergesellschaft*.

Dass hohe intra-organisationale Kommunikation und Austauschbeziehungen die gemeinsame Nutzung des Wissens<sup>883</sup>, die Innovationsfähigkeiten der Tochtergesellschaften<sup>884</sup> beflügen, wurde in der Forschung bestätigt. Unter den Unternehmenseinheiten besteht nicht nur Kooperation („cooperation“), sondern auch Wettbewerb („competition“). In diesem Zusammenhang spricht man von „Coopetition“.<sup>885</sup> Häufig werden „Charters“ intern vergeben, um die die Unternehmenseinheiten konkurrieren

---

<sup>883</sup> Vgl. Tsai (2002).

<sup>884</sup> Vgl. Ghoshal/Bartlett (1988), S. 372ff.

<sup>885</sup> Vgl. Lu (2005), S. 72ff.

müssen.<sup>886</sup> Garcia-Pont, Canales und Noboa argumentieren, dass die Embeddedness zu den anderen Unternehmenseinheiten die Einzigartigkeit einer Tochtergesellschaft ausmachen kann. Dabei entwickeln sie ein Modell, dass gewisse Autonomie, die eine Tochtergesellschaft gewinnt, kann zu Embeddedness auf drei Ebenen führen. Die drei Ebenen von Embeddedness werden letzten Endes die Einzigartigkeit einer Tochtergesellschaft generieren:

- a) Operationale Embeddedness („operational embeddedness“): Es entsteht durch die Interaktion beim Alltagsgeschäft. Es kann zum Beispiel Einkauf von Komponenten von den anderen Unternehmenseinheiten sein,
- b) Fähigkeitsrelevante Embeddedness („capability embeddedness“): Diese Art von Embeddedness kommt zustande durch die gemeinsame Nutzung von Best Practice und Wissenstransfer. Beim Austausch entstehen Interaktionen und Relationen.
- c) Strategische Embeddedness („strategic embeddedness“): Involvierung in und Beteiligung an den Strategieentstehungsprozess der Unternehmensgruppe. Bei hoher Strategiebeteiligung werden die Interaktionen und Abhängigkeiten zwischen den Unternehmenseinheiten verstärkt.<sup>887</sup>

Diese drei Ebenen von Embeddedness können aktiv wahrgenommen und ausgebaut werden, dass eine Besonderheit der Tochtergesellschaft innerhalb der Unternehmensgruppe erlangt werden kann.<sup>888</sup>

Die wichtigste Aufgabe in dieser Phase ist insofern die Netzwerkbeziehung bewusst wahrzunehmen und auszubauen. Durch die Interaktionen mit den anderen Unternehmenseinheiten kann Wissen der Tochtergesellschaft zufließen, das sich bislang noch nicht in der Wissensreserve der Tochtergesellschaft befindet, damit sich ihre Wissensbasis verbreitet. Die Beziehungen zu der Muttergesellschaft können in dieser Phase ausgebaut werden. Durch die Erreichung des Erfolgs nach den vorangegangenen Phasen gelangt die Tochtergesellschaft zu gewisser Autonomie und auch zum Vertrauen bei der Muttergesellschaft, dass sie Fähigkeiten hat, den lokalen

---

<sup>886</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 86.

<sup>887</sup> Vgl. Garcia-Pont/Canales/Noboa (2009), S. 187.

<sup>888</sup> Vgl. Garcia-Pont/Canales/Noboa (2009), S. 186.

Markt zu bearbeiten. Aber gerade diese gewisse Autonomie könnte dazu führen, dass sich die Beziehungen zur Muttergesellschaft ‚abkühlen‘ und die Rolle der Tochtergesellschaft dann weiter bei der vorhandenen festgelegt wird. Gerade so würde das Corporate Immune System in der Muttergesellschaft gegenüber Veränderungen der Tochtergesellschaft in der Zukunft aufgebaut.

Um eigene Wissensbasen zu erweitern und auch ein stärkeres Corporate Immune System in der Tochtergesellschaft im Vorfeld zu relativieren, wird in dieser Phase das interne Netzwerk zu den anderen Unternehmenseinheiten und der Muttergesellschaft ausgebaut.

#### 6.4.5 Phase der Eigeninitiative der Tochtergesellschaft

Birkinshaw kategorisiert Subsidiary Initiative in ‚local market initiative‘, ‚global market initiative‘, ‚internal market initiative‘ und ‚global-internal hybrid initiative‘.<sup>889</sup> Bei der ersten Art sind starke Integration der Tochtergesellschaft in das Gesamtunternehmen und ihre Glaubwürdigkeit bei und gute Verbindung zu der Muttergesellschaft zwei wichtige Voraussetzungen. Bei der zweiten spielen vorwiegend ein gutes Gespür für eine neue aus der Umwelt stammende Geschäftschance und gewisse Autonomie, nicht zuletzt zum Vorabtesten der Geschäftschance innerhalb eigener Tochtergesellschaft, eine größere Rolle.<sup>890</sup> Wichtige Voraussetzungen für Eigeninitiativen sind bewusste Wahrnehmungen von der sich schnell verändernden Umwelt und das Erkennen eigener Schwächen und Stärken. Die Eigeninitiativen müssen nicht nur vom Top-Management ergriffen werden, sondern auch von den mittleren Unternehmensebenen.<sup>891</sup> Dazu ist aber die Ambidextrie in struktureller und kontextueller Hinsicht entscheidend. Während die erste sich auf die Aufgabenverteilung auf der Abteilungsebene bezieht, betrifft die letzte die Wahrnehmung der Adaptionsnotwendigkeiten auf der individuellen Ebene.<sup>892</sup>

Warum die Phase der Eigeninitiative am Schluss eintritt, hängt von drei fundamentalen Tatsachen zusammen:

---

<sup>889</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 22ff.

<sup>890</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 125ff.

<sup>891</sup> Mehrere Beispiele sind von Birkinshaw/Gibson (2004), S. 49.

<sup>892</sup> Vgl. Birkinshaw/Gibson (2004).

- 1) Einer erfolgreichen Umsetzung der Subsidiary Initiative wird das Vertrauen seitens der Muttergesellschaft gegenüber der Tochtergesellschaft vorausgesetzt, unabhängig davon, ob es um interne oder externe Initiativen handelt. Jedoch der Aufbau des Vertrauens zwischen der Mutter- und Tochtergesellschaft ist zeitbeanspruchend und die Basis dafür ist ohnehin der Bestand der Fähigkeiten, den die Tochtergesellschaft gegenüber der Muttergesellschaft präsentiert. Jedoch, weil der Prozess zum Aufbau der Fähigkeiten mit einem Zeitraum verbunden ist, gilt eine kurzfristige Realisierung unwahrscheinlich.
- 2) Die anderen begünstigenden Voraussetzungen für die Umsetzung von insbesondere ‚local market initiative‘ und ‚global market initiative‘ bilden die Autonomie der Tochtergesellschaft und ihre gute Beziehung zu der Muttergesellschaft.<sup>893</sup> Diese Autonomie wird erst realisiert, wenn die Tochtergesellschaft zumindest die Imitationsphase und Lokalisierungsphase hinter sich gehabt hat. Eine frühzeitige Autonomiegewährung ist in diesem Modell kein Standard.
- 3) Eine Subsidiary Initiative kann nur dann Erfolg erzielen, wenn das sogenannte Corporate Immune System überwunden worden ist.<sup>894</sup> Dieser Schritt ist nicht nur zäh, sondern die Tochtergesellschaft könnte Gefahr laufen, dass sie sich mit der Ablehnung der Initiative durch die Muttergesellschaft oder andere Unternehmenseinheiten demotiviert fühlen kann und keine weiteren Maßnahmen zum Ergreifen der Subsidiary Initiative treffen würde. Falls eine Subsidiary Initiative in der Umsetzungsphase scheitert, könnten negative Konsequenzen sowohl bei den Führungskräften in der Tochtergesellschaft als auch bei den Entscheidungsträgern in der Muttergesellschaft eintreten. Damit wird auch das Vertrauen zwischen den beiden Einheiten beeinträchtigt.

(Wiederholte) erfolgreiche Umsetzungen von Subsidiary Initiative führen zur Erweiterung der Verantwortungsbereiche der Tochtergesellschaft innerhalb des Unternehmensverbundes und bringen sie zu einem höheren Niveau sowohl hinsichtlich ihrer Fähigkeiten als auch hinsichtlich ihrer strategischen Positionierung gegenüber den anderen Unternehmenseinheiten.

---

<sup>893</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 22ff.

<sup>894</sup> Vgl. Birkinshaw (2000), S. 38ff.

#### 6.4.6 Zusammenfassung zu einem Eigenmodell

Anhand der obigen Erläuterungen zu den verschiedenen Phasen, die Tochtergesellschaften in China aufweisen können, lässt sich folgendes Modell erschließen, in dem die Phasen chronologisch dargestellt sind:

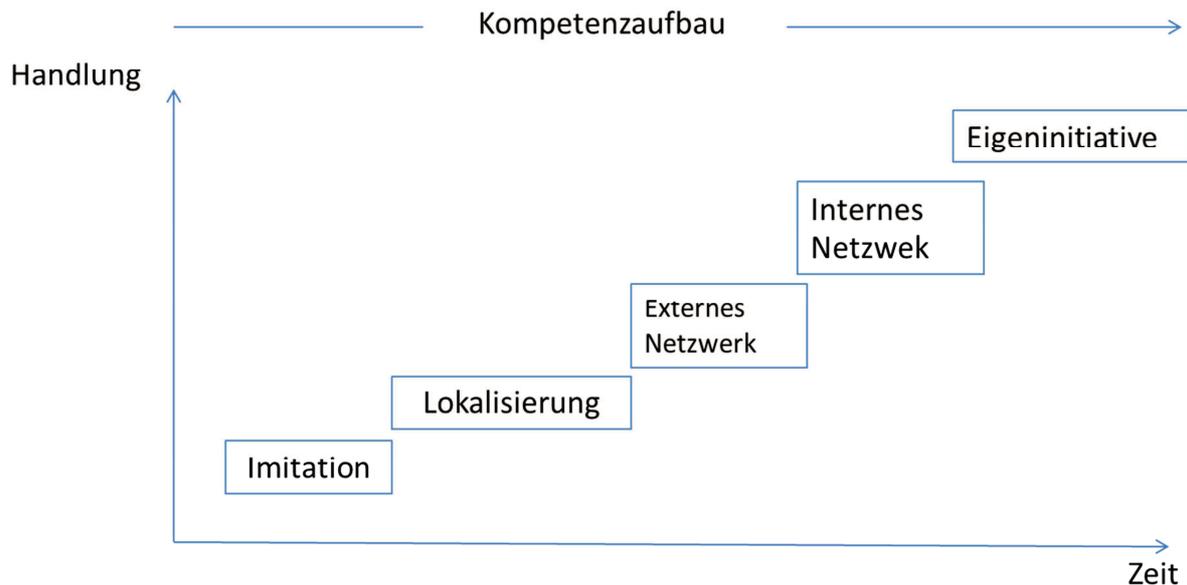


Abbildung 16: Eigenmodell der Tochtergesellschaftsentwicklung

Wie oben bereits an vielen Punkten dargestellt, ist das Phasenmodell von idealtypischem Charakter. Es stellt sich die Frage, ob es nicht möglich ist, die eine oder andere Phase zu überspringen, um von einer Rollentypologie zur anderen zu gelangen. Um diese Frage zu beantworten, sollte man die Logik und die Auslöser für die Übergänge von einer zur anderen Phase näher betrachten.

Die wichtigsten Merkmale für ein Unternehmen, um von einer Entwicklungsstufe zur anderen überzugehen, sind die Fähigkeiten des Unternehmens, internen und externen Forderungen gerecht zu werden. In diesem Modell werden schließlich zwei Grundgedanken vorausgesetzt. Zum einen vermehrt sich das Wissen in der Tochtergesellschaft in einer sukzessiven Weise. Zum anderen verändern sich die Beziehungen zwischen der Tochtergesellschaft, der Muttergesellschaft (inkl. anderer Unternehmenseinheiten) und dem Marktumfeld im Gastland.

Das vorgestellte Modell hat nicht die Intention, die Abgrenzung zwischen den einzelnen Phasen ‚mathematisch‘ darzustellen. Vielmehr wird damit der Gedanke zum Ausdruck gebracht, dass eine spätere Phase auf dem Wissen und der Erfahrung aus der vorhergehenden Phase aufbaut. Freilich ist nicht auszuschließen, dass eine Tochtergesellschaft, nicht zuletzt mittels Hilfestellung und eigener Anstrengungen, schneller als die anderen solche Fähigkeiten entwickelt, jedoch verändert sich in diesem Fall nicht die Reihenfolge der zu durchlaufenden Phasen.

Wie im Kapitel 3.2.3.2 dargestellt, lassen Sie die Entwicklungsmodelle der Tochtergesellschaft in zwei Kategorien unterteilen: prozessualen Entwicklungsverlauf oder Entwicklung im Sinne der Erweiterung des Verantwortungsbereiches. Das an dieser Stelle vorgestellte Eigenmodell könnte der ersten Kategorie zugeordnet werden. Allerdings bestehen auch Unterschiede zu den bereits existierenden Entwicklungsmodellen:

- a) Das Eigenmodell geht von dieser Fragestellung aus, wie sich eine Tochtergesellschaft in China aktiv, auch im strategischen Sinne, gestalten kann, um einen höheren Stellenwert innerhalb des Unternehmensverbundens zu erlangen. Das heisst, in jeder Phase gäbe es eine schwerpunktartige Verhaltensstrategie, woran sich die Tochtergesellschaft orientieren kann. In diesem Modell wird vorausgesetzt, dass die Entwicklung von der *Tochtergesellschaft* vorangetrieben wird, auch wenn eine klare Dependenz zu der Muttergesellschaft, insbesondere in der Imitationsphase, deutlich zu identifizieren ist. Natürlich durch einen starken Einfluss von aussen kann der Verlauf anders aussehen. Zum Beispiel, wenn eine Subsidiary Initiative, aus welchem Grund auch immer, von Anfang an von der Muttergesellschaft erwünscht ist, würde die Phase Subsidiary Initiative früher eintreten. Oder kann der Netzwerkaufbau mit anderen Unternehmenseinheiten bereits in der Gründungsphase der Tochtergesellschaft zustande kommen, wenn es technisch oder politisch von der Muttergesellschaft gewollt ist. Aber solche ‚untypischen‘ Fälle werden in diesem Modell nicht abgebildet.
- b) Im Vergleich zu den anderen prozessualen Modellen ist in diesem Modell um Eigeninitiative-Phase erweitert. Natürlich könnte die Tochtergesellschaft jederzeit einen höheren Stellenwert durch das Delegieren eines neuen Verantwortungsbereichs durch die Muttergesellschaft erreichen bzw. damit eine sprunghafte Ent-

wicklung hinnehmen, jedoch würde es dann von meinem Ausgangsgedanken, dass sich die Tochtergesellschaft selbst als aktiver Gestalter entwickelt, abweichen. Daher, wird es in dem Modell ausser Acht gelassen.

Trotz den Unterschieden weist das Modell auch Gemeinsamkeiten zu den bestehenden prozessualen Entwicklungsmodellen auf:

- a) Diese Entwicklungsmodelle sind idealtypischer und deterministischer Natur. Aufgrund der Vereinfachung eines Modells können externe Einflüsse wie von der Umwelt, der Muttergesellschaft oder den anderen Unternehmenseinheiten nicht vorausschauend ins Modell aufgenommen werden. Jedoch wird die Entwicklung explizit oder weniger explizit in Phasen darstellt.
- b) Diese prozessualen Modelle legen die Anfangszeit der Entwicklung auf die nach der Gründung fest. Daher sprechen diese Modelle lediglich Greenfield-Investition an, aber nicht die Brownfield-Investition. Auch diese Frage wird ausser Acht gelassen: Wenn der Spitzenmanager der Tochtergesellschaft gewechselt ist, was dann geschehen wird? Diese Frage wird bei diesen Modellen nicht als relevant gestellt, als ob diese Entwicklung der Tochtergesellschaft konstant von denselben Führungskräften begleitet würde.
- c) Die prozessualen Modelle beschäftigen sich nur mit der Entwicklung der Tochtergesellschaft bis zu einem Zeitpunkt, wo die Tochtergesellschaft stark geworden ist. Es ist eine Entwicklung mit offenem Ende. Wenn eine Frage aufkommt, die nicht ungerechtfertigt erscheint: Was kommt nach der Phase der Eigeninitiative-Phase noch? Die Antwort kann lauten: Dann muss sich die Tochtergesellschaft an den drei Fronten vertiefen: Interaktion mit interorganisationalen Partnern, Interaktion mit intraorganisationalen Partnern, Ergreifen von Subsidiary Initiativen. Zumal ist evident, dass der Erfolg einer einzigen (wichtigen) Subsidiary Initiative eine starke Positionierung der Tochtergesellschaft innerhalb des Unternehmensverbundes nicht langfristig gewährleisten kann. Die drei Phasen müssen aber dann nicht notwendigerweise hintereinander, sondern können auch parallel geschehen. Mit Berücksichtigung der Zeit als das zweite Differenzierungsmerkmal würde dann die weitere Entwicklung spiralförmig verlaufen, mit allen drei Phasen wechselhaft involviert.

- d) Alle Entwicklungsmodelle der Tochtergesellschaft definieren den Aufbau der Fähigkeiten als ihre Kernaufgabe. Das ist der wahre ‚rote Faden‘ durch die ganze Entwicklung einer Tochtergesellschaft.

Letzten Endes erscheint noch eine interessante Frage an dieser Stelle gerechtfertigt zu sein: Ist das Modell vom Verfasser allgemeingültig oder reflektiert es in erster Linie die Entwicklung der Tochtergesellschaften in *China*? Dabei wird der Fokus des Augenmerks in der Tat zunächst auf die Tochtergesellschaften in *China* gerichtet. In diesem Modell werden insbesondere die Lokalisierungsphase und externe Netzwerkaufbauphase betont. Diese Betonung ist auf die extreme Fremdheit des Marktes gegenüber den westlichen Unternehmen zurückzuführen. Auch dass die Eigeninitiative-Phase so spät erfolgt, ist zum Teil mit zwei Tatsachen zu begründen: a) Wenn die Führungskräfte der Tochtergesellschaft aus der Muttergesellschaft nach China für eine kurze Zeit entsendet worden sind, haben sie zuerst kein aufrichtiges Interesse, Subsidiary Initiative zu ergreifen; b) Wenn die Führungskräfte der Tochtergesellschaft lokal rekrutiert worden sind, sind sie aufgrund des vorsichtigen Grundverhaltens der chinesischen Kultur und weniger Vertrautheit mit den Führungskräften in der Muttergesellschaft eben weniger bereit sind, bereits in der früheren Entwicklungsphase der Tochtergesellschaft Eigeninitiativen zu ergreifen. Aus diesen Gründen kann man sagen, dass die Grundmodalitäten Chinas bereits in das Modell eingebettet sind.

Aber ob dieses Modell auch für die Darstellung der Tochtergesellschaftsentwicklung in anderen Ländern anwendbar wäre, ist nur durch komparative Studien zu identifizieren. Eine pauschale Aussage ist an dieser Stelle weniger sinnvoll, auch wenn dieses Modell in einem oder anderem Land vielleicht zutreffen würde.

## 7. Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte in zwei Anläufen. Der erste Anlauf fand in Form von persönlichen Interviews im Jahr 2006 statt. Der zweite Anlauf vollzog sich Dezember 2012 und Januar 2013. Dabei wurde ein detaillierter Fragenbogen mit quantitativ dargestellten Merkmalen verwendet.

## 7.1 Die erste Datenerhebung

Der empirische Teil sollte dazu dienen, das vorhin auf deduktive Weise aufgestellte Modell zu überprüfen. Der methodologische Schwerpunkt dabei ist die ‚Grounded Theory‘.<sup>895</sup> Die Entscheidung für diese als Untersuchungsmethode ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass insbesondere die menschlichen Verhaltensweisen in verschiedenen Organisationsformen durch sie optimal zu begründen sind. Durch das Zurückgreifen auf die Unternehmensdaten, Interviews und Beobachtungen würde versucht, den chronologischen Prozess konzeptionell zu bilden und zu interpretieren bzw. Theorien dafür zu entwickeln. Offensichtlich gibt es jedoch auch Schwäche bei Untersuchungen mithilfe von der ‚Grounded Theory‘. Einerseits streben die Untersuchenden an, eine Kausalitätskette zum organisatorischen Geschehen im Unternehmen zu erschließen, andererseits müssen sie aufgrund der unvollkommenen Objektivität der Untersuchungsmethode durch Interviews durchaus mit vollständigen Kausalitäten ihrer Interpretation auskommen. Häufig müssen die Untersuchenden das Beobachtbare oder gar das Unbeobachtbare auf eine spekulative Weise interpretieren.

In dieser Arbeit wird etwa ein ‚Doppelcheck‘-Verfahren angewandt. In dem vorherigen Kapitel ist auf eine deduktive Weise ein Entwicklungsmodell der Tochtergesellschaft erstellt worden. Im Folgenden wird aber nun versucht, durch die Beobachtungen der Entwicklung einiger Tochtergesellschaften in China zu hinterfragen, ob die in dem Modell dargestellten Elemente tatsächlich zu bestätigen sind. Mit den gesammelten Daten wird im Sinne der Grounded Theory ein Vergleich mit dem Modell vorgenommen, um zu sehen, wo ein Korrekturbedarf an diesem besteht und wie diese Korrektur aussehen kann. Folgendes ist eine Übersicht der Teilnehmer an der ersten Interviewrunde:

Untersuchungsobjekt	Entwicklungsverlauf einiger ausgesuchter ausländischer Tochtergesellschaften in China
Untersuchungsmethode	Persönliche Interviews und Fragebogen

---

<sup>895</sup> Vgl. Glaser/Strauss (1967) und Goulding (2002), S. 38ff.

Anzahl der Interviews	12
Anzahl der ausgefüllten Fragebögen	6
Anzahl der untersuchten Unternehmen	10
Ort der Interviews	Peking, Shanghai, Guangzhou und Deutschland
Position der Interviewpartner	5 General Manager der Tochtergesellschaft 1 Chief Operation Officer der Tochtergesellschaft 1 Chief Financial Officer der Tochtergesellschaft 1 Stellvertretender General Manager der Tochtergesellschaft 1 Direktor des Business Development der Holdinggesellschaft in China 1 Filialleiter in Shanghai 2 General Manager der Muttergesellschaft in Deutschland
Branche	1 Automobilzulieferer 3 Maschinenbau 1 Logistik 1 Baumaterialindustrie 1 Chiphersteller 1 Softwareindustrie 1 Pharmaunternehmen 1 Multiprodukthersteller
Zeitraum der Interviews	9 im Mai 2006, 2 im Juli 2006 und 1 im Oktober 2006

Am Anfang der Untersuchung wurde das Ziel verfolgt, die Faktoren, die die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China beeinflussen, und darüber hinaus jene, die ihre Relevanz für den Erfolg bzw. Misserfolg der Tochtergesellschaften belegen können, zusammenzufassen. In diesem Fall wäre diese Untersuchung der Kategorie

der Erfolgsfaktorenforschung zuzuordnen. Allerdings hat eine solche Erfolgsfaktorenforschung in der jüngsten Zeit heftige Kritik erfahren.<sup>896</sup> Die Kritikpunkte können in methodische und inhaltliche unterteilt werden. Hinsichtlich der methodischen Schwächen würde Invalidität der Untersuchungsergebnisse primär aufgrund der verzerrten Auskünfte aus den gesammelten Daten zustande kommen. In China hätten zum Beispiel ausländische Tochtergesellschaften die Möglichkeit, über Transferpreise das Geschäftsergebnis niedrig zu halten und die Unternehmenssteuer zu umgehen.<sup>897</sup> Inhaltliche Unzulänglichkeiten entstammen der Auswahl der in der Untersuchung zu bestimmenden Erfolgsfaktoren und der mangelhaften Fundierung der damit verbundenen theoretischen Ansätze. Insbesondere stellt die folgende Frage Zweifel an den Zweck der Erfolgsfaktorenforschung: Auch wenn solche Erfolgsfaktoren identifizierbar wären, wären sie noch von praktischer Relevanz? Langfristige Wettbewerbsvorteile entstehen nur dann, wenn sie schwer von den Wettbewerbern imitierbar sind.

Angenommen, dass solche Erfolgsfaktoren bestünden, ist noch eine weitere Frage zu beantworten: Wie wird Erfolg gemessen? In der Literatur wird viel über die Ungenauigkeit bei der Beurteilung des Geschäftserfolgs diskutiert. Nicht nur finanzielle und marktbezogene Kriterien können dabei herangezogen werden, sondern auch perzeptive.<sup>898</sup> Li setzte in seiner Untersuchung über ausländische Tochtergesellschaften schlichthin ihr Überleben mit Erfolg gleich.<sup>899</sup> Darüber hinaus wird an dieser Stelle der Zweifel daran betont, dass alle Branchen und Unternehmen betreffende Erfolgsfaktoren bestehen sollen, da allein die Unternehmen, die vor der Direktinvestition in China bereits internationale Geschäftserfahrungen gesammelt haben, eine andere Ausgangsposition haben als jene, die bis dahin noch gar keine Auslandserfahrungen hatten. Hinzu kommt noch, dass der Hauptfokus der vorliegenden Arbeit auf der Entwicklung ausländischer Tochtergesellschaften liegt. Diese Entwicklung besitzt eine dynamische Natur und kann in verschiedene Phasen unterteilt werden. Zudem muss davon ausgegangen werden, dass für jede Phase eigenständige Erfolgsfaktoren existieren. Anhand eines Fragebogens ist es sehr unwahrscheinlich, dass die Unternehmen die Phasen identifizieren oder ihnen zustimmen würden,

---

<sup>896</sup> Vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse (2005), S. 362.

<sup>897</sup> Vgl. Bian (2002), S. 285.

<sup>898</sup> Vgl. Glaister/Husan/Buckley (2005), S. 62.

<sup>899</sup> Vgl. Li (1995), S. 346.

geschweige denn den jeweiligen Phasen Erfolgsfaktoren zuordnen. Darüber hinaus ist es auch grundsätzlich fraglich, ob diese qualitativen Phasen exakt quantifizierbar sind, da davon ausgegangen wird, dass Charakteristika einer Phase auch teilweise in einer anderen Phase zu finden sind. Damit wird klar, dass ein Versuch, allgemeine Erfolgsfaktoren zu identifizieren, nicht nur schwierig, sondern auch wahrscheinlich wenig sinnvoll ist.

Die Datenerhebung dient dem Zweck, das vom Verfasser suggerierte Modell in der Praxis auf den Prüfstand zu stellen. Primäres Ziel der Untersuchung ist es, die folgenden zwei Fragen zu beantworten:<sup>900</sup>

1. Ist das Modell in der Unternehmensrealität zu beobachten?
2. Ist der Entwicklungspfad erfolgsgestimmend?

Zusätzlich soll noch einmal betont werden, dass der Verfasser nicht das Ziel verfolgt, mit dem deduktiv abgeleiteten Modell an die Praxis heranzutreten. Es ist für den Verfasser ständig ein iterativer Prozess gewesen, sich zwischen dem Nachdenken über das Modell, der Beobachtung der Praxis (Stoff aus den Interviews) und dem Korrigieren des Modells zu bewegen. Es wird bei der ersten Datenerhebung ein qualitatives Verfahren für die empirische Untersuchung angewandt. Das Ziel ist es, mit den Tochtergesellschaften gemeinsam zu diskutieren, wie sie die eigene Entwicklung handhaben bzw. gehandhabt haben. Der Grund für diese Entscheidung ist, dass davon ausgegangen wird, dass die Unternehmen bei der Entwicklung der Tochtergesellschaft sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene starke Heterogenität aufweisen. Die Begründung liegt in den folgenden Aspekten:

- 1) Heterogenität der Gegebenheiten unterschiedlicher Branchen. Branchenspezifitäten veranlassen die Unternehmen, auf die Entwicklung und Veränderung der Branchen dementsprechend adäquat zu reagieren. Der Beweggrund zur Gründung einer Tochtergesellschaft steht in den meisten Fällen, neben marktlichen und standörtlichen Überlegungen, mit den Produkten bzw. Dienstleistungen, die die Tochtergesellschaft anzubieten hat, im Zusammenhang. Die Entwicklungs-

---

<sup>900</sup> Einige Normen, wie Nicht-Tautologie, Plausibilität, Operationalität, Beweisfähigkeit und Bewiesenheit, müssen erst erfüllt werden, um von Wissenschaft reden zu können. Vgl. Bronner (2002), S. 1.

strategie einer Tochtergesellschaft muss die Gegebenheiten der Branchen- und Produkteigenschaften berücksichtigen. Produkte bzw. Branchen, die sich gerade in der Einführungsphase befinden, erfordern einen anderen strategischen Einsatz als die Branche in der Reifephase. Das bedeutet, dass sich der Produkt-Lebenszyklus durchaus auf die Entwicklung der Tochtergesellschaft auswirken kann, insbesondere wenn die Tochtergesellschaft eine kleine Palette von Produkten anbietet.

- 2) Eine Datenerhebung von ‚erfolglosen‘ Unternehmen ist im Grunde genommen schwierig, da schlechte Performance oder gar ein Marktaustritt von den Managern mit großer Vorsicht behandelt wird.<sup>901</sup>

Für die Feldforschung ist der Verfasser nach China geflogen, um sich vor Ort ein konkretes Bild über die Funktionsweise der dort ansässigen Tochtergesellschaften zu verschaffen. Vor der Reise hatte der Verfasser folgende Hypothesen aufgestellt:

Die Entwicklung einer Tochtergesellschaft in China sollte die folgenden Phasen durchlaufen: Imitations-, Lokalisierungs-, externe Netzwerkaufbau-, interne Netzwerkaufbau- und Eigeninitiative-Phase.

#### Hypothese 1:

Insbesondere für die Tochtergesellschaften, die sich von einer ‚niedrigeren‘ zu einer ‚höheren‘ Rolle entwickeln wollen, sollte der Durchlauf aller fünf Phasen notwendig sein. Ohne den durch Netzwerkaufbau gewonnenen Sonderstellenwert innerhalb des Gesamtunternehmensverbundes wäre es für die Tochtergesellschaft unwahrscheinlich, eine ‚Center‘-Rolle wahrnehmen zu können bzw. von der Muttergesellschaft eine höherwertige Aufgabenstellung zu erhalten.

#### Hypothese 2:

Für die Tochtergesellschaften, die nur eine begrenzte Rolle im Gesamtunternehmensverbund einnehmen sollen, sind die beiden späteren Phasen nur bedingt notwendig. Mit einer gelungenen Kombination von Eigentumsrechtvorteilen und markt-

---

<sup>901</sup> Vgl. Benito (1997), S. 1365.

orientierter Handhabung der Unternehmensführung, darunter auch Marketing, Vertrieb und Personalführung, kann bereits ein gutes Ergebnis vor Ort erzielt werden.

#### Hypothese 3:

Aufgrund der Auslandserfahrung und Kapitalausstattungsintensität sollten Unternehmen unterschiedlicher Größen unterschiedliche Phasen aufweisen. Große Unternehmen sind eher daran interessiert, den Netzwerkaufbau durch die Tochtergesellschaft zugunsten des Technologietransfers und der Allokationsvorteile im Sinne eines multinationalen Unternehmens zu unterstützen.

#### Hypothese 4:

Aufgrund der Lernfähigkeit einer Organisation sollte eine Tochtergesellschaft die fünf Phasen – wenn überhaupt – in dieser dargestellten Reihenfolge erleben. In der Anfangszeit verkauft sie aber nur die Produkte und das Know-how der Muttergesellschaft und nicht die eigenen.

#### Hypothese 5:

Große Unternehmen mit sehr viel Auslandserfahrung bevorzugen im Vergleich zu kleineren Unternehmen mit weniger Auslandserfahrung vorwiegend eine geplante Entwicklung.

Es werden Geschäftsführer oder Manager von zehn Tochtergesellschaften in China befragt. Bei neun von den zehn Unternehmen befindet sich die Muttergesellschaft in Deutschland. Diese Auswahl ist auch so entstanden, um den Einfluss des kulturellen Hintergrundes auf die Entwicklung der Tochtergesellschaft möglicherweise auszublenken.

#### Fall 1: Vertriebsgesellschaft aus Japan

Die Tochtergesellschaft aus Japan ist im Bereich der Herstellung von Anlagen, mit denen Produkte oder Komponente in verschiedenen simulierten Umweltbedingungen getestet werden können, tätig und ein wahrer Hidden Champion, wie Simon defi-

niert,<sup>902</sup> mit über 50% Marktanteil in Japan, 25% in den USA und aktuell 25% in China.<sup>903</sup> Das befragte Unternehmen hat seit 20 Jahren Erfahrungen mit China. Das erste Joint-Venture mit Produktion wurde 1985 in Shanghai gegründet und das zweite folgte 1995 in Guangzhou. Beide sind Paritätsbeteiligungen gewesen. Allerdings wurde bei dem ersten der Kapitalanteil zu einem späteren Zeitpunkt auf 80% erhöht. 1997 erfolgte die Gründung einer neuen hundertprozentigen Vertriebsgesellschaft, die die produzierten Anlagen aus den beiden Joint-Ventures und auch die direkt aus Japan importierten Anlagen in China absetzt. Zwei Interviews wurden jeweils in Peking und Shanghai mit einem für Nordchina zuständigen Vertriebsleiter und dem stellvertretenden Geschäftsführer der hundertprozentigen Vertriebstochtergesellschaft geführt.

Das japanische Unternehmen hatte vor der Direktinvestition in China bereits Exporterfahrungen, z.B. in die USA und nach China. Allerdings war das Joint-Venture in Shanghai die erste Auslandsdirektinvestition für das Unternehmen. Sein Zustandekommen ist vor allem dem damaligen Geschäftsführer zu verdanken, der erstens selbst bereits viel international unterwegs war und zweitens doch einen guten Kontakt zu einem damaligen hochrangigen ministerialen Beamten hielt. Der Grund für die Gründung des zweiten Joint-Ventures war insbesondere in folgender: Der zweite Joint-Venture-Partner hat andere Kundenzugänge als der erste, was für Unternehmen, dessen Anlagen zu der damaligen Zeit meistens an Staatsunternehmen und Ministerien verkauft wurden, enorm wichtig war.

Die befragte Gesellschaft vertreibt zur Hälfte die Anlagen aus den beiden Joint-Ventures und zur anderen Hälfte aus Japan direkt. Die Vertriebstochtergesellschaft hatte 2005 einen Personalbestand von 150 Mitarbeitern und der Umsatz betrug 100 Millionen RMB.

Die Vertriebsgesellschaft kann selbstständig vier Entwicklungsphasen identifizieren:

---

<sup>902</sup> Vgl. Simon (2005), S. 6.

<sup>903</sup> Der Marktanteil in China wird vom Vertriebsleiter abgeschätzt, da eine genaue statistische Angabe nicht vorhanden ist.

Phase 1: Von 1997 bis 2000 war die Entwicklung relativ flach. Die Hauptaufgaben waren der personelle Aufbau und die Ausbildung der neuen Mitarbeiter. Dabei hat nach dem Empfinden des Vertriebsleiters die Vertriebsgesellschaft eher wenig Unterstützung von der Muttergesellschaft empfangen. Die Muttergesellschaft hat der Tochtergesellschaft kein konkretes Ziel zum Umsatz oder zum Marktanteil gegeben. Das könnte daran liegen, dass es zum Zeitpunkt der Tochtergesellschaftsgründung der Markt und seine Entwicklung insgesamt noch unübersichtlich waren.

Phase 2: Von 2000 bis 2001 wurde ein hohes Wachstum verzeichnet. Dieses war auf das rasante Wachstum der Elektroindustrie, Handy- und Fernseherproduzenten, die die Hauptabnehmer der Produkte des Unternehmens waren, zurückzuführen.

Phase 3: Zwischen 2002 und 2003 war ein Umsatzrückgang zu beobachten, trotz der positiven Entwicklung des Gesamtmarktes. Laut Vertriebsleiter, war der Hauptgrund für die negative Entwicklung die personelle Lokalisierung der Vertriebsgesellschaft. Die Hauptverantwortlichen in der Vertriebsgesellschaft vor 2002 waren Manager aus Japan, die die Gründung und den Aufbau der Gesellschaft maßgeblich begleitet haben. Die Vermutung liegt nahe, dass die operationale Handhabung und Kohäsion der Mitarbeiter in der Vertriebsgesellschaft vor 2002 relativ personenabhängig war. Der Rückzug der Manager nach Japan hat bei der Tochtergesellschaft in China eine gewisse Führungslosigkeit ausgelöst und die chinesischen Manager haben die Situation nicht schnell genug aufgefangen. Der Vertriebsleiter bezeichnet es als einen misslungenen Versuch der ‚Lokalisierung‘.

Phase 4: Seit 2003 bleibt die Tochtergesellschaft auf einem schnellen Wachstumskurs. Dabei sind wieder zwei Faktoren zu berücksichtigen: Zum einen sind wieder einige Manager aus Japan zur Verstärkung der Tochtergesellschaft nach China entsandt worden, die Managementmethoden wie das Gehalts- und Anreizsystem, die Evaluationsmethoden und Mitarbeiterentwicklung verbessert haben. Zum anderen wuchs der gesamte Markt rasant.

Insgesamt konnte keine eindeutig geplante Phase mit hohem strategischem Inhalt identifiziert werden. Am Anfang wurde keine klare Erwartungshaltung zur Entwicklung der Tochtergesellschaft eingenommen und die Tochtergesellschaft spürte kei-

nen deutlichen Druck seitens der Muttergesellschaft. In der jüngsten Zeit wuchs zwar der Druck, der sich mit der erst im Jahr 2004 eingeführten 5-Jahres-Planung ausdrücken lässt, aber das Management ist aufgrund der hohen Wachstumsrate des gesamten Marktes optimistisch. Zumal kann die Tochtergesellschaft davon profitieren, dass sie in den letzten Jahren insbesondere in den Aufbau des Vertriebs- und Kundenservice-Teams investiert hat, da ihr Hauptgeschäftsmodell im Direktvertrieb liegt und der Umsatz in einer positiven Relation zur Anzahl der Vertriebsmitarbeiter steht, was der Tochtergesellschaft im Vergleich zu den Wettbewerbern besondere Wettbewerbsvorteile beschert. Es kann nicht behauptet werden, dass sich die Rolle der Tochtergesellschaft innerhalb des gesamten Unternehmens verändert hat. Die anfängliche Rolle als regionale Tochtergesellschaft für den chinesischen Markt bleibt, obwohl sich der Umsatz der Tochtergesellschaft nach der Gründung bereits verzehnfacht hat.

Trotz des quantitativen Erfolgs der Vertriebstochtergesellschaft bei Umsatz und Marktanteil kommt die Frage auf, warum noch keine Integration des China-Geschäfts zusammen mit den beiden Joint-Ventures erfolgt ist. Die Antwort kann im speziellen Kundenzugang des Joint-Venture-Partners liegen. Trotzdem lässt sich vermuten, dass das Unternehmen die Anteile an den beiden Joint-Ventures in Richtung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft aufstocken wird.

Die Vertriebsgesellschaft sieht bis auf die folgenden zwei Punkte auf der operationalen Ebene insgesamt keine großen Probleme bei der Unternehmensführung:

- 1) Mitarbeiterfluktuation. Insbesondere ausgebildete Techniker werden häufig von Konkurrenten und anderen Unternehmen abgeworben;
- 2) Da auch die beiden Joint-Ventures eigene Vertriebsabteilungen haben, kommt es zwischen den drei Akteuren nicht selten zu Interessenskonflikten.

Der Einfluss der Muttergesellschaft war vor 2004 nicht stark ausgeprägt. Seit 2004 ist die Kontrollmöglichkeit der Muttergesellschaft durch die Mittelfristplanung erhöht, obwohl es nicht von der Tochtergesellschaft erwünscht wäre. Es herrscht kaum Interaktion zwischen der Tochtergesellschaft und anderen Unternehmenseinheiten, außer mit den beiden Joint-Ventures in China. Der Einfluss der Tochtergesellschaft

auf die Muttergesellschaft lässt sich darin erkennen, dass aufgrund der Spezifität der Produkte für die chinesischen Kunden Entwicklungsabteilungen jeweils in den Joint-Venturen eingerichtet worden sind. Seitdem wird die Produktpassung in China durchgeführt.

## Fall 2: Tochtergesellschaft eines Softwareunternehmens aus Deutschland – Marktsegmentorientierte Entwicklung

Diese hundertprozentige Tochtergesellschaft wurde 1995 in Peking gegründet, in den folgenden Jahren weitere chronologisch in Shanghai (1996), Guangzhou (1998), Dalian (2004) und Chengdu (2006) ausgebaut. Zurzeit arbeiten 1.200 Mitarbeiter für die Tochtergesellschaft in China, darunter ca. 300 für den Vertrieb, 500 für die F&E und weitere 400 für den Support. Dabei hat sich das F&E-Zentrum in China mit Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern zu dem viertgrößten seiner Art innerhalb des Konzerns entwickelt. Für die Tochtergesellschaft ist es immer eine wichtige Aufgabe, für die starke Marke gerechtfertigt zu arbeiten. Bis heute hat die Tochtergesellschaft auf dem chinesischen Markt ca. 1.200 Kunden gewonnen, darunter 90% lokale Kunden und der Rest Unternehmen mit ausländischer Abstammung. Die Hälfte der Kundschaft sind mittelständische Unternehmen, die allerdings nach eigener Angabe der Tochtergesellschaft einen jährlichen Umsatz von 30 bis 500 Millionen Euro erwirtschaften. In den letzten zehn Jahren hat sich der Umsatz beinahe verzweihundertfacht, von 400.000 DM im Jahr 1996 auf ca. 40 Millionen Euro im Jahr 2005. Trotz des sichtbaren Erfolgs stellt sich die Tochtergesellschaft nun einer ambitionierten Herausforderung: Sie will 1,5fach bis 2,5fach schneller als das durchschnittliche Marktwachstum wachsen.<sup>904</sup>

Die Entwicklung der Tochtergesellschaft in den letzten Jahren ist organisch gewesen und entsprach insgesamt der gesamten Marktentwicklung in China in der letzten Zeit. Der Chief Operating Officer der Tochtergesellschaft unterteilt ihren bisherigen Entwicklungspfad in drei Phasen:

---

<sup>904</sup> Diese Unternehmensdaten basieren auf dem Interview und den Unternehmensbrochuren.

Phase 1: Von 1996 bis 2000 war die Entwicklung relativ langsam. Grund dafür war die mangelnde Bereitschaft der chinesischen Unternehmen zur Investition in IT-Produkte. Die Hauptaufgaben in dieser Phase waren die Entwicklung der Marktakzeptanz der Marke und ihrer Produkte, Ausbildung der Mitarbeiter und Public-Relation-Arbeit. Organisatorisch wurden in der Tochtergesellschaft Arbeitsgruppen aufgebaut, Reiseregularien eingeführt und Kostenbewusstsein gefördert. In dieser Zeit hat die Tochtergesellschaft innerhalb des Konzerns allein aufgrund des geringfügigen Umsatzes keine bedeutende Rolle gespielt. Doch auch gerade das unbedeutende Wachstum führte zum Bedenken in der Muttergesellschaft, ob das China-Geschäft gar fortgesetzt werden soll.

Phase 2: Diese Phase dauerte von 2000 bis 2002. Zum ersten Mal besuchte der Vorstandsvorsitzende des Mutterkonzerns 2001 seine Tochtergesellschaft in China. Bei dem Besuch hat der Vorstandsvorsitzende die schnelle wirtschaftliche Entwicklung Chinas beobachten können und wurde davon überzeugt, dass das Ergebnis der ersten Phase mit der vorsichtigen Verhaltensweise der chinesischen Klienten zusammenhing und das Wachstum des chinesischen Marktes aufgrund der sehr positiven Entwicklung der Wirtschaft bzw. der Unternehmen durchaus möglich wäre. Auch bei der Jahrtausendwende konnte die Forderung der Regierung, in China die Etablierung der Informationssysteme in Unternehmen und in der Gesellschaft allgemein („Xin Xi Hua“) voranzutreiben, dem Software-Unternehmen einen starken Geschäftsimpuls beschern. Im Geschäftsjahr 2001 hat die Tochtergesellschaft zum ersten Mal den Break-even-Punkt erreicht.

Phase 3: Seit 2002 wächst die Tochtergesellschaft kontinuierlich und immer schneller. Dies wäre ohne die Entwicklung des gesamten Marktes nicht denkbar gewesen. Jedoch liegt ein anderer wichtiger Grund dafür in dem umfassenden Aufbau der Infrastruktur in den vergangenen Jahren. Die Marke hat unter den unternehmerischen Klienten große Akzeptanz gefunden. Die Tochtergesellschaft pflegt sehr gute Kontakte zu wissenschaftlichen Instituten und konnte in der Zwischenzeit sehr viele renommierte Kunden gewinnen.

Zurzeit hält die Tochtergesellschaft auf dem chinesischen Markt die Führung insbesondere im Bereich der Implikationssoftware.<sup>905</sup> Die Tochtergesellschaft legte großen Wert auf die Spillover-Effekte der Marke und setzte auf ein organisches Wachstum.<sup>906</sup> Durch diese Strategie kann sie heute ihre Früchte ernten.

Die Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaft in China verringert sich aber mit ihrer positiven Entwicklung in den letzten Jahren. Diese Tochtergesellschaft unterliegt der Führung des Regional-Headquarters des Konzerns in Singapur. In der ersten Entwicklungsphase genoss die Tochtergesellschaft viel Autonomie. Die Schnittstelle zur Muttergesellschaft in Deutschland und zum Regionalzentrum in Singapur war nur gering. Nach der positiven Ergebnisentwicklung 2002 versuchte jedoch das Regional-Headquarter in Singapur, mehr Kontrollmechanismen bei der Tochtergesellschaft auszuüben. Diese Intention spiegelt sich in dem straffen Budget- und Planungssystem und in dem regen Austauschkontakt zwischen den beiden Einheiten wider. Die Rolle von der Tochtergesellschaft hat sich innerhalb des Unternehmensverbundes erhöht, aufgrund der sehr positiven Geschäftsentwicklung, der Errichtung eines großen F&E-Zentrums und der Wahrnehmung des erhöhten Stellenwertes durch die Muttergesellschaft.

Die Tochtergesellschaft ist soweit weitgehend lokalisiert. Es werden nach wie vor nur wenige deutsche Mitarbeiter in der Tochtergesellschaft, sogar mit dem sogenannten ‚local contract‘, eingesetzt. Die Produkte sind stark an die Anforderung des chinesischen Marktes und Rechtrahmens (z.B. für Accounting-System) angepasst. Ein starkes Vertriebsteam sorgt dafür, dass die Bedürfnisse der Kundschaften am schnellsten wahrgenommen werden können. Auch zu Behörden und verschiedenen öffentlichen Institutionen hält die Tochtergesellschaft sehr gute Beziehungen.

Fazit: Die Tochtergesellschaft in China kann mit ihrer hohen Profitabilität und Marktführung in bestimmten Segmenten große Erfolge vorweisen. Ihr Wachstum ist im Vergleich zum Branchenwachstum überproportional. Allerdings ist noch nicht ersicht-

---

<sup>905</sup> Der COO gibt allerdings zu, es sei schwierig, genaue Daten über den Marktanteil zu erlangen. Viele Werte sind geschätzt.

<sup>906</sup> Der COO erzählt von anorganischem Wachstum eines wichtigen Konkurrenten aus dem Ausland, der aber bis jetzt mehrfach Rückschläge einstecken musste.

lich, ob sich ihre strategische Bedeutung für den Konzern gründlich verändert hat. Bislang lag der Fokus des China-Geschäfts auf den Systemlösungen lokaler Bedürfnisse. Auch die Arbeit des F&E-Zentrums ist in erster Linie auf die Entwicklung der dem lokalen Markt entsprechenden Produkte gerichtet. Starke Verbindung zu den externen Netzwerkmitgliedern beschert der Tochtergesellschaft einerseits große Reputation und Akzeptanz auf dem Markt, festigt andererseits die Wahrnehmung bei dem Konzern oder Regional-Headquarter<sup>907</sup> über ihren Erfolg in China. Noch immer ist keine starke Verbindung zwischen der Tochtergesellschaft und den anderen konzerninternen Unternehmenseinheiten über den Mutterkonzern und das Regional-Headquarter hinaus zu beobachten.

Fall 3: Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens in der Fertigung eines speziellen Isolierungsstoffes für die Bauindustrie

Das dritte Beispiel veranschaulicht eine hundertprozentige deutsche Tochtergesellschaft. Die Produkte sind sehr kostensensibel, das heißt, hohe Transportkosten können rasch die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte schmälern.

Diese Branche ist durch die folgenden Eigenschaften charakterisiert:

- a) Es bestehen keine hohen Barrieren zur Errichtung der Produktionsanlage. Insbesondere seit 2001 sind viele lokale Konkurrenten mit unterschiedlichen Produktionskapazitäten auf dem Markt vertreten.
- b) Das Produkt ist nicht patentiert. Die Rezeptur des Produktes ist leicht zu imitieren. Allerdings zeigen die Produkte bei den Konkurrenten keine qualitative Konstanz im Vergleich zu den von der deutschen Tochtergesellschaft.
- c) Die deutsche Marke besitzt die höchste Reputation bei der Produktqualität und Professionalität in der Branche. Allerdings werden die Wettbewerbsvorteile des deutschen Produktes aufgrund der laufenden Imitation und des Experimentierens der Konkurrenten abgeschwächt. Eine deutlich identifizierbare Unterscheidung durch die zuständigen Einkäufer bei den Baugesellschaften, die häufig selbst keine Experten sind, ist nicht festzustellen.

---

<sup>907</sup> Der COO meint, dass die Tochtergesellschaft eher eine stärkere Verbindung zum Regional-Headquarter als zur Zentrale in Deutschland unterhalte.

- d) Die Einkäufer des Produktes sind meistens von den Subunternehmen für die Bauarbeit oder von den Baugesellschaften, die stark profitorientiert arbeiten. Daher ist es schwierig, sie von der Produktqualität zu überzeugen, wenn die anderen Konkurrenten auch bereits bewährte Produkte mit ähnlichen (aber weniger guten) technischen Parametern jedoch zu einem wesentlich niedrigeren Preis anbieten.

Der Generalmanager identifiziert vier Phasen der Entwicklung der Tochtergesellschaft:

Phase 1: Von 1994 bis 1998. Die Tochtergesellschaft wurde 1994 in Südchina gegründet mit Produktionsstart eines Isolierstoffes insbesondere für die Bauindustrie im Jahr 1995. Der erste Generalmanager war aus Deutschland und hat die Tochtergesellschaft beim Infrastrukturaufbau und bei der Einführung der Produktion begleitet. Kurz nach dem Produktionsstart hat die Tochtergesellschaft auch die Aufgabe des Exports in die anderen asiatischen Länder wie Japan und Südkorea übernommen. Der Exportanteil aus der Produktion stieg im Laufe der Zeit von ca. 30% am Anfang auf ca. 50% im Jahr 2005. Die Produkte erlebten zum damaligen Zeitpunkt eine Exklusivität aufgrund der speziellen Rezeptur und der Qualitätskonsistenz. Der Umsatz lief kontinuierlich wachsend, jedoch auf einer relativ kleinen Basis. In China entwickelte die Tochtergesellschaft ein Händlernetzwerk. Da die Produkte für den chinesischen Markt neu waren, konnten die gewonnenen Händler, die insbesondere gute Zugänge zu den öffentlichen Bauprojekten hatten, margenstark arbeiten.

Phase 2: Von 1999 bis 2002. In dieser Phase erlebte China den Bauboom nicht nur im öffentlichen Bereich, sondern auch im privaten Bereich. Die Nachfrage nach dem Isolierstoff stieg deutlich an und der Umsatz wuchs rasant. Die Tochtergesellschaft teilte das Händlernetz auf der provinziellen Ebene auf. Die größten provinziellen Händler nach Umsatz entstammen den Provinzen, in denen die Baubranche die größte Konjunktur erlebte. Die Produktion lief auf Hochkurs und der Umsatz konnte sich mehr als verdoppeln. Aufgrund der unschweren Imitierbarkeit der Rezeptur und des Produktionsverfahrens entstanden jedoch am Ende dieser Phase Konkurrenten auf dem Markt, unter anderem ein Konkurrent, der einer der ersten Händler der Tochtergesellschaft in China war.

Phase 3: Von 2003 bis 2006. In dieser Phase war der Markt durch einen vollständigen Wettbewerb gekennzeichnet. Hersteller mit ähnlicher Rezeptur (aber weniger Qualität), darunter auch chinesische Imitatoren, schossen ‚wie Pilze aus dem Boden‘. Auch Ersatzprodukte mit einem anderen Stoff, der zwar in Qualität schlechter und gesundheitsbeeinträchtigend aber deutlich preisgünstiger war, waren auf dem Markt, insbesondere in Nordchina bzw. bei Low-Budget-Projekten zu sehen. Der gesamte Markt entwickelte sich rasant, doch auf der Tochtergesellschaft lag ein großer Wettbewerbsdruck im Preis und auch im weiteren Händlernetzausbau, insbesondere in Nordchina.

Phase 4: Nach 2007. Am Ende der oben genannten dritten Phase suchte die Tochtergesellschaft aktiv nach weiteren Wachstumschancen, die insbesondere in neuen Geschäftsfeldern, neuen Produktanwendungen und neuen Produktparametern zu finden sind. Es wird stark in Personalausbau im Vertrieb und F&E-Aktivitäten investiert. Auch um dem Preiskampf gegenzusteuern, wurde eine neue Produktionsanlage in der Nähe von Shanghai errichtet, um den Bedarf aus Ost- und Nordchina besser, schneller und günstiger zu decken. Trotz der vielen Maßnahmen, um die Preissensitivität auf dem Markt zu mindern, stehen die Qualität und die Marke als Kernkompetenz für die Tochtergesellschaft. Die Umsatzentwicklung war danach weiterhin zweistellig. Mit Sicherheit unterstützt das noch immer sehr starke Wachstum der Bauindustrie die Entwicklung der Tochtergesellschaft.

In allen vier Phasen hatte die Tochtergesellschaft sehr starke Selbstständigkeit im Vertrieb inne. In Produktion und Forschung und Entwicklung war die Tochtergesellschaft jedoch stark von der Muttergesellschaft abhängig.

Fazit aus der ersten Interviewrunde:

- 1) Keine der befragten Tochtergesellschaften stellt die Behauptung auf, dass sich ihre Rolle zu einem ‚World Manadate‘ umgewandelt hat. Jedoch ist bei einigen Tochtergesellschaften anzumerken, dass ihr Stellenwert innerhalb des Unternehmensverbundes gestiegen ist. Ein Beispiel ist die Tochtergesellschaft des Softwareunternehmens. Vor 2001 war der Vorstandsvorsitzende des Mutterkonzerns noch nie in China. Nach dem ersten Besuch kam er dann jedes Jahr.

Diese Entwicklung der Tochtergesellschaft ist einerseits darin zu begründen, dass der chinesische Markt aufgrund seines Marktvolumens für die Muttergesellschaft immer wichtiger geworden ist. Andererseits haben die Bemühungen der Tochtergesellschaft, ein interorganisationales Netzwerk aufzubauen, auch dazu beigetragen. In den ersten Jahren waren die Hauptaufgaben der Tochtergesellschaft, die Infrastruktur und die Marktakzeptanz von ihren Produkten in China aufzubauen. Durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Forschungsinstituten, Hochschulen und externen Beratungsunternehmen hat die Tochtergesellschaft eine breite und exzellente Akzeptanz insbesondere bei den Zielgruppen erfahren können. Ein typisches Beispiel ist das F&E-Zentrum in China, mit dem die Aufgabengebiete der Tochtergesellschaft erheblich erweitert wurden, was sich auch in dem rasanten Aufstocken des Personalbestandes widerspiegelt.

- 2) Die Bedeutung der Lokalisierung wird von allen befragten Unternehmen erkannt und sie anschließend auch umgesetzt. Allerdings ist diese Erkenntnis allein noch keine Erfolgsgarantie. In der japanischen Vertriebsgesellschaft führte eine weitgehende Lokalisierung des Personals zeitweise zum Umsatzrückgang und zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Dies lässt sich folgendermaßen erklären: Wenn ein Unternehmen in einer Branche tätig ist, in der die Kostenführerschaft der erfolgsentscheidende Wettbewerbsvorteil ist, ist der Lokalisierungsbedarf notwendiger als die Unternehmen, für die der Mehrwert vorwiegend in dem technologischen Gehalt ihrer Produkte und den optimierten Dienstleistungen liegt.
- 3) Die zentrale Frage, ob es einen deutlich erkennbaren Entwicklungspfad mit Imitationsphase, Lokalisierungsphase, externer und interner Netzwerkaufbauphase und Eigeninitiativephase gibt, lässt sich nicht endgültig klären. Für Unternehmen, die weniger Auslandserfahrungen vor der China-Investition hatten oder geringe Kenntnisse über den Markt haben, ist wahrscheinlicher, dass sie schrittweise bzw. auf die ‚Error-and-Try‘-Weise vorgehen. Für Unternehmen, die ausgeprägte Eigenschaften eines multinationalen Unternehmens aufweisen können, präferieren gleichzeitige Handhabung auf all den vorgestellten Strategieebenen. Dabei verschwimmt die Unternehmensgrenze und es herrschen rege Austauschbeziehungen und Interaktionen zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaft in China.

- 4) Die erste Interviewrunde hat den ursprünglichen Zweck, durch Informationsaustausch mit den Geschäftsführern, ggf. ein Entwicklungsmodell aufzustellen oder das bereits deduktiv aufgestellte Eigenmodell zu überprüfen, nicht erfüllt. Auch die aufgestellten Hypothesen konnten nicht bestätigt werden. Das Misslingen läßt sich darin begründen: a) Es ist schlichthin nicht möglich, durch 12 Interviews bereits ein allgemeines Modell aufzustellen; b) Für die meisten Interviews wurden lediglich 1,5 Stunden vorgesehen. Die kurze Zeit ermöglicht dem Verfasser nicht, sich ein umfangreiches Bild von den befragten Tochtergesellschaften zu verschaffen. Aus den drei Tochtergesellschaften, wo ein ausführlicher Austausch möglich war, sind die drei Fallbeispiele in diesem Teilkapitel entstanden; c) Die beschränkte Interviewtechnik in der ersten Runde führte dazu, dass manchmal während des Interviews der rote Faden verloren ging und das Gespräch in eine Sinnlosigkeit geriet; d) Der vom Verfasser vorbereitete Fragebogen war inhaltlich zu umfangreich, dass sich die befragten Manager zum Teil überfordert fühlen, den auszufüllen. Aus den gesammelten Fragebögen lässt sich aufgrund der unzureichenden Anzahl kein Fazit zur Modellaufstellung schließen.

## 7.2 Die zweite Datenerhebung

Die zweite Datenerhebung fand im Dezember 2012 und im Januar 2013 statt. Das Ziel war es, so viele teilnehmende Unternehmen zu gewinnen, sodass durch einen größeren Datensatz Aussagen getroffen werden können, die auf quantitativer Analyse basieren.

Um an die Unternehmen herantreten zu können, hat der Verfasser Kontakt zu der US-amerikanischen Handelskammer in Beijing, Shanghai und Guangzhou, zu der japanischen Handelskammer in Shanghai und zur deutschen Außenhandelskammer in Shanghai aufgenommen. Ein vorgefertigter Fragebogen<sup>908</sup> wurde nach der Kontaktinformation aus den Unternehmensverzeichnissen der oben genannten Handelskammern an die jeweiligen Mitgliedsunternehmen in China per E-Mail verschickt. Allerdings konnten bei diesem Vorgehen keine Rückmeldungen verzeichnet werden.

---

<sup>908</sup> Vgl. Anhang 2.

Danach hat der Verfasser den Fokus auf die deutschen Tochtergesellschaften in China verlegt, da die ergatterte Unternehmensliste der der deutschen Handelskammer in Shanghai am vollständigsten zu sein erschien. Es sind ca. 4.000 Unternehmen mit Kontaktinformationen, die zum Teil unbrauchbar sind. Der Verfasser nutzte die E-Mailadressen und verschickte nun diesen Fragebogen mit persönlicher Ansprache. Diesmal konnten zwölf Rückmeldungen erreicht werden. Darauf hin hat der Verfasser noch einmal die Unternehmen, die sich gemeldet haben, kontaktiert, um gegenseitig die richtigen Verständnisse für die Fragen und Antworten abzusichern. Jedoch bildeten die zwölf Antworten noch keine ausreichende Anzahl, um eine Analyse zu beginnen. Daher hat der Verfasser während eines Urlaubs in Shanghai die Taicang Wirtschafts- und Entwicklungszone, die ca. 50 km westlich von der Shanghai entfernt liegt und für Ihre Anziehungskraft für ausländische Investitionen bekannt ist, kontaktiert. Mithilfe von dem Büro für Investition konnten acht persönliche Interviewtermine vereinbart werden, darunter auch Tochtergesellschaften aus Japan, Südkorea und Taiwan, wodurch die Rubrik der Herkunftsländer der teilnehmenden Tochtergesellschaften erweitert werden konnte. Die Zusammensetzung der 20 teilnehmenden ausländischen Tochtergesellschaften sieht wie folgt aus:

Herkunftsland	Anzahl
Deutschland	13
Frankreich	1
USA	1
Taiwan	1
Japan	2
Südkorea	2
Summe	20

Tabelle 12: Herkunft der 20 befragten Tochtergesellschaften  
Quelle: Eigene Darstellung

Von diesen 20 Unternehmen sind 17 Unternehmen mit Produktion, 2 nur mit Vertrieb und 1 nur mit Service in China tätig. Unter den 17 produzierenden Tochtergesellschaften besitzen 13 Unternehmen die Funktion von Forschung und Entwicklung.

Um die Imitationsphase zu konstatieren, wurden im Fragebogen zwei Parameter eingebaut:

- 1) Die Anzahl der Expatriierten, da sie Wissensträger und Implementierende der Erfahrungen und Ideen von der Muttergesellschaft darstellen. Die Anzahl und die Positionen der Expatriierten werden auch in zeitlicher Abfolge der Tochtergesellschaftsentwicklung abgefragt.
- 2) Die Muttergesellschaftsorientierung bei den verschiedenen Funktionen in zeitlicher Abfolge. Die Funktionen werden in Vertrieb und Marketing, Finanzen und Buchhaltung, Einkauf, Personal und Administration, Informationstechnologie, Logistik und Lager, Produktion, Forschung und Entwicklung und After-Sales-Service aufgeteilt.

Gegenüber der Muttergesellschaftsorientierung wird dann die Orientierung an die lokalen Gegebenheiten als Gegenpol dargestellt. Für die beiden Orientierungen wird eine Skala von 1 bis 5 angelegt:

- 1 steht für starke Orientierung an der Muttergesellschaft;
- 2 steht für relativ starke Orientierung an der Muttergesellschaft;
- 3 steht für neutrale Orientierung (Entscheidungen werden fallweise getroffen);
- 4 steht für relativ starke Orientierung an den lokalen Gegebenheiten;
- 5 steht für starke Orientierung an den lokalen Gegebenheiten.

Fazit 1:

Eine Imitationsphase durch die Entsendung von Expatriierten ist eindeutig zu erkennen.

Unter den 20 teilnehmenden Unternehmen haben 19 Tochtergesellschaften von Anfang an Expatrierte nach China entsandt. Die einzige Ausnahme ist bei einer deutschen Tochtergesellschaft festzustellen. Doch auch hier wurde der Geschäftsführer in China für eine längere Zeit bei der Muttergesellschaft in Deutschland eingeschult. Die Gründung dieser Tochtergesellschaft war im Jahr 2006, aber die erste Produktion lief erst im Jahr 2009 an. In der Zwischenzeit liefen die Vorbereitungsarbeiten mit regem Austausch zwischen der Muttergesellschaft und der Tochtergesell-

schaft. 18 Tochtergesellschaften haben bis heute noch Expatrierte im Einsatz. Lediglich eine deutsche Tochtergesellschaft, die bereits 1994 in China gegründet wurde, hat auf den Einsatz von Expatrierten im fünften Jahr nach der Gründung verzichtet. Bei den 18 Tochtergesellschaften, die immer noch Expatrierte im Einsatz haben, wird die Position des Geschäftsführers ausnahmslos vom Expatrierten besetzt.

Unter den 18 Tochtergesellschaften, die bis heute Expatrierte im Einsatz haben, haben acht Tochtergesellschaften im Laufe der Zeit den Einsatz von Expatrierten, der sich mit der steigenden Anzahl bemessen lässt, verstärkt. Interessanterweise haben alle teilnehmenden Tochtergesellschaften mit asiatischer Herkunft ausnahmslos die Anzahl der Expatrierten in der Zwischenzeit erhöht. Bei den Tochtergesellschaften mit asiatischer Herkunft ist nicht nur der Geschäftsführer ein Expatrierte, sondern auch die Leiter auf der Abteilungsebene, wie Produktion, Forschung und Entwicklung, Produktion und ggf. Finanzen. Diese Besetzungen durch Expatrierte regen intensiven Austausch mit der Muttergesellschaft an und das Phänomen lässt sich zum Teil auf die kurze geographische Distanz zwischen dem Herkunftsland und China zurückführen. Bei den anderen drei Tochtergesellschaften mit erhöhtem Expatrierteneinsatz kam die Verstärkung in erster Linie auf den Bereich der Forschung und Entwicklung zu. Nur bei der deutschen Service-Tochtergesellschaft wurde die IT-Abteilung durch Expatrierten verstärkt. Der Grund dafür ist, dass diese deutsche Service-Tochtergesellschaft auch IT-Service an die anderen produktiven Tochtergesellschaften der gleichen Unternehmensgruppe in China liefert und eine Rolle wie Service-Center darstellt, allerdings mit Gewinn-und-Verlust-Verantwortung.

Rechnet man alle Angaben zu den Funktionen in dem Gründungsjahr zusammen, ergibt sich ein Durchschnittswert von 2,5 bei einer Skala von 1 bis 5, der indiziert, dass eine Muttergesellschaftsorientierung vorliegt. Nach der Funktion differenziert, sieht die Bewertung wie folgt aus:

IT	→	1,6
Forschung&Entwicklung	→	1,8
Produktion	→	2,1
Einkauf	→	2,3
Vertrieb&Marketing	→	2,5

Finanz&Buchhaltung	→	2,6
Personal&Administration	→	2,9
After-Sales-Service	→	2,9
Logistik&Lager	→	3,4

Diese Angaben zeigen, dass sich lediglich der Logistik- und Lagerprozess von Anfang an den lokalen Gegebenheiten ausgerichtet ist. Eindeutig ist auch zu erkennen, dass der IT-Infrastrukturaufbau und die Aufnahme der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten stark von der Unterstützung der Muttergesellschaft abhängen. Die Wertschöpfungsaktivitäten der Produktion und des Einkaufs orientieren sich in der Gründungsphase ebenfalls an der Muttergesellschaft, die die Richtlinien, Verfahrenstechnik und das Know-how in erster Line von der ihr stammen. Bei der Bewertung von Vertriebs- und Marketingaktivitäten ist keine Differenzierung bezüglich des Herkunftslandes festzustellen. Auch wenn alle Unternehmen vor dem Eintritt in China bereits Auslandsinvestitionen getätigt haben, sind die Vertriebs- und Marketingaktivitäten bei den Tochtergesellschaften in der Gründungsphase eher muttergesellschaftsorientiert. Lediglich die beiden Tochtergesellschaften in Form vom Handelsunternehmen haben dabei eine Bewertung von 3 gegeben und zeigen damit, dass sie eine gewisse Entscheidungsfreiheit diesbezüglich haben. Der Finanz- und Buchhaltungsbereich zeigt von Anfang an eine Rücksichtnahme auf die lokalen Erfordernisse. Trotz dieser Schlüsselfunktion für die Muttergesellschaft zeigen daher einige Tochtergesellschaften eine mittelstarke oder gar zu starke Orientierung an die lokalen Gegebenheiten. Bei Wertschöpfungsaktivitäten wie Personalwesen werden die lokalen Bedürfnisse mehr berücksichtigt. Jedoch zeigen die Tochtergesellschaften mit asiatischer Herkunft mit 3,7 deutlich weniger Muttergesellschaftsorientierung als die Tochtergesellschaften ohne asiatische Herkunft mit 2,7.

#### Fazit 2:

Im Schnitt braucht eine Tochtergesellschaft weniger als 3,6 Jahre, um den Break-even-Punkt zu erreichen:

Bei der Befragung zur Dauer zum Erreichen des Break-even-Punktes haben alle 20 Unternehmen geantwortet. Allerdings gibt es zwei Ausnahmen. Eine deutsche Tochtergesellschaft wurde erst im Jahr 2012 gegründet und hat zum Zeitpunkt des Inter-

views den Break-even-Punkt noch nicht erreicht. Die andere japanische Tochtergesellschaft hat angegeben, erst im neunten Jahr den Break-even-Punkt erreicht zu haben. Angesichts der Tatsache, dass diese japanische Tochtergesellschaft eine Minderheitsbeteiligung von der lokalen Behörde und nur die Aufgaben trägt, die aus Japan importierten Rohmaterialien zum Exportzweck zu verarbeiten, ist diese Ausnahme eher als eine ‚Duldung‘ der Finanzbehörde zu betrachten und nicht als Regelfall.

Die restlichen 18 Tochtergesellschaften geben an, dass sie am schnellsten bereits im ersten Jahr (bei der Servicetochtergesellschaft) und am langsamsten im fünften Jahr der Tochtergesellschaft den Break-even-Punkt erreichten. Der Durchschnittswert liegt bei 3,6 Jahren. Dabei ist keine Differenzierung bezüglich des Herkunftslandes der Tochtergesellschaften festzustellen.

In der Praxis beeinflussen neben internen Wachstums- und Profitabilitätszielen zwei ‚externe‘ Faktoren das Timing bei der Erreichung des Break-even-Punktes:

1. Die Großgewinnmarge lässt sich über das ‚Transfer Pricing‘ steuern, insbesondere wenn die Rohmaterialien oder Fertigwaren von der Muttergesellschaft oder von den verbundenen Unternehmen stammen.
2. Die chinesische Steuerbehörde toleriert einen Zeitkorridor, in dem noch kein Gewinn erwirtschaftet worden ist. Über diesen Zeitkorridor hinaus würde die Steuerbehörde stärker die Wirtschaftlichkeit der ausländischen Tochtergesellschaft beachten.

Fazit 3:

Ein Lokalisierungsprozess ist bei der Mehrheit der teilnehmenden Tochtergesellschaften festzustellen.

Vergleicht man die Bewertungen für das Gründungsjahr mit denen für das Jahr des Interviews, ist eine Verschiebung von der Muttergesellschaftsorientierung auf mehr Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten festzustellen. Die durchschnittliche Bewertung verlagert sich von 2,5 auf 3,2.

Die im Jahr 2012 neugegründete Tochtergesellschaft hat keine Angaben zu dieser Veränderung gemacht. Unter den restlichen 19 teilnehmenden Unternehmen haben 14 Unternehmen mehr Orientierung an die lokalen Gegebenheiten angegeben, vier Unternehmen keine Veränderung und lediglich ein Unternehmen hat mehr Muttergesellschaftsorientierung angegeben und zwar beim Vertrieb und Marketing. Diese Angabe weist darauf hin, dass die japanische Tochtergesellschaft die meisten produzierten Waren ins Ausland bzw. auch an die verbundenen Unternehmen exportiert. Da diese Exportrolle immer stärker geworden ist, übernimmt dementsprechend die Muttergesellschaft immer mehr die Vertriebs- und Marketingverantwortung.

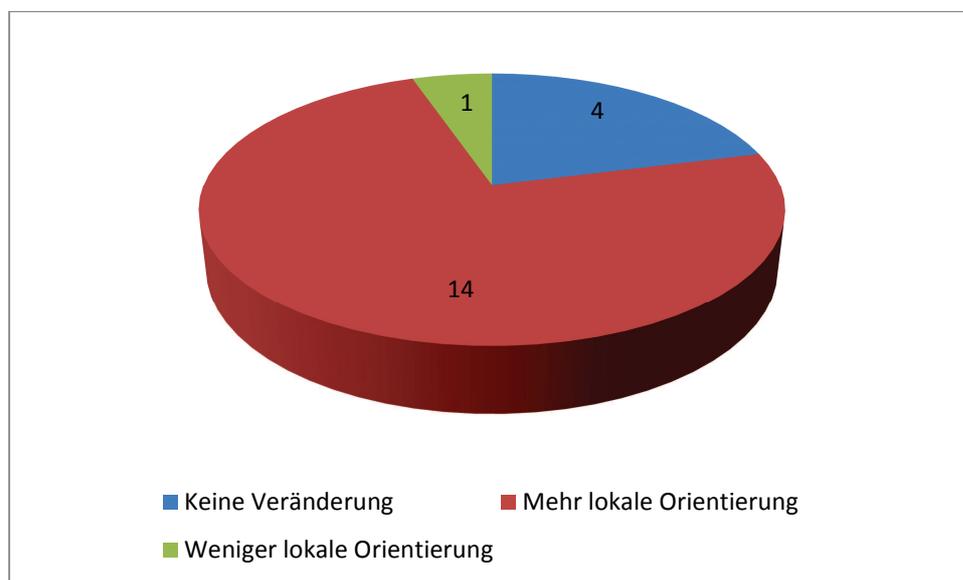


Abbildung 17: Orientierung an der Muttergesellschaftsorientierung vs. der lokalen Umwelt  
Quelle: Eigene Darstellung

Differenziert nach der Funktion sehen die Auswertungen wie folgt aus:

Funktion	Wert im Gründungsjahr	Wert im Jahr des Interviews	Veränderung in %
IT	1,6	2,4	50%
Forschung & Entwicklung	1,8	2,9	61%
Produktion	2,1	3,2	52%
Einkauf	2,3	3,2	39%
Vertrieb & Marketing	2,5	3,3	32%
Finanz & Buchhaltung	2,6	2,9	12%

Personal & Administration	2,9	3,7	28%
After-Sales-Service	2,9	3,6	24%
Logistik & Lager	3,4	4,1	21%

Tabelle 13: Auswertung der befragten Tochtergesellschaften nach Funktionen  
Quelle: Eigene Darstellung

Bei allen Funktionen lässt sich eine Tendenz von der Muttergesellschaftsorientierung zu mehr Ausrichtung an die lokalen Gegebenheiten feststellen.

Weiterhin in dem Bereich von mehr Muttergesellschaftsorientierung bleibend, sind die beiden Funktionen IT und Forschung und Entwicklung. Jedoch konnte in den Interviews festgestellt werden, dass immer mehr Forschungs- und Entwicklungsarbeit explizit für den chinesischen Markt getätigt wird, womit die Bewertung von 2,9 bereits an der neutralen Bewertung von 3 grenzt. Da die Tochtergesellschaften über das monatliche Reportingsystem und das jährliche Planungssystem in die Muttergesellschaft integriert werden, ist das Finanz- und Controllingssystem weiterhin eine Eigenschaft der Muttergesellschaftsorientierung. Der höchste Lokalisierungsgrad findet sich bei den Funktionen Personal und Administration, After-Sales-Service und Logistik und Lager, die aber bereits in der Gründungsphase stärkere Tendenz zur Lokalisierung aufzeigten. Die höchsten prozentualen Veränderungen bei dem Lokalisierungsprozess sind bei den Funktionen Forschung und Entwicklung, Produktion und IT zu finden. Diese Ergebnisse lassen sich so interpretieren, da die drei Funktionen am stärksten die Kernkompetenzen der Muttergesellschaft bei der Gründung der Tochtergesellschaft darstellten und die Muttergesellschaft damals als der absolute Know-how-Träger dieses funktionalen Wissens agierte. Jedoch vermehrt sich durch den langjährigen Kompetenzaufbau und die Marktbearbeitung das Know-how bei der Tochtergesellschaft. Trotz der großen prozentualen Veränderung zeigen diese genannten Funktionen immer noch die meiste Affinität zur Muttergesellschaft.

#### Fazit 4:

Es besteht eine zeitliche Korrelation zwischen dem ersten Lokalisierungsversuch und der Erreichung des Break-even-Punktes.

Wie im Fazit 3 erwähnt, haben 14 aus 19 Tochtergesellschaften eine Lokalisierungstendenz angegeben. 12 von den 14 Tochtergesellschaften mit Lokalisierungsphase haben den Zeitpunkt des ersten Lokalisierungsschrittes genannt, der sich in der Zeitspanne zwischen einem Jahr vor dem Erreichen des Break-even-Punktes und einem Jahr danach befindet. Lediglich hat ein Handelsunternehmen aus Deutschland den Zeitpunkt des ersten Lokalisierungsversuches auf das vierte Jahr nach dem Erreichen des Break-even-Punktes und ein Produktionsunternehmen auf das dritte Jahr vor dem Erreichen des Break-even-Punktes gesetzt.

#### Fazit 5:

Die starke Bindung an die Muttergesellschaft in der Gründungsphase ist eindeutig nachzuweisen und die Bindung an die verbundenen Unternehmen in der Gründungsphase ist wenig ausgeprägt und situativ.

Um die Bindungsstärke an die Muttergesellschaft und an die verbundenen Unternehmen zu befragen, wird eine Skala vorgegeben:

- 1 = keine Beziehung zur Muttergesellschaft/den verbundenen Unternehmen
- 2 = geringe Beziehung zur Muttergesellschaft/den verbundenen Unternehmen
- 3 = durchschnittliche Beziehung zur Muttergesellschaft/den verbundenen Unternehmen
- 4 = intensive Beziehung zur Muttergesellschaft/den verbundenen Unternehmen
- 5 = sehr intensive Beziehung zur Muttergesellschaft/den verbundenen Unternehmen

Für das Gründungsjahr beträgt der durchschnittliche Wert für die Netzwerkbindung an die Muttergesellschaft 4,65. 16 von den 20 teilnehmenden Tochtergesellschaften haben die Beziehung zur Muttergesellschaft für das Gründungsjahr auf 5 eingestuft, zwei auf 4, ein Handelsunternehmen auf 3 und ein produzierendes Joint-Venture aus Japan auf 2. Unter den 17 produzierenden Tochtergesellschaften geben 15 die Bewertung von 5 an. Diese Ergebnisse von einer *sehr intensiven* Bindung an die Mut-

tergesellschaft in der Gründungsphase indizieren den Imitationsbedarf bei der Gründung der Tochtergesellschaft.

Zehn von den 20 befragten Tochtergesellschaften geben an, dass die Beziehung zur Muttergesellschaft konstant ist. Die anderen zehn Tochtergesellschaften geben eine nachlassende Beziehung zur Muttergesellschaft an. Sechs darunter haben den Zeitpunkt des ersten Rückgangs der Beziehung zur Muttergesellschaft benannt, der sich in der Zeitspanne zwischen einem Jahr vor dem Erreichen des Break-even-Punktes und einem Jahr danach befindet. Dies lässt sich darin begründen, dass mit dem Erreichen des Break-even-Punktes der Tochtergesellschaft ihr mehr Entscheidungsfreiheit gewährt wird. Die vier Unternehmen, die keine Bewertung von 5 für das Gründungsjahr angegeben haben, weisen im Laufe der Tochtergesellschaftsentwicklung keine Stärkung der Bindung zur Muttergesellschaft auf. Vergleicht man die Durchschnittsbewertung für das Gründungsjahr mit 4,65 mit der Durchschnittsbewertung im Interviewjahr mit 3,85, ist eine gewisse ‚Entbindung‘ von der Muttergesellschaft festzustellen.

Die Tochtergesellschaften zeigen vergleichsweise deutlich weniger intensive Beziehung zu den verbundenen Unternehmen von Anfang an. Die Durchschnittsbewertung für die Bindung an die verbundenen Unternehmen liegt im Gründungsjahr bei 2,8. 15 der 19 Tochtergesellschaften bewerten die Bindung an die verbundenen Unternehmen als neutral oder wenig. Die Verteilung der Bindungsintensität in der Anfangsphase der Tochtergesellschaften sieht wie folgt aus (die erst im Jahr 2012 neu gegründete Tochtergesellschaft wird für diese Auswertung ausgeschlossen):

Bewertung der Beziehung zu verbundenen Unternehmen im Gründungsjahr	Anzahl der TG
1	4
2	3
3	8
4	3
5	1

Tabelle 14: Bewertung der Beziehung zu verbundenen Unternehmen im Gründungsjahr  
Quelle: Eigene Darstellung

Eine starke Beziehung zu den verbundenen Unternehmen (mit Bewertung von 4 und 5) kommt eher aufgrund der funktionalen Abhängigkeit zustande. Entweder werden die Produktionskenntnisse von einem verbundenen Unternehmen z.B. bei der Verlagerung des Produktionsstandortes auf diese Tochtergesellschaft in China übertragen oder die Rohmaterialien von den verbundenen Unternehmen eingekauft. 12 von den 19 Tochtergesellschaften geben eine konstante Beziehungsintensität zu den verbundenen Unternehmen an. Bedenkt man, dass diese Intensität der Anfangsbeziehung ohnehin gering war (nur zwei Tochtergesellschaften mit der Bewertung 4, die anderen mit 1 bis 3), ist das Ergebnis nicht überraschend. Fünf Tochtergesellschaften nennen eine in der Zwischenzeit nachlassende Beziehungsintensität zu den verbundenen Unternehmen, bzw. alle fünf Unternehmen geben nun als Bewertung eine 2 für das Interviewjahr an. Das belegt, dass nun nur eine geringe Beziehung zwischen der Tochtergesellschaft und den verbundenen Unternehmen vorhanden ist. Lediglich zwei Tochtergesellschaften geben eine steigende Bindungsintensität zu den verbundenen Unternehmen an: Eine gibt eine Bewertung von 1 auf 2, die andere von 2 auf 4. Besonders letztere ist eine nähere Betrachtung wert. Sie ist ein renommierter Spezialmaschinenhersteller aus Deutschland (diese Tochtergesellschaft wird später in diesem Kapitel bei der Case Study dargestellt). Vor zehn Jahren wurde die Tochtergesellschaft gegründet. In dieser Zeit kann die folgende Entwicklung festgestellt werden:

- a) Die Anzahl der Expatriierten insbesondere für den Bereich Forschung und Entwicklung steigt.
- b) Ein Teil der von der Tochtergesellschaft produzierten Ersatzteile wird an die verbundenen Unternehmen exportiert.
- c) Die Beziehungsintensität zu den verbundenen Unternehmen steigt.
- d) Der Stellenwert der Subsidiary Initiative steigt ebenfalls kontinuierlich.

Drei der fünf Tochtergesellschaften mit nachlassender Bindungsintensität zu den verbundenen Unternehmen haben den Zeitpunkt des ersten Rückgangs der Bindungsintensität genannt, der sich in der Zeitspanne zwischen einem Jahr vor dem Erreichen des Break-even-Punktes und einem Jahr danach befindet. Allerdings kann aufgrund der kleinen Anzahl des Portfolios keine klare Aussage über den zeitlichen Zusammenhang zu gegeben werden.

#### Fazit 6:

Eine stärkere Lokalisierung führt nicht selbstverständlich zu einer reduzierten Bindung an die Muttergesellschaft.

Wie unter dem Fazit 3 dargestellt, weisen 14 der 19 Tochtergesellschaften eine Lokalisierungstendenz auf. Acht von 14 Tochtergesellschaften geben an, dass sich die Netzwerkbindung an die Muttergesellschaft reduziert hat. Jedoch haben die anderen sechs Tochtergesellschaften eine Konstanz der Bindung deklariert.

Lediglich eine einzige Tochtergesellschaft, die bereits im Jahr 1998 gegründet wurde, hat eine starke Reduzierung der Bindung an die Muttergesellschaft von 4 auf 2 angegeben. Die anderen sieben Tochtergesellschaften haben die Bindungsintensität von 5 auf 4 bzw. 3 reduziert. Die Befragten wollen damit verdeutlichen, dass durch eigenen Kompetenzaufbau die Abhängigkeit von der Muttergesellschaft im Vergleich zur Gründungszeit etwas neutralisiert wurde, keineswegs aber eine ‚Entkopplung‘ stattfand.

Damit ist klar, dass der Lokalisierungsprozess zu einer Minderung der Abhängigkeit von der Muttergesellschaft führen kann, jedoch nicht zwingend eine starke Reduzierung der Bindung an die Muttergesellschaft bedeuten muss.

#### Fazit 7:

Bis auf eine Tochtergesellschaft sind keine bedeutenden Subsidiary Initiative bei den teilnehmenden Tochtergesellschaften festzustellen. Die Entwicklung der Tochtergesellschaft führt nicht automatisch zum Entstehen der Subsidiary Initiative.

Um die Subsidiary Initiative zu klassifizieren, wurden im Fragebogen sieben Stufen angegeben. Mit der Klassifizierung versucht der Verfasser, Subsidiary Initiative praktisch in „Wollen, Können und Bereits-Getan“ zu unterteilen:

- 1 = überhaupt keine Gedanken zur eigenen Subsidiary Initiative
- 2 = gewisse Ideen über Subsidiary Initiative haben, aber aus welchem Grund auch immer wurde die Subsidiary Initiative nicht aufgeführt

- 3 = versuchen, die Muttergesellschaft oder verbundene Unternehmen über eigene Subsidiary Initiative zu informieren
- 4 = intensives Versuchen, die Muttergesellschaft oder verbundene Unternehmen über eigene Subsidiary Initiative zu informieren und eine Akzeptanz zu erzielen
- 5 = ziemlich selbstsicher, dass die eigene Subsidiary Initiative von der Muttergesellschaft oder verbundenen Unternehmen akzeptiert und implementiert wird
- 6 = die eigene Subsidiary Initiative wurde von der Muttergesellschaft oder verbundenen Unternehmen akzeptiert und implementiert
- 7 = bereits intern als Kompetenzzentrum oder Exzellenzzentrum definiert, sodass von der Muttergesellschaft oder verbundenen Unternehmen als Entwickler der Subsidiary Initiative angenommen

Subsidiary Initiative sind kein automatisches Ergebnis der Entwicklung einer Tochtergesellschaft. Nur die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen wollen oder können eigene Subsidiary Initiative identifizieren bzw. entwickeln. Unter den zehn Tochtergesellschaften mit Subsidiary Initiative versuchten sieben von Anfang an, die Muttergesellschaft über eigene Ideen und Vorschläge zu informieren. Die anderen drei Tochtergesellschaften haben sich am Anfang keine Gedanken über Subsidiary Initiative gemacht. Sie waren eher Implementierer der Instruktionen von der Muttergesellschaft.

Dass die Tochtergesellschaftsentwicklung nicht automatisch Subsidiary Initiative hervorruft, lässt darauf schließen, dass die Generierung von Subsidiary Initiative stark von der Subjektivität der leitenden Person der Tochtergesellschaft abhängt. Noch ein weiteres Phänomen wäre an dieser Stelle bemerkenswert: Alle vier Tochtergesellschaften aus Japan und Südkorea haben die Angabe gemacht, keine Subsidiary Initiative überhaupt generiert zu haben. Die beiden Handelsunternehmen sehen dabei ebenfalls keinen Handlungsbedarf bei der Subsidiary Initiative.

Bei der Frage nach Subsidiary Initiative hat keine Tochtergesellschaft die Bewertung von 7 angegeben. Das bedeutet, unter den 20 Tochtergesellschaften betrachtet sich keine bzw. keine wird als ein offizielles Kompetenzzentrum betrachtet. Die Bewertungen über eigene Subsidiary Initiative sind wie folgt:

Bewertung der Subsidiary Initiative	Anzahl der TG
3	3
4	2
5	2
6	3

Tabelle 15: Bewertung der Subsidiary Initiative der befragten Tochtergesellschaften  
Quelle: Eigene Darstellung

Die drei Tochtergesellschaften mit der Bewertung von 6 sind alle Produktionsunternehmen, zwei mit Forschung und Entwicklung in China. Die andere Tochtergesellschaft ohne Forschung und Entwicklung in China stammt aus Taiwan, deren Muttergesellschaft nur in China Auslandsinvestition tätigt (mit einem frühen Markteintritt in China durch Produktion in Südchina, die mittlerweile auf diese Tochtergesellschaft übertragen worden ist) und die durch die Tochtergesellschaft produzierten Waren werden ausschließlich auf dem chinesischen Markt vertrieben. Trotz des unausgesprochenen Status als Kompetenzzentrum hat die aus Taiwan stammende Tochtergesellschaft de facto einen hohen Stellenwert in der Unternehmensgruppe.

Unter den zehn Tochtergesellschaften mit einer positiven Angabe über Subsidiary Initiative zeigen neun Unternehmen eine steigende Bewertung und nur ein Unternehmen eine rückwärtige Bewertung (von 4 auf 3). Das liegt daran, dass diese produzierende Tochtergesellschaft zunehmend als interner Lieferant agiert und ihre Produkte immer mehr ins Ausland bzw. an die verbundenen Unternehmen geliefert werden. Aus diesem Grund hat der Geschäftsführer das Gefühl, dass das Geschehen von der Tochtergesellschaft in China immer mehr von der Muttergesellschaft bestimmt wird. Die neun Tochtergesellschaften mit steigender Bewertung sind alle vor 2007 gegründet worden und die frühesten zwei Tochtergesellschaften im Jahr 1998.

Aus der obigen Analyse lässt sich Folgendes zusammenfassen:

- 1) Zeit kann ein Einflussfaktor für positive Entwicklung der Subsidiary Initiative sein. Jedoch führt die Dauer der Existenz nicht automatisch zur Generierung von Subsidiary Initiative.

- 2) Die Tochtergesellschaften mit Produktion und Forschung und Entwicklung haben mehr Chancen, Subsidiary Initiative zu entwickeln.
- 3) Aus dem Portfolio ist kein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Subsidiary Initiative festzustellen. Ohne prägende Subsidiary Initiative kann Tochtergesellschaft auch Erfolg aufweisen.
- 4) Bei den mittelständischen Tochtergesellschaften in China ist die Generierung und Implementierung von Subsidiary Initiative insgesamt noch rar.
- 5) Exporttätigkeit bzw. Lieferung an die verbundenen Unternehmen alleine sind keine Garantie für die Tochtergesellschaften, um eigene Subsidiary Initiative zu entwickeln.
- 6) Eine starke Bindung an die Muttergesellschaft und die verbundenen Unternehmen ruft nicht automatisch Subsidiary Initiative hervor. Jedoch geben die Tochtergesellschaften, die eine hohe Bewertung an Subsidiary Initiative aufweisen, alle konstant starke oder stärkende Netzwerkbindung an die Muttergesellschaft und die verbundenen Unternehmen an. Das indiziert, dass eine starke intraorganisationale Bindung positiv zur Generierung der Subsidiary Initiative beiträgt.
- 7) Der erste Zeitpunkt, von einer niedrigeren Subsidiary Initiative zu einer höheren überzugehen, steht in gewissem Zusammenhang mit dem Erreichen des Break-even-Punktes. Sieben der zehn Tochtergesellschaften mit Subsidiary Initiative haben in diesem Jahr eine höhere Subsidiary Initiative angestrebt, was sich in der Zeitspanne zwischen einem Jahr vor dem Erreichen des Break-even-Punktes und einem Jahr danach beobachten lässt. Dies lässt sich darin begründen, dass sich die Tochtergesellschaften mit der positiven Ergebnisverantwortung motivierter fühlen, auch eigene Ideen und Initiativen umzusetzen.

Mit diesen Ergebnissen sind gewisse Einsichten in den Entwicklungspfad der Tochtergesellschaften gewährleistet. Eine Imitationsphase, eine Lokalisierungsphase und eine externe Netzwerkaufbau-Phase sind real zu bestätigen. Die Phasen vom internen Netzwerkaufbau zu den anderen Unternehmenseinheiten (der Muttergesellschaft ausgenommen) und von der Entfaltung der Subsidiary Initiative sind weniger ausgeprägt und eher situativ.

Aus allen Interviews ist die Bestrebung der Tochtergesellschaft, eigene Kompetenz stets zu erweitern, hervorzuheben, was auch keine Überraschung darstellt.

Aufgrund der kleinen Anzahl an den teilnehmenden Unternehmen werde ich bewusst im Folgenden noch ein Fallspiel darstellen, wo ich glaube, dass es sich hier um eine Erfolgsgeschichte einer Tochtergesellschaft in China handelt. Mit diesem Beispiel gewinnt der Leser die Möglichkeit, etwas Konkretes abzuleiten.

### 7.3 Case Study

Für die Case Study wird ein Unternehmen herangezogen, das bei der zweiten empirischen Runde befragt wurde. Diese Auswahl basiert auf den folgenden zwei Tatsachen:

- 1) Der Erfolg der Tochtergesellschaft lässt sich anhand ihres Umsatzwachstums offensichtlich feststellen.
- 2) Bei der Befragung zur Subsidiary Initiative wurde eine sehr positive Bewertung angegeben, was gewisses Interesse weckte.
- 3) Auf meine Befragung zur Subsidiary Initiative wurde eine sehr positive Bewertung angegeben, was bei mir Neugier erweckt hatte.

#### 7.3.1 Hintergrundinformation über die Tochtergesellschaft

Zunächst wird Hintergrundinformation über die Tochtergesellschaft dargestellt. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen Maschinenbauer aus Deutschland, der für seine Kunden Anlagen herstellt, mit denen diese wiederum schnellverbrauchbare Konsumgüter verpacken. Vor 2004 gab ein Repräsentanzbüro in China, das den Kauf der Anlagen aus Deutschland durch die chinesischen Kunden unterstützte. 2004 wurde eine Tochtergesellschaft gegründet, die hauptsächlich Ersatzteile mit eigener Lagerkapazität lokal an die chinesischen Kunden verkauft und After-Sales-Service betrieb. Das Geschäftsmodell konzentrierte sich in erster Linie auf Großkunden, bzw. Key-Accounts (80% bis 90% des Umsatzes, darunter meistens von lokalen chinesischen Kunden) und bis heute ist der Geschäftsfokus so geblieben. Zwischen 2004 und 2007, bevor der neue Geschäftsführer einstieg, hatte sich der Umsatz gut entwickelt (die genauen Zahlen können aus Vertraulichkeitsgründen nicht genannt werden).

Der 2007 eingeführte Geschäftsführer ist ein gebürtiger Deutscher mit einem Hochschulabschluss in Ingenieurwesen von einer renommierten technischen Universität Deutschlands. Bereits seit dem Jahr 1994 ist er in China beruflich im Einsatz, darunter auch als Geschäftsführer der Tochtergesellschaft eines Konkurrenzunternehmens des Case-Study-Unternehmens. Auf die Frage an den Geschäftsführer, ob er noch Intention hätte, beruflich wieder in Deutschland eingesetzt zu werden, hat er klipp und klar gesagt, dass er schon längst die Entscheidung getroffen hat, beruflich immer in China zu bleiben.

Seit 2007 kann der Umsatz aus zwei Quellen bezogen werden: a) Die erste Quelle ist wie auch vor 2007 der Verkauf von Ersatzteilen und der After-Sales-Service. Zwischen 2007 und 2013 wurde der Umsatz aus dieser Quelle verzehnfacht, was für einen klaren Vertriebs Erfolg spricht. Seit 2007 wird die Produktion von Ersatzteilen verstärkt. Allerdings richtet sich die Produktion von Ersatzteilen nach wie vor lediglich an den chinesischen Markt; b) Die zweite Quelle ist der Vertrieb von Neuanlagen an die chinesischen Kunden. Dabei wird mit der chinesischen Währung fakturiert und der Umsatz wird der Tochtergesellschaft zugeschrieben. Zuvor wurde dieses Geschäft mit der europäischen Währung fakturiert und der Muttergesellschaft umsatztechnisch zugeschrieben. Der Umsatz aus diesem Vertriebskanal hat sich in dem gleichen Zeitraum knapp verdoppelt. Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell mit dem After-Sales-Service den Arbeitsschwerpunkt des neuen Geschäftsführers darstellt und es ist ihm diese auch gut gelungen. Auf die Frage, warum man sich auf After-Sales-Service fokussiert, statt neue Anlagen an die Kunden zu verkaufen, antwortete er, dass ansonsten die Kunden zu den Wettbewerbern überlaufen würden und gerade die Qualität des After-Sales-Service sein Unternehmen von den anderen Wettbewerbern unterscheidet.

Die Kundennähe stellt für den Geschäftsführer überhaupt den wichtigsten Erfolgsfaktor dar. Durch diese kann das Unternehmen Information über gekaufte Anlagen und den Rhythmus der Instandhaltungen sammeln, persönliche Beziehung zu den Kunden aufbauen und immer aktualisierte Kundenanforderungen erhalten. Darüber hinaus schätzen die Kunden die schnelle und unkomplizierte Unterstützung durch die Servicemitarbeiter und die Qualität dieser. Mittlerweile wurde zwischen ihnen Vertrauen hergestellt und erstaunlicherweise liegt die Fluktuationsquote der Servicemit-

arbeiter auf einem sehr niedrigen Niveau: laut Geschäftsführer 2% bis 3%, was in China offenbar eine Seltenheit darstellt.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Tätigkeiten der Tochtergesellschaft in China vier Hauptelemente umfassen: eigenfertigung von Ersatzteilen, lokale Beschaffung, lokales Serviceangebot und Vertrieb von Neuanlagen. Es bestehen auch F&E-Aktivitäten, die sich an Neuanlagen richten.

### 7.3.2 Imitationsphase

Der Geschäftsführer hatte die Anfangsjahre nach der Gründung der Tochtergesellschaft nicht miterlebt. Doch die Einhaltung der Vorgaben von der Muttergesellschaft ist deutlich zu spüren. Was Qualität anbelangt, gäbe es nur ‚eine‘ Qualität, um dem Made-in-Germany-Standard gerecht zu werden. Dies schlägt sich zunächst im Produktionsprozess nieder, der komplett nach den Vorgaben der Muttergesellschaft ausgerichtet ist. Das Qualitätsbewusstsein lässt sich auch bei der lokalen Beschaffung nachweisen. Der Qualitätsstandard wird mit Unterstützung der Muttergesellschaft sichergestellt und der Beschaffungsvorgang über SAP-Software abgebildet, die auch in der Muttergesellschaft verwendet wird. Der Ablaufprozess im eigenen Lager in China orientiert sich ebenfalls an der Vorgabe der Muttergesellschaft. Man könnte sagen: Überall, wo die ‚harte‘ Vorgabe existiert, um die Prozessqualität wie im Mutterhaus sicherzustellen, wird sie auch von der Tochtergesellschaft übernommen. Die unterstützenden Funktionen im Sinne der Wertkette nach Porter werden unterschiedlich gehandhabt. Zum Beispiel setzte sich der Prozess des Personalwesens aus den chinesischen lokalen Ideen und Ideen aus Deutschland zusammen. Bei Controlling und Finanzen werden Budgetierung und Reporting nach der Vorlage aus Deutschland ausgeführt.

### 7.3.3 Lokalisierungsphase

Eine Lokalisierungsphase ist eindeutig vorhanden. Für den Geschäftsführer liegt die wichtigste Aufgabe darin, die Kundenbedürfnisse der lokalen Kunden besser und schneller zu verstehen und dementsprechend zu reagieren. Da wiederum der Schwerpunkt des Geschäfts im Service liegt, ist es für den Geschäftsführer sehr wichtig gewesen, ein hochqualitatives und stabiles Serviceteam aufzubauen, was er

auch geschafft hat. Mit seinem Einstieg wurde die Produktion der Ersatzteile ausgebaut, die bereits vorher ihren Anfang genommen hatte. Mit diesem Schritt reduzierte man die Lager- und Transportkosten und beschleunigte mit einem optimierten Produktions- und Lieferprozess auch die Lieferfähigkeit. Aufgrund der niedrigeren Arbeitskosten im Vergleich zu Deutschland erhöhte sich auch die Rentabilität. Das Know-how über lokale Kunden und ihre Bedürfnisse wurde intern aufgebaut und sukzessiv vermehrt. Das Wissensniveau der Mitarbeiter wurde durch intensives internes Training und auch bei ständigem Austausch mit den externen Kunden erhöht. Dadurch erweiterten sich auch die internen Wissensbasen, die die Kernkompetenz der Tochtergesellschaft ausmachen. Auch bei der Beschaffung hat sich ein Lokalisierungsprozess ergeben. Damit entstanden Kostenvorteile.

#### 7.3.4 Aufbau des externen Netzwerks

Die Interaktionen mit externen Akteuren gehen zum Teil mit der Lokalisierungsphase einher, insbesondere bei denen mit Kunden. Der Aufbau eines qualifizierten Vertriebs- und Serviceteams beschert den Kunden mehr Zuversicht über das Produkt und das Unternehmen. Die Kooperationsbereitschaft steigt. Die Absorption der Kundenbedürfnisse und der interne Datenaufbau, der sich auf die Kundennähe zurückführen lässt, bescheren der Tochtergesellschaft wiederum hervorragende Vorteile gegenüber den Wettbewerbern.

Aufgrund der lokalen Beschaffung unterhält die Tochtergesellschaft einen regen Austausch mit den Lieferanten. Der Geschäftsführer wechselte von einem Wettbewerber auf das Unternehmen und brachte auch Lieferanten, die er vorher bereits kannte, mit. Es ist nicht auszuschließen, dass das auch einer der Gründe für die Einstellung des Geschäftsführers ist. Mit der Erweiterung der lokalen Beschaffungstätigkeiten wurde das Netzwerk lokaler Lieferanten vergrößert. Die lokalen Lieferanten verstehen das Unternehmen als Kunden und seine Anforderungen immer intensiver. Diese enge Zusammenarbeit führt zu einer besseren Qualität und zu optimierten Lieferzeiten.

Besonders nennenswert sind auch die Beziehungen zu den lokalen Behörden und zu den Ausbildungsstätten. Die Tochtergesellschaft befindet sich in einer Wirtschaftszo-

ne und unterhält eine hervorragende Beziehung zu den Behörden. Diese unterstützen das Unternehmen bei Logistikangelegenheiten wie Import und Besteuerung, damit die Tochtergesellschaft einen reibungslosen Verzollungsablauf und steuerliche Vorteile genießen kann.

Der Geschäftsführer hat eine Gastprofessur an einer Hochschule vor Ort. Dieser Kontakt ermöglicht dem Unternehmen, Nachwuchs direkt von der Hochschule aufzunehmen, was im Folgenden noch näher betrachtet wird.

### 7.3.5 Aufbau des internen Netzwerks

Das intraorganisationale Netzwerk beinhaltet die Verbindungen sowohl zur Muttergesellschaft als auch zu den anderen Unternehmenseinheiten.

Laut Geschäftsführer hatte die Tochtergesellschaft von Anfang an eine gute und starke Bindung an die Muttergesellschaft. Er selbst steht jede Woche in Kontakt mit dem Vorstandsmitglied. Der Mitarbeiteraustausch in Form von Dienstreisen war und ist sehr rege, und zwar in beide Richtungen. Der Austausch findet auch auf der mittleren Managementebene statt. Hochqualitative Trainingsprogramme wurden durch die Teilnahme von deutschen Mitarbeitern sichergestellt. Zudem hatte der Geschäftsführer im Laufe der Zeit nie den Eindruck gehabt, dass die Verbindungen nachlassen. Dies lege an der Wichtigkeit des chinesischen Marktes aufgrund des rasant gestiegenen Umsatzes. Der Geschäftsführer betont, dass diese starke Verbindung zur Muttergesellschaft ihm sehr wichtig sei.

Die Verbindungen zu anderen Unternehmenseinheiten sind stabil geblieben. Nach dem Typologierungsansatz von Delany kann die Tochtergesellschaft zurzeit höchstens als ‚Enhanced Mandate‘ betrachtet werden, da bislang alles, was die Tochtergesellschaft getätigt hat, sich zu 90% auf den lokalen chinesischen Markt richtet; sei es Produktion, Einkauf oder Vertrieb.

Allerdings konnte die Tochtergesellschaft von Anfang an einen guten Draht zu den anderen großen Tochtergesellschaften beispielsweise in den USA oder Brasilien aufbauen, zumal da dies von der Muttergesellschaft erwünscht und motiviert war; die

Tochtergesellschaften in Brasilien und den USA sind ausgereifte Tochtergesellschaften innerhalb des Konzerns und es wäre wünschenswert, dass die Best Practice von den anderen etablierten Tochtergesellschaften auf die junge Tochtergesellschaft in China übertragen werden kann. Der Geschäftsführer trifft die Geschäftsführer anderer Tochtergesellschaften beim Jahresbudgetmeeting. Auch ein Kontakt per Email oder per Telefonat ist unkompliziert. Die Manager aus China, die auf der Ebene unter dem Geschäftsführer stehen, finden ihre funktionalen Ansprechpartner in den anderen etablierten Tochtergesellschaften. Diese Art von Zusammenarbeit ist problemlos und unkompliziert. Insbesondere hat die chinesische Tochtergesellschaft von den anderen Etablierten einiges gelernt. Die Zusammenarbeit ist eher situationsbedingt und kollegial. Darüber hinaus hat eine bewusste Steigerung der Zusammenarbeit nicht stattgefunden

### 7.3.6 Subsidiary Initiative

Der Geschäftsführer hat zwei prägnante Subsidiary Initiative benannt.

#### 1. Lokale Beschaffung gewisser Low-Technology-Anlagen.

Die Anlagen, die an die lokalen Kunden verkauft werden, bestehen aus High-Technology-Anlagen und Low-Technology-Anlagen. Da der Geschäftsführer bereits vorher langjährig in der Branche in China gearbeitet hatte und Lieferanten aus China kannte, wollte er Low-Technology-Anlagen lokal beschaffen, damit Kostenvorteile entstehen. Diese Subsidiary Initiative stieß aber bei der Fachabteilung in Deutschland auf Widerstand. Ja, klar, wenn es darum geht, dass die Fachabteilung gewisse ‚Macht‘ abgeben müsste. Diesmal konnte der Vorstand ihn unterstützen, da deutliche Kostenvorteile zu erwarten waren und die Erfahrungen und der Arbeitshintergrund des Geschäftsführers die Entscheidung positiv beeinflussten. Diese Subsidiary Initiative wurde von der Muttergesellschaft genehmigt.

#### 2. Aufbau eines Serviceteams mit Hochschulabsolventen

Wie mehrfach erwähnt, liegt die Kernkompetenz der Tochtergesellschaft in der hohen Servicequalität. Mit der Erweiterung des Geschäfts kam es zu einer Situation, bei der das eigene Serviceteam nicht mehr nachkam, die Installations- und Servicearbeit bei den Kunden rechtzeitig zu absolvieren. Das lag am Personalengpass. Einen guten Serviceingenieur auszubilden, dauert lange, da die Anlagen relativ speziell sind. Das Anwerben von Ingenieuren, die bei Wettbewerbern tätig waren, wurde bereits vorgenommen und auf dem Arbeitsmarkt herrschte ein Fachkräftemangel für diese Anlagen. In dieser Situation schickte normalerweise die Muttergesellschaft qualifizierte Mitarbeiter aus Deutschland nach China, um die Kundenwünsche zu befriedigen. Doch auch dies war mit mehreren Hindernissen verbunden: a) Zeitfaktor. Einen Mitarbeiter aus Deutschland nach China zu schicken, würde Zeit beanspruchen. Das heißt, dass die Tochtergesellschaft nicht im ersten Moment auf die Kundenwünsche reagieren konnte; b) Kosten. Dass Mitarbeiter aus Deutschland kommen und ein paar Wochen in China bleiben, ist mit hohen Kosten verbunden; c) Sprachliche Barrieren. Bei Installation und Instandhaltung wird immer zwischen dem Servicemitarbeiter und dem Kunden kommuniziert. Doch die Kommunikation zwischen den deutschen Mitarbeitern und dem chinesischen Kunden hat sich als schwierig herausgestellt, auch wenn ein Dolmetscher dabei war.

Daher wollte der Geschäftsführer eine Initiative gestalten, indem ein 50-köpfiges Serviceteam aufgebaut werden sollte, um später die Aufgaben, die in der Gegenwart entweder von eigenen erfahrenen Serviceingenieuren oder von deutschen Mitarbeitern bewältigt werden mussten, zu erledigen. Das heißt, dass ein internes umfangreiches Ausbildungskonzept kreiert werden musste.

Diese Subsidiary Initiative weckte den Widerstand der Zentrale. Diesmal war dieser sogar noch größer als bei der Entscheidung über lokale Beschaffung von Low-Technology-Anlagen. Die Befürchtung liegt nahe, dass die Muttergesellschaft große Bedenken zur Qualität chinesischer Mitarbeiter hatte. Es wurde befürchtet, dass die Servicequalität dadurch bei den Kunden leiden muss.

Diese Subsidiary Initiative wurde zum ersten Mai 2009 aufgeworfen und wurde erst zwei Jahre später genehmigt. Der Geschäftsführer konnte im Jahr 2012 ein

Abkommen mit der Hochschule, bei der er als Gastprofessor lehrt, abschließen, dass die Tochtergesellschaft 50 frische Absolventen in die Firma aufnehmen kann. Dass die Servicearbeit von den Hochschulabsolventen verrichtet werden würde, erweckt eben Qualitätsbedenken. Das interne Ausbildungsprogramm dauert 1,5 Jahre. Ein Ausbildungsprogramm dieser Art ist zum ersten Mal in dem Konzern realisiert worden. Vielleicht war es gerade deswegen ein langwieriger Prozess bis zur Freigabe. Dabei haben vier Komponenten geholfen:

- a) Die unermüdlichen Bemühungen des Geschäftsführers. Da in der Zentrale eine Organisationsmatrix bestand, musste der Geschäftsführer mehrere Zuständige überzeugen. Diese Überzeugungsarbeit musste häufig vor Ort in Deutschland persönlich geleistet werden.
- b) Die günstige Entwicklung des Marktumfeldes in China und die rasante Umsatzentwicklung der Tochtergesellschaft an sich. Damit kann man auch in der Zentrale eher den Bedarf am Markt erkennen und akzeptieren.
- c) Die Unterstützung des Vorstandes. Der Geschäftsführer konnte den zuständigen Vorstand überzeugen, der sich wiederum in der Zentrale für das Programm einsetzen konnte.
- d) Die Äußerungen der Kunden. Da dieser Schritt zum Ausbildungsprogramm in erster Linie den Kundenwünschen entsprechen würde, wurde es durch die Kunden selbst bei verschiedenen Gelegenheiten befürwortet.

Die Subsidiary Initiative konnte endlich zustandekommen. Es gab auch einen schönen Nebeneffekt. Bei der Aufstellung des Ausbildungsprogramms wurde ein Bewertungssystem entworfen, um das praktische Niveau der Teilnehmer zu verschiedenen Zeitpunkten zu evaluieren. Mit diesem Bewertungssystem kann man auch jeden Servicemitarbeiter jederzeit bewerten, damit Wissenslücken bei ihnen entdeckt und geschlossen werden können. Dieses Bewertungssystem ist im ganzen Konzern einmalig gewesen und wurde dann schnell als Best Practice von anderen etablierten Tochtergesellschaften übernommen.

Auf die Frage, warum beide Subsidiary Initiative realisiert werden konnten, obwohl sie am Anfang auf das Corporate Immune System gestoßen sind, und ob der Geschäftsführer beim Entwerfen dieser Initiative gewisse Bedenken hatte, dass sich Risiko verberge wenn das Konzept nicht aufkommen würde, antwortete der Geschäftsfüh-

rer, bei der ersten Initiative wusste er aus seinen früheren Erfahrungen, dass es funktionieren würde. Er hätte vielleicht weniger Bedenken über das Risiko im Vergleich zu anderen Expatriierten gehabt, da er nicht die Intention hatte, nach Deutschland in die Muttergesellschaft zurückzukehren. Er wollte einfach in China etwas bewegen. Diese zweite Initiative wäre in seinen Augen mittel- und langfristig vorteilhaft für die Entwicklung der Tochtergesellschaft und mit der Überzeugung ist er konstant an dem Thema geblieben.

### 7.3.7 Zusammenfassung

Mit diesem Fallbeispiel wird eine Tochtergesellschaft mit erfolgreicher Entwicklung dargestellt. Anlehnend an das vom Verfasser aufgestellte Modell kann man wohl sagen, dass die in diesem Modell beinhalteten Elemente alle während der Entwicklung der Tochtergesellschaft zu beobachten sind. Die Imitationsphase und die Lokalisierungsphase sind stark ausgeprägt gewesen. Die beiden Phasen befinden sich in früheren Stadien der Entwicklung der Tochtergesellschaft. Anschliessend wurden externe und interne Netzwerke ausgebaut. Die Fokussierung lag aber klar beim externen Netzwerkaufbau. Beeindruckend ist aber auch, dass der Geschäftsführer zwar nicht in der ersten Phase, jedoch relativ früh, bzw. zwei Jahr nach seinem Einstieg als Geschäftsführer, versucht hat, Eigeninitiative zu ergreifen. Es liegt darin, dass die Initiativen stark mit den Erfahrungen, die der Geschäftsführer in der Vergangenheit auf dem chinesischen Markt gesammelt hat, zusammenhängen. Dieses Phänomen kann nicht im Modell vom Verfasser abgebildet werden, weil in diesem Modell davon ausgegangen wird, dass die Entwicklung der Tochtergesellschaft endogen und ohne externen Einfluss verläuft. Das frühe Auftreten der Phase der Eigeninitiative in dem Fallbeispiel ist nachvollziehbar, jedoch ohnehin verbunden mit der Voraussetzung, dass der Geschäftsführer von Anfang an im Auge behalten hat, eine starke Verbindung zu der Muttergesellschaft aufrechtzuerhalten. Trotz des wirtschaftlichen Erfolgs kann die Tochtergesellschaft bis dato noch nicht als Center of Excellence mit speziellem Stellenwert für den Unternehmensverbund deklariert werden, auch wenn es sich auf dem richtigen Weg dahin befindet.

## 8. Schlussfolgerung und Ausblick

Die Entwicklung einer Tochtergesellschaft in China darzustellen, ist im Grunde genommen eine Analyse vom Unternehmenswandel im Laufe der Zeit. Im Vergleich zu den anderen Organisationen innerhalb einer Landesgrenze hat eine Tochtergesellschaft etwa exklusive Eigenschaften, da sie sich in einem fremden und ggf. komplizierteren Umfeld befindet.

Erfolg ist schließlich eine Definition relativer Natur, die Qualität, Quantität und Geschwindigkeit beinhaltet, die nicht selten im Widerspruch zueinander stehen. Ein traditionelles Unternehmen mit 150 Jahren Geschichte ist mit Sicherheit der beste Beweis für den Erfolg im Vergleich zu einem Unternehmen mit kürzerem Bestehen, obwohl das letztere durchaus in der Anfangszeit erfolgreicher als der erstere sein kann. Ein Unternehmen, das kurz vor der Übernahme steht, kann für Mitarbeiter Verlust von Arbeitsplätzen bedeuten, aber für Aktionäre des Unternehmens erfolgversprechend sein. Daher kann Erfolg überhaupt nur für einen bestimmten Zeitrahmen oder aus einer bestimmten Perspektive des Betrachters verglichen werden. Das Defizit, das letzten Endes auf die Pluralität des realen Lebens zurückzuführen ist, determiniert die Parteilichkeit des Begriffs von Erfolg. Aus einigen komparativen Studien ist wahrscheinlich folgende Einsicht von besonderem Wert: Aufgrund der höchsten Komplexität eines Systems ist Unternehmenserfolg nicht auf eine einzige Entscheidung, sondern auf eine Reihe von Aktionen und Reaktionen zurückzuführen, die nicht nur positive, sondern partiell auch negative Konsequenzen zu tragen haben. Jedoch führen diese Entscheidungen und Maßnahmen als Aggregation zum Erfolg des Unternehmens.

Es ist kaum möglich, in einer Arbeit alle oben genannten Bereiche abzudecken. Was in dieser vorliegenden Arbeit geleistet werden sollte, ist zu zeigen, dass die Entwicklung der Tochtergesellschaften in China nicht nur von endogenen Faktoren beeinflusst wird, sondern auch zu einem nicht unerheblichen Grad von exogenen Faktoren. Während exogene Faktoren makroökonomischer oder branchenstruktureller Natur sind und für Unternehmen aus der gleichen Branche Ähnlichkeiten darstellen, sind organisationsendogene Faktoren wesentlich komplexer und unterschiedlicher. Es wurde in der Arbeit versucht, zu beweisen, dass die Entwicklung einer Tochterge-

sellschaft in China durchaus ein zeitbezogenes Phänomen ist. Eine zeitlose Theoriebildung, wenn sie gelingen sollte, kann zwar eine holistische bis hin zur dynamischen Darstellung eines Phänomens anbieten. Es ist aber aufgrund ihrer Falsifizierbarkeit immer wieder notwendig, eine Theorie in der Praxis zu überprüfen, geschweige denn der Tatsache, dass eine umfassende Theorie, die sowohl von Theoretikern als auch von Praktikern akzeptiert wird, noch nicht existiert.<sup>909</sup> Daher ist es Zweck der Arbeit, den Zeitfaktor in dem Prozess der Unternehmensentwicklung der Tochtergesellschaft in China zu berücksichtigen.

Die empirische Vorgehensweise mit Tiefeninterviews erzeugt die Möglichkeit, die Entwicklung ausländischer Tochtergesellschaften zu betrachten. Es wäre durchaus denkbar, über ein großes Portfolio die Entwicklung der untersuchten ausländischen Tochtergesellschaften quantitativ und qualitativ zu analysieren. Dabei wären mehrere Vorgehensweisen möglich:

- a) Es könnten quantitative Zahlen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil bzw. Mitarbeiter zu einem vergangenen Zeitpunkt und zum jetzigen Zeitpunkt herangezogen werden, um zu sehen, wie sich ausländische Tochtergesellschaften in China entwickelt haben. Qualitativ könnten dann Wertschöpfungsaktivitäten, Ressourcenaufbau, Kommunikation mit den anderen Unternehmenseinheiten sowie externen Partnern zu einem vergangenen Zeitpunkt und zum jetzigen Zeitpunkt zum Vergleich herangezogen werden. Dabei wäre auch eine Differenzierung nach Branche und Herkunftsland interessant. So eine Bestandsaufnahme könnte Einsichten über die Attraktivität des Standortes Chinas für ausländische Direktinvestition und über generelle Erfolgsgeschichten ausländischer Tochtergesellschaften in China gewähren.
- b) Es könnten zuerst die Determinanten über die Entwicklung einer Tochtergesellschaft in China identifiziert werden: Das sind z.B. Erfahrungen der Muttergesellschaft hinsichtlich der Internationalisierung vor der Gründung der Tochtergesellschaft in China, Mutter-Tochter-Beziehungsgestaltung im Sinne der Struktur und Strategie, Rollentypologie der Tochtergesellschaften, Wissenstransfer zwischen der Tochtergesellschaft und anderen Unternehmenseinheiten, Lokalisie-

---

<sup>909</sup> Vgl. Pettigrew/Woodman/Cameron (2001), S. 699.

rungsgrad der Tochtergesellschaft, Herkunft, Länge der Geschäftstätigkeit sowie Größe der Tochtergesellschaften, geographische und branchenmäßige Verteilung der Tochtergesellschaften in China und auch ihre Embeddedness ins intra- und interorganisationalen Netzwerk oder die Frage, ob Tochtergesellschaften mit Forschung und Entwicklung erfolgreicher als die ohne sie sind. Darauf hin könnte ein großes Portfolio gestaltet werden. Es wird dann die Rollentypologie der Tochtergesellschaft zu einem vergangenen Zeitpunkt und zum jetzigen Zeitpunkt verglichen. Für die Bestätigung oder Nicht-Bestätigung einer Umwandlung von der Rollentypologie niedrigerer Stufe zum CoE oder zur Rollentypologie höherer Stufen werden die unabhängigen Variablen untersucht. Insbesondere wäre die Fragestellung sehr interessant: Haben die Unternehmen, die die in der vorliegenden Arbeit dargestellten Schritte hintereinander im ausgeprägten Maß durchlaufen haben, eher die Wahrscheinlichkeit, solche Rollen umwandlung zu realisieren?

- c) Die dritte Vorgehensweise wäre es, die Bausteine für den Erfolg zu identifizieren. Durch die Analyse der unabhängigen Variablen und Kontrollvariablen könnte herausgefunden werden, welche Bausteine inwiefern den Erfolg der Tochtergesellschaft in China determiniert. Diese Determinanten können noch ausgeweitet werden auf z.B. Joint-Venture-Form als Tochtergesellschaft oder Gründung durch Akquisition. Diese Gedanken können leider aus zeitlichen Gründen nicht mehr in dieser vorliegenden Arbeit implementiert werden. Als Thesen können sie aber einen Einstieg für eine Folgeforschung über die Entwicklung der Tochtergesellschaft in China sein.
- d) Es wäre auch interessant zu erfahren, welche Rollentypologien den ausländischen Tochtergesellschaften in China zugeordnet werden. Auch sollte die Frage, ob und wie sich die Rollentypologien verändert haben, in diesem Zusammenhang betrachtet werden. Eine solche Untersuchung mithilfe von einem großen Portfolio könnte Schlussfolgerungen hervorrufen, die für die Entscheidungsträger der Industriepolitik von Interesse sind.

Die im Portfolio betrachteten Tochtergesellschaften haben ihre Rollen in ihren jeweiligen Konzernen durchaus aufgewertet. Dies zeigt sich darin, dass sie immer mehr Funktionen oder Verantwortungen übernehmen konnten. Jedoch kann man nicht behaupten, dass sie Zentren einer typischen Multi-Center-Struktur darstellen könn-

ten, bei der die Tochtergesellschaften eine gleichberechtigte Partnerschaft zur Muttergesellschaft einnehmen sollten.<sup>910</sup> Die ‚zentrale‘ Rolle der untersuchten Unternehmen wird höchstwahrscheinlich für eine bestimmte geographisch vordefinierte Region eingenommen, jedoch kaum für den ganzen Konzern. Es impliziert, dass eine Tochtergesellschaft zwar durch ihren Besitz von wichtigen Ressourcen für andere Unternehmenseinheiten eine relative ‚Center‘-Rolle mit Einflussmöglichkeit einnehmen kann, doch dies repräsentiert noch lange keine gleichberechtigte Partnerschaft mit der Muttergesellschaft. Auf die Frage, ob die Manager den Wunsch haben, die strategische Gewichtung ihrer Tochtergesellschaft innerhalb des Gesamtunternehmens zu erhöhen, antworteten die meisten ohne eine eindeutige Bejahung. Ihre Fokussierung liegt weiterhin darin, als verlängerter Arm der Muttergesellschaft, jedoch unter anderem mit selbstständiger Marktbearbeitungskompetenz, zu agieren. Die Entwicklung einer Tochtergesellschaft verläuft keineswegs in einer monolithischen Art. In der vorliegenden Arbeit wurden de facto mehrere Entwicklungsmodelle vorgestellt, die Erklärungsvariablen aus unterschiedlichen Perspektiven entnommen haben. Auch das von dem Verfasser dargestellte Modell besitzt idealtypische Züge. Es ist generell schwierig, alle Determinanten für den Erfolg eines Unternehmens in ein einziges Untersuchungsmodell zu integrieren. Denkbar ist auch, dass Tochtergesellschaften mit unterschiedlichen unternehmens-, branchen- und länderspezifischen Faktoren wie Unternehmensgröße, Beziehung zu den lokalen Behörden<sup>911</sup> usw. unterschiedliche Entwicklungsverläufe durchleben. Auch in dieser Arbeit, in der nur als einziges Investitionszielland China betrachtet wurde, können die ersten beiden Faktorengruppen nicht explizit als Erklärungsgrundlagen in die Berücksichtigung einbezogen werden. Denkbar ist, dass die zukünftigen Forschungen Entwicklungsverläufe der Tochtergesellschaften mit mehr Differenzierungen gestalten können.

Eine andere Möglichkeit, um die Entwicklung ausländischer Tochtergesellschaft zu betrachten, ist der Vergleich der Tochtergesellschaften in China mit den Tochtergesellschaften in anderen Ländern innerhalb eines MNU. Damit könnte der länderspezifische Entwicklungspfad der Tochtergesellschaft in China konturreicher dargestellt werden.

---

<sup>910</sup> Vgl. Forsgren (1989a), S. 2.

<sup>911</sup> Vgl. Pangarkar/Lim (2003), S. 618.

Delany stellt mithilfe von Vergleichen fest, dass Tochtergesellschaften unterschiedlicher Herkunftsnationalitäten ungleichen Erfolg bei der Entwicklung ihres Mandats zeigen.<sup>912</sup> Da in dieser Arbeit die meisten untersuchten Unternehmen deutscher Abstammung sind, kann nicht abgeleitet werden, dass Tochtergesellschaften anderer Abstammung einen anderen Entwicklungspfad einschlagen würden. Denkbar wäre, dass Tochtergesellschaften von ‚overseas Chinese‘ in der ersten Phase früher in die Lokalisierung und den externen Netzwerkaufbau einsteigen würden als die westlichen Unternehmen, da durch die schnelle Lokalisierung die Schwäche aufgrund weniger monopolistischen Vorteile partiell ausgeglichen wird.

China ist, trotz seiner vielen Spezifika, unter dem globalen Aspekt ein regulärer Markt für die ausländischen Unternehmen, auf dem die anfänglichen Eintrittsbarrieren durchaus überwindbar sind. Mittelfristig werden die Tochtergesellschaften genau so wie die inländischen Unternehmen gegeneinander konkurrieren müssen. Die Unternehmen sollen sich nicht auf kurzfristige Rendite, sondern darauf einstellen, dass langfristig die Grenzen zwischen ausländischen und inländischen Unternehmen immer undeutlicher werden, genau wie bei P&G, Unilever in Deutschland oder Philipp in den USA, IBM oder Coca Cola in Japan,<sup>913</sup> die ein Bestandteil des Wirtschaftslebens des dortigen ‚Gastlandes‘ sind.

Das in der Arbeit vorgestellte Modell ging von einem Greenfield-Investment aus und das Brownfield-Investment wurde sowohl in dem Modell als auch in den Experteninterviews nicht berücksichtigt. Der Grund dafür ist, dass ein Markteintritt durch M&A vor 2002 eher eine Seltenheit ist.<sup>914</sup> In diesem Fall wäre es schwierig gewesen, einen langfristigen Entwicklungsverlauf nachzuzeichnen. Jedoch kann dieses Gebiet durchaus in der Zukunft für die Forschung von Interesse sein, angesichts der Tatsache, dass die chinesische Regierung Unternehmenserwerb, nicht zuletzt durch die am 9. Januar 2004 veröffentlichte ‚Vorläufige Verwaltungsmethode für Transaktionen von Staatsunternehmen‘ erleichtert worden ist.<sup>915</sup> Es lässt sich vermuten, dass durch Brownfield-Investition entstandene Tochtergesellschaften auf dem Weg zum Erfolg

---

<sup>912</sup> Vgl. Delany (1998), S. 248.

<sup>913</sup> Vgl. Ohmae (1991), S. 140.

<sup>914</sup> Vgl. Deloitte (2004), S. 9.

<sup>915</sup> Vgl. Deloitte (2004), S. 9. Auch in der Umfrage zeigen 37% der untersuchten deutschen mittelständischen Unternehmen Interesse für eine Akquisition in China. Vgl. Deloitte (2004), S. 21.

andere strategische Schwerpunkte ansetzen müssen als beim Greenfield-Investment.

Trotz der in China gängig verwendeten Begrifflichkeit der Reform- und Öffnungspolitik befindet sich das Land in Wirklichkeit seit 35 Jahren in einem ‚exogenen‘ Transformationsprozess.<sup>916</sup> Anders als eine Wirtschaftsreform, bei der einzelne systemimmanente Ordnungselemente des Wirtschaftssystems korrigiert werden und es jedoch grundsätzlich weiter besteht, werden bei einer Transformation die wesentlichen legitimierenden Komponente eines Wirtschaftssystems infrage gestellt und durch andere Gestaltungen ersetzt.<sup>917</sup>

China bezeichnet das eigene gegenwärtige Wirtschaftssystem als ein sozialistische Marktwirtschaft mit chinesischen Merkmalen,<sup>918</sup> was stark an Ungarn nach 1968 erinnert, wo eine „Kombination von (nicht vollzugsverbindlicher) zentraler Volkswirtschaftsplanung und dezentralisierter Betriebsplanung“ erlaubt ist, obwohl „die Wirtschaftsrechnung sich bei prinzipiell dominierendem Gemeineigentum in einer umfassenden staatlichen Preisregulierung manifestiert.“<sup>919</sup> Ob China wirklich als ‚sozialistische Marktwirtschaft‘ im gebräuchlichen Sinne westlicher Wissenschaftler bezeichnet werden kann, lässt sich bereits anhand der immer weniger gewordenen Preisregulierungen bezweifeln. Es ist jedoch auch an dieser Stelle unwesentlich, einen genauen Begriff für Chinas Lage zu finden, denn eine Begriffsvielseitigkeit bezüglich der Wirtschaftssysteme nicht selten der Fall ist.<sup>920</sup>

Trotz der vielen Unterscheidungen der Typologien von Wirtschaftssystemen<sup>921</sup> ist daran nicht zu zweifeln, dass sich China aufgrund der beiden wesentlichen Merkmale eines Wirtschaftssystems, ‚Verfügungsgewalt‘ und ‚Planungs- und Koordinationssys-

---

<sup>916</sup> Die Unterschiede zwischen endogener und exogener Transformation vgl. Peters (1993), S. 220.

<sup>917</sup> Vgl. Peters (1993), S. 221.

<sup>918</sup> Vgl. Der Spiegel, Nr. 32/8.8.2005, S. 79.

<sup>919</sup> Schüller (1990), S. 21.

<sup>920</sup> Vgl. Peters (1993), S. 117. Ein Beispiel ist das Wirtschaftssystem in der Bundesrepublik Deutschland, das diverse Bezeichnungen wie soziale Marktwirtschaft, gelenkte Wirtschaft, dezentral gesteuerte Wirtschaft, spätkapitalistische Wirtschaft usw. hegt.

<sup>921</sup> Verschiedene Typisierungen von Wirtschaftssystemen vgl. Peters (1993), S. 117ff.

tem', von einem Pol der ‚zentralgeleiteten Wirtschaft‘ über die ‚gelenkte Marktwirtschaft‘ zum anderen Pol der ‚Verkehrswirtschaft‘ bewegt.<sup>922</sup>

Durch konkrete Maßnahmen wurde bis dato gezeigt, dass China den eingeschlagenen Weg zur Marktwirtschaft mit eisernem Willen fortsetzen wird, was einen fruchtbaren Nährboden zur Gewährleistung einer erforderlichen gesunden, makroökonomischen Umwelt für die weitere Existenz und Fortsetzung der ausländischen Tochtergesellschaften schafft.

Es wird weiter in China investiert. Die Investitionsmotive werden allerdings anders als in der Vergangenheit fokussiert. Mit der Verbesserung der rechtlichen und marktlichen Bedingungen für ausländische Investitionen werden die Unternehmen, die noch nicht in China Fuß gefasst haben, noch mehr auf die Profitabilität des Investitionsobjektes in mittlerer und langer Sicht achten. Ein typischer First-Mover-Vorteil bei der Investition in einem Transformationsland, Beziehung mit dem Machtinhaber des Gastlandes aufzubauen und Akzeptanz bei den zuständigen Behörden zu erlangen, wird relativiert und eine blinde Follow-the-Leader-Strategie wird kaum noch zu finden sein. Vielmehr tritt nüchterner Wirtschaftskalkül in den Vordergrund. Solche „Horror-meldungen“ wie „Auch in China ist erstmals seit vielen Jahren mit einem Verlust zu rechnen. Schließlich ist von den dortigen Gemeinschaftsunternehmen sowie infolge geringerer Zulieferungen aus den deutschen VW-Werken nach China in den ersten neun Monaten ein negativer Ergebnisbeitrag von rund 200 Millionen Euro bei Volkswagen angekommen“<sup>923</sup> würden immer wieder, wie in jeder Volkswirtschaft der Welt, in der Presse zu erfahren sein, freilich positiven Meldungen gegenüber.

Abschliessend kann mit dem Wort von dem Vorstandsvorsitzenden der Daimler AG die weitere Entwicklung ausländischer Tochtergesellschaften in China geschildert werden: „Wir werden punktuell mit lokalen Partnern versuchen, unsere Position aufzubauen, wie beispielsweise in China schon begonnen. Aber das wird nicht mit einem Schlag geschehen, nicht mit einer großen Akquisition, da wird Zeit vergehen.

---

<sup>922</sup> Diese Typologisierung ist auf Nobert Klotten zurückzuführen. Die anderen Typologisierungsvarianten vgl. Peters (1993), S. 123ff.

<sup>923</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung, Freitag, 4. November 2005, Nr. 257, Seite 16, Titel: Kosten für Personalabbau belasten Volkswagen.

[...] Wir müssen nicht zwangsläufig in jedem Segment und jedem Wachstumsmarkt mitmischen. [...] Wir müssen wachsen, wo wir eine Chance haben, Geld zu verdienen.<sup>924</sup>

---

<sup>924</sup> Frankfurter Allgemeiner Zeitung, Freitag, 4. November 2005, Nr. 257, Seite 16, Titel: „Soviel Vertrauensvorschuß ist eine Hilfe – und auch eine Verpflichtung“.

## Literaturverzeichnis

Achleitner, A.K. (2002): Handbuch Investment Banking. 3. überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden, 2002.

Adler, N.J. (1991): International Dimensions of Organizational Behaviour. Boston, 1991.

Aharoni, Y. (1966): The Foreign Investment Decision Process. Boston, 1966.

Aharoni, Y./Maimon, Z./Segev, E. (1978): Performance and Autonomy in Organizations: Determining Dominant Environmental Components. In: Management Science, 24. Jg., Nr. 9, Mai 1978, S. 949-959.

Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (2005): Zwischen Relevance und Rigor – Der erfolgreiche Einsatz der Erfolgsforschung in Wissenschaft und Praxis. In: WiSt Heft 7, Juli 2005, S. 362-367.

Aitken, B.J./Harrison, A.E. (1999): Do Domestic Firms Benefit from Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela. In: American Economic Review, 89. Jg., Nr. 3, 1999, S. 605-618.

Alba, R.D. (1982): Taking Stock of Network Analysis: A Decade's Results. In: Research in the Sociology of Organizations, 1. Jg., 1982, S. 39-74.

Albach, H./Bock, K./Warnke, T. (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. Stuttgart, 1985.

Al-Laham, A. (2004): Wettbewerbsvorteile aus Wissen? Was leistet der wissensbasierte Ansatz für die strategische Unternehmensführung? In: Die Unternehmung, 58 Jg., Nr. 6, 2004, S. 405-433.

Amburgey, T.L./Dacin, T. (1994): As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change. In: *Academy of Management Journal*, 37. Jg., Nr. 6, 1994, S. 1427-1452.

Amit, R./Schoemaker, P. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, 14. Jg., Nr. 1, 1993, S. 33-46.

Amit, R./Schoemaker, P. (1994): Investment in Strategic Assets – Industry and Firm Level Perspective. In: Shrivastava, P./Huff, A./Dutton, J.E. (1994, Hrsg.): *Advances in Strategic Management. Volume 10A – Resource-based View of the Firm*. Greenwich/London, 1994, S. 3-33.

Anand, J./Kogut, B. (1997): Technological Capabilities of Countries, Firm Rivalry and Foreign Direct Investment. In: *Journal of International Business Studies*, 28. Jg., Nr. 3, 1997, S. 445-465.

Andersen, O./Buvik, A. (2002): Firm's Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. In: *International Business Review*, 11. Jg., 2002, S. 347-363.

Andersson, U./Forsgren, M. (2000): In Search of Centers of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations. In: *Management International Review*, 40. Jg., Nr. 4, 2000, S. 329-350.

Andersson, U./Forsgren, M./Holm, U. (2001): Subsidiary Embeddedness and Competence in MNCs – A Multi-level Analysis. In: *Organization Studies*, 22. Jg., Nr. 6, 2001, S. 1013-1034.

Andersson, U./Forsgren, M./Holm, U. (2002): The Strategic Impact of External Networks. Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation. In: *Strategic Management Journal*, 23. Jg., Nr. 11, 2002, S. 979-996.

Andersson, U./Forsgren, M./Pedersen, T. (2001): Subsidiary Performance in Multinational Corporations: The Importance of Technology Embeddedness. In: *International Business Review*, 10. Jg., Nr. 1, 2001, S. 3-23.

Andersson, U./Holm, U. (2002): Managing Integration of Subsidiary Knowledge in the Multinational Corporation – A Note on the Role of Headquarters. In: Havila, V./Forsgren, M. /Hakansson, H. (2002, Hrsg.): *Critical Perspectives on Internationalization*. Oxford, 2002, S. 359-385.

Andersson, U./Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1997): Organic Acquisitions in the Internationalization of the Business Firm . In: *Management International Review*, Spezialausgaben, 97/2, 1997, S. 67-84.

Andersson, U./Pahlberg, C. (1996): Subsidiary Influence on Strategic Behavior in MNCs: An Empirical Study. In: Pahlberg, Cecilia (1996, Hrsg.): *Subsidiary – Headquarters Relationship in International Business Networks*, Uppsala, 1996, S. 107-127.

Arnold, D.J./Quelch, J. (1998): New Strategies in Emerging Markets. In: *Sloan Management Review*, 40. Jg., Nr. 1, 1998, S. 7-20.

Arrow, K. (1962): The Economic Implications of Learning by Doing. In: *Review of Economic Studies*, 29. Jg., 1962, S. 155-173.

Ashford, S.J. (1986): Feedback-seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. In: *Academy of Management Journal*, 29. Jg., Nr. 3, 1986, S. 465-487.

Ashford, S.J./Cummings, L.L. (1985): Proactive Feedback Seeking: The Instrumental Use of the Information Environment. In: *Journal of Occupational Psychology*, 58. Jg., 1985, S. 67-79.

Ashford, S.J./Tsui, A.S. (1991): Self-regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback-seeking. In: *Academy of Management Journal*, 34. Jg., Nr. 2, 1991, S. 251-280.

Autschbach, J. (1997): Internationale Standortwahl: Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa, Wiesbaden, Zugl. Univ. Diss., Münster, 1997.

Au-Yeung, A./Henley, J. (2003): Internationalisation Strategy: In Pursuit of the China Retail Market. In: European Business Journal 2003, S. 10-23.

Baliga, B.R./Jaeger, A.M. (1984): Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. In: Journal of International Business Studies, 15. Jg., Nr. 4, 1984, S. 25-40.

Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Nr. 2, 1996, S. 130-153.

Barkema, H./Baum, J./Mannix, E. (2002): Management Challenges in A New Time. In: Academy of Management Journal, 45. Jg., Nr. 5, 2002, S. 916-930.

Barkema, H./Bell, J./Pennings, J. (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. In: Strategic Management Journal, 17. Jg., 1996, S. 151-166.

Barkema, H./Vermeulen, F. (1998): International Expansion through Start-Up or through Acquisition: A Learning Perspective. In: Academy of Management Journal, 41. Jg., 1998, S. 7-26.

Barnard, M./Shenkar, O. (1993): Variations in the Economic Development of China's Provinces. In: Kelley, Lane/Shenkar, Oded (1993, Hrsg.): International Business in China, London, New York, 1993, S. 29-44.

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17 Jg., Nr. 1, 1991, S. 99-120.

Barney, J.B. (1995): Looking Inside for Competitive Advantage. In: Academy of Management Review Executive, 9. Jg., Nr. 4, 1995, S. 49-61.

Bartlett, C./Doz, Y./Hedlund, G. (1990): The Changing Agenda for Researchers and Practitioners. In: Bartlett, C. et al. (1990, Hrsg.): *Managing the Global Firm*, London, New York, 1990, S. 1-12.

Bartlett, C./Ghoshal, S. (1986): Tap Your Subsidiaries For Global Reach. In: *Harvard Business Review*, Nov.-Dez. 1986, S. 87-94.

Bartlett, C./ Ghoshal, S. (1987): Managing across Borders: New Strategic Requirements. In: *Sloan, Management Review*, Sommer 1987, S. 7 - 17.

Bartlett, C./ Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, 1989.

Bartlett, C./ Ghoshal, S. (1990): *Internationale Unternehmens-führung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Aus d. Engl. Von Karlheinz Dürr u. Reiner Pfeilerer, Frankfurt/Main, New York, 1990.

Bartlett, C./ Ghoshal, S. (1991): Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. In: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., Sommer Spezialausgabe, 1991, S. 5-17.

Beechler, S./Bird, A./Taylor, S. (1998): Organisational Learning in Japanese MNCs: Four Affiliate Archetypes. In: Birkinshaw, J./Hood, N. (1998. Hrsg.): *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Houndmills, 1998, S. 333-366.

Benito, G. (1997): Divestment of Foreign Production Operations. In: *Applied Economics*, 1997, Nr. 29, 1997, S. 1365-1377.

Berthélemy, J.C./Démurger, S. (2000) : Foreign Direct Investment and Economic Growth: Theory and Application in China. In: *Review of Development Economics*, 4. Jg., Nr. 2, 2000, S. 140-155.

Beule, F./Bulcke, D./ Xu, L.D. (2002): Foreign Invested Enterprises in Guangdong Province, China: Survey Results. In: Journal of Euro-Asian Management, 6. Jg., Nr. 2, 2002, S. 77-104.

Bhagat, R.S./Kedia, B.L./Harveston, P.D./Triandis, H.C. (2002): Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework: In: The Academy of Management Review XXVII, Nr. 2, 2002, S. 204-221.

Bi, J./Dullien, S./Flassbeck, H. el. (2005): China in a Globalizing World, UNCTAD, Genf, 2005.

Bian, Y.J. (2002): Social Capital of the Firm and Its Impact on Performance: A Social Network Analysis. In: Tsui, A.S./Lau, C.M. (2002, Hrsg.): The Management of Enterprises in the People's Republic of China, Boston, Dordrecht, London, 2002, S. 275-297.

Birkinshaw, J. (1995a): Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, 4. Quartal 1995, S. 729 – 749.

Birkinshaw, J. (1995b): Encouraging Entrepreneurial Activity in Multinational Corporations. In: Business Horizons, Mai- Juni, 1995, S. 32-39.

Birkinshaw, J. (1996): How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost. In: Journal of International Business Studies, 27, 1996, S. 467-495.

Birkinshaw, J. (1997): Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. In: Strategic Management Journal, 18. Jg., Nr. 3, 1997, S. 207-229.

Birkinshaw, J. (1998): Foreign-Owned Subsidiaries and Regional Development: The Case of Sweden. In: Birkinshaw, Julian/Hood, Neil (1998, Hrsg.): Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development, Houndsmills, 1998, S. 268-298.

Birkinshaw, J. (1999): The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 24. Jg., Nr. 1, 1999, S. 9-36.

Birkinshaw, J. (2000): Entrepreneurship in the Global Firm. London, Thousand Oaks, New Delhi, 2000.

Birkinshaw, J. (Hrsg.) (2004): Strategic Management Volume I, Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA, 2004.

Birkinshaw, J. (Hrsg.) (2004): Strategic Management Volume II, Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA, 2004.

Birkinshaw, J./Fry, N. (1998): Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. In: Sloan Management Review, 39. Jg., 1998, S. 51-61.

Birkinshaw, J./Gibson, C. (2004): Building Ambidexterity into an Organization. In: Sloan Management Review, Sommer 2004, S. 47-55.

Birkinshaw, J./Holm, U./Thilenius, P./Arvidsson, N. (2000): Consequences of Perception Gaps in the Headquarter-Subsidiary Relationship. In: International Business Review, 9, 2000, S. 321-344.

Birkinshaw, J./Hood, N. (1997): An Empirical Study of Development Processes in Foreign-Owned Subsidiaries in Canada and Scotland. In: Management International Review, 37. Jg., Nr. 4, 1997, S. 339-364.

Birkinshaw, J./Hood, N. (1998a): Introduction and Overview. In: Birkinshaw, Julian/Hood, Neil (1998, Hrsg.): Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development, London, 1998, S. 1-19.

Birkinshaw, Julian/Hood, Neil (1998b): Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. In: Academy of Management Review, Vol. 23, Nr. 4, 1998, S. 773-795.

Birkinshaw, Julian/Hood, Neil/Jonsson, Stefan (1998): Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. In: Strategic Management Journal, 19. Jg., Nr. 3, 1998, S. 221-242.

Birkinshaw, J./Hood, N./Young, S. (2005): Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance. In: International Business Review, 14. Jg., Nr. 2, 2005, S. 227-248.

Birkinshaw, J./Morrison, A. (1995): Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, 26. Jg., Nr. 4, 1995, S. 729-753.

Birkinshaw, J./Pedersen, T. (2003): Strategy and Management in MNE Subsidiaries. In: Rugman, A.M./Brewer, T.L. (2003, Hrsg.): The Oxford Handbook of International Business, New York, 2003, S. 367-388.

Birkinshaw, J./Sheehan, T. (2002): Managing the Knowledge Lifecycle. In: Sloan Management Review, 44. Jg., Nr. 1, 2002, S. 75-84.

Biskup, Reihnhold (1996, Hrsg.): Globalisierung und Wettbewerb, 2.unveränd. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 1996.

Black, J.S./Porter, L.W. (1991): Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong. In: Journal of International Business Studies, 22. Jg., Nr. 1, 1991, S. 99-113.

Bleicher, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main, New York, 1991.

Blomström, M. (1991): Host Country Benefits of Foreign Investment. Working Paper No. 3615, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1991.

Blomström, M./ Kokko, A./ Zejan, M. (1994): Host Country Competition and Technology Transfer by Multinationals. In: Weltwirtschaftliches Archiv, Ausgabe 130, 1994, S. 521-533.

Blomström, M./Wolff, E. (1994): Multinational Corporations and Productivity Convergence in Mexico. Working Paper Nr. 3141, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1994.

Bogaert, I./Martens, R./Van Gauwenbergh, A. (1994): Strategy as A Situational Puzzle: The Fit of Components. In: Hamel, G./Heene, A. (1994, Hrsg.): Competence-based Competition. Chichester, S. 57-76.

Boisot, M./Child, J. (1999): Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China. In: Organization Science, 10 Jg., Nr. 3, 1999, S. 237–252.

Booz Allen Hamilton (2006): China: Reform from Outside in, 26.07.2006. In: [http://www.strategy-business.com/media/file/sb\\_kw\\_07-26-06.pdf](http://www.strategy-business.com/media/file/sb_kw_07-26-06.pdf)

Bosch, A./Dolles, H./Reichenbach, T./Schramm, S. (2003): Hoffnungsmarkt China: Stand und Perspektiven des Transformationsprozesses. In: Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Kühlmann, T./Schmidt, G. (2003, Hrsg.): Deutsche Unternehmen in China. Wiesbaden, 2003, S. 17-32.

Bosch, A./Reichenbach, T./Schmidt, G. (2003): Globalisierung und Kultur – Neue Herausforderungen an Unternehmen am Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Kühlmann, T./Schmidt, G. (2003, Hrsg.): Deutsche Unternehmen in China. Wiesbaden, 2003, S. 1-13.

Bosch, A./Reichenbach, T./Schmidt, G. (2003): Organisationskulturen in Deutschland und China. Typische Problemlagen. In: : Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Kühlmann, T./Schmidt, G. (2003, Hrsg.): Deutsche Unternehmen in China. Wiesbaden, 2003, S. 179-205.

Böttcher, R. (1996): Global Network Management. Context – Decision-making – Coordination, Zugl.: Dortmund, Univ., Diss., Wiesbaden, 1996.

Brannen, M.Y. (2004): When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit and the Semiotics of Foreignness. In: Academy of Management Review, 29. Jg., Nr. 4, 2004, S. 593-616.

Bremner, B. (2004): The China Price. In: BusinessWeek, Dezember 2006, 2004, S. 102-112.

Bronner, R./Appel, W./Wiemann, V. (1999): Empirische Personal- und Organisationsforschung: Grundlagen – Methoden – Übungen, München, Wien, 1999.

Bronner, R. (2002): Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Aufl., Edingen, 2002.

Brooke, M./Remmers, H. (1978): The Strategy of Multinational Enterprise: Organization and Finance. London, 1978.

Brouthers, K D. (2002): Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. In: Journal of International Business Studies, 33. Jg., Nr. 2, S. 203-221.

Brouthers, K.D./Brouthers, L.E.(2000): Acquisition or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences. In: Strategic Management Journal, 21. Jg., Nr. 1, 2000, S. 89-97.

Brouthers, K.D./Brouthers, L.E. (2001): Explaining the National Cultural Distance Paradox. In: Journal of International Business Studies, 32. Jg., Nr. 1, 2001, S. 177-189.

Brouthers, K.D./Nakos, G. (2004): SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. In: Entrepreneurship: Theory & Practice, 28. Jg., Nr. 3, 2004, S. 229-247.

Brouthers, L.E./Brouthers, K.D./Werner, S. (1999): Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive Or Normative? In: *Journal of International Business Studies*, 30. Jg., Nr. 4, 1999, S. 831-844.

Buckley, P.J./Clegg, J./Wang, C. (2001): The impact of foreign direct investment on the performance of Chinese locally owned firms. Paper presented in the 27th Annual Conference of European International Business Academy (Paris: ESCP-EAP), mimeo.

Buckley, P.J./Clegg, J./Wang, C. (2002): The Impact of Inward FDI on the Performance of Chinese Manufacturing Firms. In: *Journal of International Business Studies*, 33. Jg., Nr. 4, 2002, S. 637–655.

Buckley, P.J./Clegg, J./Wang, C./Cross, Adam R. (2002): FDI, regional differences and economic growth: panel data evidence from China. In: *Transnational Corporations*, 11 Jg., Nr. 1, April 2002, S. 1-28.

Buckley, P.J./Ghauri, P.N. (2004): Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises, *Journal of International Business Studies*, 35 Jg., 2004, S. 81-98.

Burgelman, R.A. (1983): Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from A Process Study. In: *Management Science*, 29. Jg., Nr. 12, 1983, S. 1349-1364.

Burgelman, R.A. (1994): Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. In: *Administrative Science Quarterly*, 39. Jg., Nr. 1, 1994, S. 24-56.

Burt, R. (1992): The Social Structure of Competition. In: Nohria, N./Eccles, R. (1992, Hrsg.): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, 1992, S. 57-91.

Burt, R.S. (1997): The Contingent Value of Social Capital. In: Administrative Science Quarterly, 42. Jg, Nr. 2, 1997, S. 339-365.

Campbell, N. (1988): A Strategic Guide to Equity Joint-Ventures in China. Oxford, 1988.

Cantwell, J.A. (1989): Technological Innovation and Multinational Corporations. Oxford, 1989.

Cantwell, J.A./Iammarino, S. (2001): EU Regions and Multinational Corporations: Change, Stability and Strengthening of Technological Comparative Advantage. In: Industrial and Corporate Change, 10. Jg., 2001, S. 1007-1037.

Caves, R.E. (1971): International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. In: Economica, 38. Jg., Nr. 149, Februar 1971, S. 1-27.

Caves, R.E. (1996): Multinational Enterprise and Economic Analysis. 2. Auflage, Cambridge, 1996.

Chan, A. K.K./Denton, L./Tsang, A. S.L. (2003): The Art of Gift Giving in China. In: Business Horizons. Juli-August 2003, S. 47-52.

Chan, C.M./Makino, S./Isobe, T. (2006): Interdependent Behavior in Foreign Direct Investment: The Multi-level Effects of Prior Entry and Prior Exit on Foreign Market Entry. In: Journal of International Business Studies, 37. Jg., Nr. 5, 2006, S. 642-665.

Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, MA, 1962.

Chandler, A.D. (1977): The Visible Hand. New York, 1977.

Chang, S.-J./Rosenzweig, P.M. (1998): Functional and Line of Business Evolution Processes in MNC Subsidiaries: Sony in the USA, 1972-95. In: Birkinshaw, J./Hood,

N. (1998, Hrsg.): Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development. Houndmills etc., 1998, S. 299-322.

Chen, J. (1983): Multinational Corporations, Technology and Employment. London, 1983.

Chen, P./Hsiao, C.Y. (2006): The Transition Process in China. A Theoretic and Empirical Study. Eingereicht bei Journal of Economic Development, aber noch nicht veröffentlicht, 2006.

Chen, T./Chen, H./Ku, Y. (2004): Foreign Direct Investment and Local Linkages. In: Journal of International Studies, 35. Jg, 2004, S. 320-333.

Chen, X.P./Chen, C.C. (2004): On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. In: Asia Pacific Journal of Mangement, 21. Jg., Nr. 3, 2004, S. 305-324.

Child, J. (1990): The Character of Chinese Enterprises Management. In: Child, J./Lockett, M. (1990, Hrsg.): Reform Policy and the Chinese Enterprises. London, 1990.

Child, J. (1994): Management in China during the Age of Reform. New York, 1994.

Chiu, Helena/Wührer, Gerhard A. (2004): China Business: A Relationship-Based Market-Entry Approach. In: Bilgin, F.Z./Sriram, Ven/Wührer, Gerhard A. (2004, Hrsg.): Drivers of Global Business Success: Lessons from Emerging Markets, Houndmills et al., 2004, S. 114-127.

Chung, W./Mitchell, W./Yeung, B. (2003): Foreign Direct Investment and Host Country Productivity: The American Automotive Industry in the 1980s. In: Journal of International Business Studies, 34. Jg., Nr. 2, 2003, S. 199-218.

Clarke, T./Du, Y. (1998): Corporate Governance in China: Explosive Growth and New Patterns of Ownership. In: Long Range Planning, 31. Jg., Nr. 2, 1998, S. 239-251.

Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., Nr. 1, 1990, S. 128-152.

Conner, K. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? In: Journal of Management, 17. Jg., 1991, S. 121-154.

Contractor, F.J./Kundu, S.K./Hsu, C.C (2003): A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. In: Journal of International Business Studies, 34. Jg., Nr. 1, 2003, S. 5-18.

Covin, J.G./Slevin, D.P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 16. Jg., Nr. 1, 1991, S. 7-25.

Cray, D. (1984): Control and Coordination in Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, Herbst 1984, S. 85-98.

Darwin, Charles R. (1859): On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, nachgedruckte Version, Harvard University Press, Cambridge, 1964.

Dauderstädt, M. (1997): Die oberflächliche Globalisierung. In: Fricke, Werner (1997, Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik, Dietz, Bonn, 1997, S. 415-424.

Davidson, W.H. (1980): The Location for Foreign Direct Investment Activity: Country, Characteristics and Experience Effects. In: Journal of International Business Studies, 11. Jg., Nr. 2, 1980, S. 9-22.

Davies, H./Walters, P. (2004): Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy. In: Strategic Management Journal, 25. Jg., 2004, S. 347-364.

De Luca, C./Vougioukas, J. (2004): Der muntere Drache. In: Capital, Nr. 14, 2004, S. 30-34.

Delany, E. (1998): Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland. In: Birkinshaw, J./Hood, N. (1998, Hrsg.): Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development, Houndmills et al., 1998, S. 239-267.

Deloitte (2004, Hrsg.): Going China - Chancen für den deutschen Mittelstand in China. München (15. November 2004). Diese pdf-Datei finden Sie auf den Internetseiten der Außenhandelskammer in der Rubrik „Invest in China“. Der Link: <http://www.china.ahk.de/gic/biznews/investment>

Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, 35. Jg., Nr. 12, 1989, S. 1504-1513.

Dierig, C. (2014): China bedroht Übermacht der deutschen Industrie. In: DIE WELT, 18.02.2014.

Döbert, R./Nunner-Winkler, G. (1973): Konflikt- und Rückzugspotentiale in spätkapitalistischen Gesellschaften. In: Zeitschrift für Soziologie, 2. Jg., Heft, 4, 1973, S. 301-325.

Dörler, K. (1983): Zum Begriff der Organisation. In: Die Unternehmung, 37. Jg., 1983, S. 152-165.

Dolles, H. (2003): Neue Partner im chinesischen Transformationsprozess: Chinesische private Unternehmen. In: Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Kühlmann, T./Schmidt, G. (2003, Hrsg.): Deutsche Unternehmen in China. Wiesbaden, 2003, S. 166-176.

Dorninger, A. (2002): Der Beitritt Chinas zur WTO und dessen Auswirkungen auf den Eintritt in den chinesischen Markt. Diplomarbeit, Wien, 2002.

Doz, Y.L./Bartlett, C.A./Prahalad, C.K. (1981): Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs. In: California Management Review, 23(3), S. 63-73.

Doz, Y.L./Prahalad, C.K. (1984): Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, 15(2), S. 55-72.

Doz, Y.L./Prahalad, C.K. (1991): Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, Strategic Management Journal, 12 (1991), Spezialausgaben, Sommer, S. 145-164.

Doz, Y.L./Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): Control, Change, and Flexibility: The Dilemma of Transnational Collaboration. In: Bartlett, C.A. et al. (1990, Hrsg.): Managing the Global Firm, London, 1990, S. 117-143.

Dullien, S. (2005): FDI in China: Trends and Macroeconomic Challenges. In: Bi, J./Dullien, S./Flassbeck, H. el. (2005): China in a Globalizing World, UNCTAD, Genf, 2005, S. 125-153.

Dunning, J.H. (1981): International Production and the Multinational Enterprise. London, 1981.

Dunning, J.H. (1988a): Explaining International Production. London, 1988.

Dunning, J.H. (1988b): The Eclectic Paradigm of International Production: A Re-statement and Some Possible Extensions. In: Journal of International Business Studies, 19. Jg., Nr. 1, 1988, S. 1-32.

Dunning, J.H. (1992): Multinational Enterprises and the Global Economy, Workingham, 1992.

Dunning, J.H. (1994): Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. In: Transnational Corporations, Nr. 3, 1994, S. 23-51.

Dunning, J. H. (1995): Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. In: *Journal of International Business Studies*, 26. Jg., Nr. 3, 1995, S. 461-491.

Dunning, John H. (1996): The Geographical Sources of Competitiveness of Firms: Some Results of a New Survey. In: *Transnational Corporations*, 5. Jg., Nr. 3, 1996, S. 1-29.

Dunning, J.H. (2000): The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. In: *International Business Review*, 9. Jg., Nr. 2, 2000, S. 163-190.

Dunning, J.H. (2002): Relational Assets, Networks and International Business Activity. In: Contractor, F.J./Lorange, P. (2002, Hrsg.): *Cooperative Strategies and Alliances*. New York, 2002, S. 569-594.

Dyer, J. (1997): Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. In: *Strategic Management Journal*, 18 Jg., Nr. 7, 1997, S. 535-556.

Egelhoff, W.G. (1984): Patterns of Control in US, UK and European Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies*, 15. Jg., Nr. 4, S. 73-83.

Egelhoff, W.G./Gorman, L./McCormick, S. (1998): Using Technology As A Path to Subsidiary Development. In: Birkinshaw, J./Hood, N. (1998, Hrsg.): *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Houndmills, 1998, S. 213-238.

Elsay, B./Leung, J.S. (2004): The Role of the International Manager in Facilitating Organizational Change through Workplace Learning with Chinese Employees. In: *Journal of General Management*, 29. Jg., Nr. 3, Frühling 2004, S. 53-75.

Engardio, P./Roberts, D./Bremner, B. (2004): The China Price. In: *Bloomberg Businessweek*, Dezember 05, 2004.

Engelke, H. (1997): Globalisierung ökonomisch (Teil 1): Antriebskräfte, Zwischenergebnisse, Perspektiven. In: Hülsbömer André/Sach, Volker (1997, Hrsg.): Globalisierung – eine Satellitenaufnahme, Frankfurt am Main, 1997, S. 57-77.

Fan, G. (1994): Dual-Track Transition in China. In: Economic Policy, Dezember 1994, S. 99.

Farrell, D./Remes, J./Schulz, H. (2004): The Truth about Foreign Direct Investment in Emerging Markets. In: The McKinsey Quarterly, Nr. 1, 2004, S. 23-35.

Fargel, Y./Müller-Seitz, G./Lu, L. (2005): Netzwerke in China, in: Personal, Heft 05/2005, S. 10-12.

Fearns, H. (2004): Entstehung von Kernkompetenzen: Eine evolutionstheoretische Betrachtung. Zugl. Diss. Uni. Konstanz, Wiesbaden, 2004,

Forsgren, M. (1989a): Managing the Internationalization Process. Routledge. London, 1989.

Forsgren, M. (1989b): Foreign Acquisitions: Internalization or Network Interdependency. In: Advances in International Marketing, 3. Jg., 1989, S. 141-159.

Forsgren, M. (1990): Managing the International Multi-Center Firm: Case Studies from Sweden. In: European Management Journal, 8. Jg., Nr. 1, 1990, S. 261-267.

Forsgren, M. (1996): The Advantage Paradox of the Multinational Corporation. In: In: Björkman, I./Forsgren, M. (199, Hrsg.): The Nature of the International Firm. Copenhagen, 1996, S. 69-85.

Forsgren, M./Holm, U./Johanson, J. (1992): Internationalization of the Second Degree: The Emergence of European-Based Centers in Swedish Firms. In: Young, Stephen/Hamill, James (Hrsg.) (1992): Europa and the Multinationals. Issues and Responses for the 1990s. Edward Elgar, Aldershot, Bookfield, 1992, S. 235-253.

Forsgren, M./Holm, U./Thilenius, P. (1996): Network Infusion in the Multinational Corporation. In: Björkman, I./Forsgren, M. (199, Hrsg.): The Nature of the International Firm. Copenhagen, 1996, S. 475-495.

Forsgren, M./Johanson, J. (1992a): Managing Internationalization in Business Networks. In: Forsgren, Mats/Johanson, Jan (1992, Hrsg.): Managing Networks in International Business, Amsterdam, 1992, S. 1-16.

Forsgren, M./Johanson, J. (1992b): Managing Networks in International Business. Philadelphia, 1992.

Forsgren, M./Holm, U./Johanson, J. (2005): Managing the Embedded Multinational, Nov. 2005.

Forsgren, M./Pahlberg, C. (1996a): Managing International Networks. In: Pahlberg, C. (1996a): Subsidiary – Headquarters Relations in International Business Networks, Doctoral Thesis No. 61, Uppsala, 1996. S. 41-57.

Forsgren, M./Pahlberg, C. (1996b): Subsidiary Influence and Autonomy in International Firms. In: Pahlberg, C. (1996a): Subsidiary – Headquarters Relations in International Business Networks, Doctoral Thesis No. 61, Uppsala, 1996. S. 91-106.

Fox, C. (1997): The Authenticity of Intercultural Communication. In: International Journal of Intercultural Relations, 21. Jg., Nr. 1, 1997, S. 85-103.

Fratocchi, L./Holm, U. (1998): Centers of Excellence in the International Firm. In: Birkinshaw, J./Hood, N. (1998, Hrsg.): Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development. Houndmills, 1998, S. 189-209.

Friedman, T.L. (2000): Globalisierung verstehen. Zwischen Marktplatz und Weltmarkt, München, 2000.

Fu, P.P./Tsui, A.S./Dess, G.G. (2006): The Dynamics of Guanxi in Chinese High-tech Firms: Implications for Knowledge Management and Decision Making. In: *Management International Review*, 46. Jg., Nr. 3, 2006, S. 277-305.

Gamble, J. (2003): Transferring Human Resource Practices From The United Kingdom to China: The Limits and Potential For Convergence. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14. Jg., Nr. 3, Mai 2003, S. 369-387.

Garcia-Pont, C./Canales, J.I./Noboa, F. (2009): Subsidiary Strategy: The Embeddedness Components. In: *Journal of Management Studies*, 46. Jg., Nr. 2, 2009, S. 182-214.

Garratt, B. (1981): Contrasts in Chinese and Western Management Thinking. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 2. Jg., Nr. 1, 1981, S. 17-22.

Gerschenberg, I./Ryan, T. (1978): Does Parentage Matter? An Analysis of Transnational and Other Firms: An East African Case. In: *Journal of Developing Areas*, 13. Jg., 1978, S. 3-10.

Ghemawat, P. (2001): Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. In: *Harvard Business Review*, 79. Jg, Nr. 8, 2001, S. 137-147.

Ghoshal, S. (1987): Global Strategy: An Organizing Framework. In: *Strategic Management Journal*, 8. Jg., Nr. 5, 1987, S. 425-440.

Ghoshal, S./Bartlett, C.A. (1988): Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies*, 19. Jg., Nr. 3, 1988, S. 365-388. .

Ghoshal, S./Bartlett C.A. (1990): The Multinational Corporation as An Interorganizational Network. In: *Academy of Management Review*, 15. Jg., Nr. 4, 1990, S. 603-625.

Ghoshal, S./Westney, E. (1993): Organization Theory and Multinational Corporation, New York, 1993.

Glaister, K./Husan, R./Buckley, P.J. (2003): Learning to Manage International Joint-Ventures. In: International Business Review, 12. Jg., 2003, S. 83-108.

Glaister, K./Husan, R./Buckley, P. (2005): International Joint-Ventures: An Examination of the Core Dimensions. In: Journal of General Management, 30. Jg, Nr. 4, 2005, S. 43-72.

Glasl, F./ Lievegoed, B. (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien, Haupt, 1993.

Glaser, B.G./Strauss, A.L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago, 1967.

Glaser, B.G./Strauss, A.L. (2005): Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. 2. Aufl., Bern, 2005.

Görg, H./Greenaway, D. (2004): Much Ado about Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment? In: World Bank Research Observer, 19. Jg., Nr. 2, 2004, S. 171-197.

Görg, H./Strobl, E. (2001): Multinational Companies and Productivity Spillovers: A Meta-Analysis with a Test for Publication Bias. In: The Economic Journal, 111. Jg., Nr. 475, 2001, S. 723-739.

Goulding, C. (2002): Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers. London, California, New Delhi, 2002.

Granovetter, M. (1992): Economic Institutions as Social Constructions: A framework for Analysis. In: Acta Sociologia, 35. Jg., Nr. 1, 1992, S. 3-11.

Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, 33. Jg., Nr. 3, 1991, S. 114-135.

Grant, R. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, 17. Jg., 1996, S. 109-122.

Greiner, L.E.(1972): Evolution and Revolution as organizations grow. In: Havard Business Review, 50. Jg., Juli-August 1972, S. 37-46.

Greiner, L.E.(1998): Evolution and Revolution as organizations grow. In: Havard Business Review, 76. Jg., Mai-Juni 1998, S. 55-67.

Gudykunst, W.B./Matsumoto, Y. (1996): Cross-Cultural Variability of Communication in Personal Relationships. In: Gudykunst, W.B./Ting-Toomey, S./Nishida, T. (Hrsg. 1996): Communication in Personal Relationships Across Cultures, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996, S. 19-56.

Gulati, R. (1998): Alliances and Networks. In: Strategic Management Journal, 19. Jg., 1998, S. 293-317.

Gulati, R. (1999): Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. In: Strategic Management Journal, 20. Jg. Nr. 5, 1999, S. 394-420.

Gulati, R./Nohria, N./Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. In: Strategic Management Journal, Spezialausgabe, 21. Jg., Nr. 3, 2000, S. 203-215.

Gupta, A.K./Govindarajan, V. (1991a): Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNCs. In: Academy of Management Proceedings, 1991, S. 21-25.

Gupta, A.K./Govindarajan, V. (1991b): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. In: *Academy of Management Review*, 16. Jg., Nr. 4, 1991, S. 768-792.

Gupta, A.K./Govindarajan, V. (1994): Organizing for Knowledge Flows within MNCs. In: *International Business Review*, 3. Jg., Nr. 4, 1994, S. 443-457.

Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2000): Knowledge Flows Within Multinaional Corporations. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., Nr. 4, 2000, S. 473-496.

Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2002): Cultivating a Global Mindset. In: *Academy of Management Executive*, 16. Jg., Nr. 1, 2002, S. 116-126.

Gupta, A.K./Govindarajan, V./Malhotra, A. (1996): Feedback-seeking Behavior of Subsidiary Presidents in Multinational Corporations. In: *Academy of Management Proceedings*, 1996, S. 151-155.

Gupta, A.K./Govindarajan, V./Malhotra, A. (1999): Feedback-seeking Behaviour within Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Nr. 3, 1999, S. 205-225.

Haas, H.D./Rehner, J. (2002): Die Automobilindustrie in der VR China vor dem Hintergrund wirtschaftlich-gesellschaftlichen Wandels. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 46. Jahrgang, 2002, Heft 3/4, S. 163-180.

Haas, H.D./Rehner, J. (2003a): The Role of Inter-Firm Networks in Penetrating Foreign Markets. In: Kopp, H. (2003, Hrsg.): *Area Studies, Business and Culture. Results of the Bavarian Research Network for area*. Münster et al., 2003, S. 347-355.

Haas, H.D./Rehner, J. (2003b): China als Absatzmarkt für deutsche Industrieunternehmen: Eine branchenorientierte Analyse. In: Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.D./Kühlmann, T./Schmidt, G. (2003, Hrsg.): *Deutsche Unternehmen in China*. Wiesbaden, 2003, S. 33-57.

Habermas, J. (1982): Erläuterungen zum Begriff des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main, 1982.

Haddad, M./Harrison, A. (1993): Are There Positive Spillovers from Direct Foreign Investment? Evidence from Panel Data for Morocco. In: Journal of Development Economics, 42 Jg., Nr. 1, 1993, S. 71-74.

Hanisch, D. (2003): Zur Eignung westlichen Teamtrainings für kollektivistisch orientierte chinesische Manager – Eulen nach Athen tragen? In: zfo, 72. Jg., Nr. 5, 2003, S. 266-271.

Hannan, M.T./Freeman, J.H. (1977): The Population Ecology of Organizations. In: American Journal of Sociology, 82. Jg., S. 926-964.

Hasenfuss, I. (1987): Die Selektionstheorie. In: Siewing, R. (1987, Hrsg.): Evolution. Stuttgart, New York, 3. Auflage, S. 339-352.

He, Z.Y./Zhou. X.D./Fang, Y. (2004): Da Xing Kua Guo Gong Si Zai Hua Tou Zi Ji Ben Qing Kuang Ji Dui Wo Guo Jing Ji Ying Xiang Fen Xi. In: Hua Dong Jing Ji Guan Li (East China Economic Management), 18. Jg., Nr. 4, 2004, S. 68-71.

He, C.F. (2005): Wai Shang Zhi Jie Tou Zi Qu Wei: Li Lun Fen Xi Yu Shi Zheng Yan Jiu, Peking, 2005.

Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC – A Heterarchy? In: Human Resource Management, 25. Jg., Nr. 1, 1986, S. 9-35.

Hedlund, G./ Rolander, D. (1990): Action in Heterachies – New Approaches in Managing the MNC. In: Bartlet, C. et al. (1990, Hrsg.): Managing the Global Firm. London, New York, 1990, S. 15-46.

Heilmann, S. (2000): Modernisierung ohne Demokratie? Zunkunftsperspektiven des politischen Systems der VR China und der Kommunistischen Partei. In: Herrmann-

Pillath, C./Lackner, M. (2000, Hrsg.): Länderbericht China. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im chinesischen Kulturraum. Bonn, 2000, S. 186-205.

Hennemann, C. (1997): Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlags aus ressourcenorientierter Sicht. Zugl. Diss. Nürnberg, München, Mering, 1997.

Herkenrath, M. (2003): Transnationale Konzerne im Weltsystem: Globale Unternehmen, nationale Wirtschaftspolitik und das Problem nachholender Entwicklung, zugleich Diss., Wiesbaden, 2003.

Heuser, R. (2000): Chinesische Rechtskultur im Wandel: Auf dem Wege vom Recht der Modernisierung zur Modernisierung des Rechts. In: Herrmann-Pillath, C./Lackner (2000, Hrsg.): Länderbericht China. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im chinesischen Kulturraum. Bonn, 2000, S. 407-424.

Hofer, C./Schendel, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, 1978.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. London, 1980.

Hofstede, G. (1984): The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. In: Academy of Management Journal, 9. Jg., 1984, S. 389-398.

Hofstede, G. (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. In: Journal of International Business Studies, Herbst 1983, S. 75-89.

Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind, McGraw-Hill International, UK, 1991.

Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln. München, 1997.

Hofstede, G./Hofstede, G.J./Minkov, M. (2010): Cultures and Organizations. Software of the Mind. 3. Version, McGraw-Hill International, New York, Chicago, etc., 2010.

Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2008): Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt. 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, 2008.

Hong, J.H./Chen, X.H. (2007): Brand-Building in the Chinese Social and Cultural Contexts: Characteristics, Trends and Problems. In: Hinner, M.B. (2007, Hrsg.): The Influence of Culture in the World of Business, Frankfurt am Main, 2007, S. 445-452.

Hood, C./Taggart, J.H. (1997): German Foreign Direct Investment in UK and Ireland: Survey Evidence. In: Regional Studies, 31. Jg., Nr. 2, 1997, S. 137-148.

Hood N./Young, S./Lal, D. (1994): Strategic Evolution within Japanese Manufacturing Plants in Europe: UK Evidence. In: International Business Review, 3. Jg., 1994, S. 97-122.

Hoskisson, R./Eden, L./Lau, C./Wright, M. (2000): Strategy in Emerging Economies. In: Academy of Management Journal, 43. Jg., 2000, S. 249-267.

Huang, Y. (2003): One Country, Two systems: Foreign-invested Enterprises and Domestic Firms in China, China Economic Review, 14. Jg., 2003, S. 404–416.

Humes, S. (1993): Managing The Multinational: Confronting The Global-Local Dilemma. New York et al, 1993.

Hymer, S.H. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge, MA, 1976.

Inglehart, R./Carballo, M (1997). Does Latin America exist? (And Is There a Confucian Culture?): A Global Analysis of Cross-Cultural Differences. In: Political Science & Politics, 30. Jg., 1997, S. 34-46.

Isobe, T./Makino, S./Montgomery, D.B. (2000): Resource Commitment, Entry Timing and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies: The Case of Japanese International Joint-Ventures in China. In: Academy of Management Journal, 43. Jg., 2000, S. 468-484.

Jackson, Terrence (1995): Methodological considerations in studying cross-cultural management behaviour (Seite 9-60). In: Cross-Cultural Management, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995, S. 9-60.

Jaeger, A.M. (1986): Organization Development and National Culture: Where's the Fit? In: Academy of Management Review, 11. Jg., Nr. 1, 1986, S. 178-190.

Jahrreiß, W. (1984): Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland, Berlin, 1984.

Jammes, O. (2002): Foreign Direct Investment, Human Capital and Catching Up : The Chinese Case. In: Renard, M.-F. (2002, Hrsg.): China and Its Regions. Economic Growth and Reform in Chinese Provinces. Cheltenham, Northampton, 2002, S. 221-243.

Jarillo. J.C./Martinez, J.I. (1990): Different Roles for Subsidiaries: the Case of Multi-national Corporations in Spain. In: Strategic Management Journal. 11. Jg., 1990, S. 501-512.

Jefkins, F. (1998): Public Relations. 3. Auflage, London, 1988.

Jenner, T. (1998): Aufbau und Umsetzung strategischer Erfolgspotentiale als Kernaufgabe des Strategischen Managements. In: Die Unternehmung, 52. Jg., Nr. 3, 1998, S. 145-159.

Jiang, S.Y. (2007): Kua Guo Gong Si Zai Hua Yan Fa Tou Zi De Te Zheng Fen Xi Ji Qi Dui Ce Yan Jiu. In: Shi Jie Jing Ji Yu Zheng Zhi Lun Tan, Nr. 6, 2007, S. 23-28.

Joas, A. (2007): Automobilmarkt China 2010: Marke, Vertrieb und Service entscheiden den automobilen Wettbewerb in China, Mercer Management Consulting, 2007.

Johanson, J./Pahlberg, C./Thilenius, P. (1996): Who Controls MNC Introduction of New Products. In: Pahlberg, C. (1996a): Subsidiary – Headquarters Relations in International Business Networks, Doctoral Thesis No. 61, Uppsala, 1996, S. 183-202.

Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. In: Journal of International Business Studies, 7. Jg, 1977, S. 23-32.

Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1990): The Mechanism of Internationalisation. In: International Marketing Review, 7. Jg., Nr. 4, 1990, S. 11-24.

Johanson, J./Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. In: Journal of Management Studies, 12. Jg., Nr. 3, 1975, S. 305-322.

Kagermann, H. (2004): “Wir schaffen es sehr gut alleine” - SAP-Chef im Interview. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 24, vom 13.06.2004, S. 37.

Kale, P./Singh, H./Perlmutter, H. (2000): Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. In: Strategic Management Journal, 21. Jg., 2000, S. 217-237.

Kanter, R. (2004): The Middle Manager as Innovator. In: Harvard Business Review, 82. Jg., Nr. 7, 2004, S. 150-161.

Kindleberger, C.P. (1969): American Business Abroad, New Haven, 1969.

King, M./Robson, M. (1992): Investment and Technical Progress. In: Oxford Review of Economic Policy, 8. Jg., Nr. 4, 1992, S. 43-56.

Kirkman, B.L./Lowe, K.B./Gibson, C.B. (2006): A Quarter Century of Culture’s Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede’s Cultural Val-

ues Framework. In: Journal of International Business Studies, 37. Jg., 2006, S. 285-320.

Kirsch, W. (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. München, 1988.

Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München, 1990.

Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. München, 1992.

Kirsch, W. (1997): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen. München, 1997 (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, Bd. 88)

Kirsch, W. (2001): Die Führung von Unternehmen, München, 2001 (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, Bd. 100).

Kirsch, W./Esser, W.M./Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart, 1979.

Kirsch, W./Meffert, H. (1970): Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1970.

Kirsch, W./Trux, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements. In: Kirsch, W. (1981): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management. München, 1981, S.290-396.

Knyphausen, D. zu (1988): Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme – Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München, 1988.

Knyphausen, D. zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden, zugl. Habil. LMU München, 1995.

Kofman, F./Senge, P. (1993): Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. In: Organizational Dynamics, 3. Jg., Nr. 2, 1993, S. 5-23.

Kogut, B. (1990): International Sequential Advantages and Network Flexibility. In: Bartlett, C.A. et al. (1990, Hrsg.): Managing the Global Firm, New York, S. 47-69.

Kogut, B./Zander, U. (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. In: Journal of International Business Studies, 25. Jg., Nr. 4, 1993, S. 625-646.

Kokko, A. (1994): Technology, Market Characteristics, and Spillovers. In: Journal of Development Economics, 43. Jg., Nr. 2, 1994, S. 279-293.

Kokko, A./Tasini, R./Zejan, M. (1996): Local Technological Capability and Productivity Spillovers from FDI in the Uruguayan Manufacturing Sector. In: Journal of Development Studies, 32. Jg., Nr. 4, 1996, S. 602-611.

Kolb, G. (2003): Die Evolutorische Wirtschaftstheorie. In: WISU, 5/03, S. 631-634.

Koopmann, G./ Franzmeyer, F. (2003): Wirtschaft und internationale Arbeitsteilung, Informationen zur politischen Bildung, 3. Quartal 2003, S. 12-26.

KPMG (2003): Automarkt in China: 90 Prozent Überkapazität bei PKW bis 2005 – „Jetzt auf diese Entwicklung einstellen“. Pressemitteilung vom 17.09.2003. Online im Internet: UTL: <http://www.kpmg.de/about/press-of-fice/7404.htm> (Stand: 10.09.2003)

Kroeber, A.L./Kluckhohn, C. (1963): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York, 1963.

Krogh, von G./Roos, J. (1992): Towards A Competence-Based Perspective of the Firm. Working Paper der Norwegian School of Management, 1992.

Kühlmann, T.M. (2003): Das Personalmanagement in chinesischen Staats- und Privatunternehmen. In: Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Kühlmann, T./Schmidt, G. (2003, Hrsg.): Deutsche Unternehmen in China. Wiesbaden, 2003, S. 221-237.

Kutschker, M. (1980): Feldtheoretische Perspektiven für den Interaktionsansatz des Investitionsgütermarketing. Unveröffentlichte Habil., LMU München, 1980.

Kutschker, M. (1982): Organisationsformen für turbulente Unternehmensumwelten. Unveröffentlichter Habilitationsvortrag vom 27.01.1982, LMU München, 1982.

Kutschker, M.(1993): Dynamische Internationalisierungsstrategie, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Nr. 41, Ingolstadt, 1993.

Kutschker, M. (1999): Gestalten oder nicht gestalten? Eine feldtheoretische Ergänzung des Gestaltansatzes. In: Engelhard, Johann/Oechsler, Walter A. (Hrsg.): Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte; Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Macharzina, Wiesbaden, 1999a, S. 280-316.

Kutschker, M. (1997): Markteintrittsformen in China. In: . In: Kutschker, M. (1997): Management in China: die unternehmerischen Chancen nutzen, Frankfurt am Main, 1997, S. 65-86.

Kutschker, M. (2002): Internationalisierung der Unternehmensentwicklung. In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (2002, Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2002, S. 47-67.

Kutschker, M./Schmid, S. (1997): >Guanxi< oder: Die Bedeutung von Beziehungen in China. In: Kutschker, M. (1997): Management in China: die unternehmerischen Chancen nutzen, Frankfurt am Main, 1997, S. 175-201.

Kutschker, M./Schmid, S. (2005): Internationales Management, 4. Auflage, München, Wien, 2005.

Kutschker, M./Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Auflage, München, Wien, 2011.

Kutschker, M./Schurig, A./Schmid, S. (2002): The Influence of Network Partners on Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 158, März 2002.

Lane, P.J./Lubatkin, M. (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. In: Strategic Management Journal, 19. Jg., Nr. 5, 1998, S. 461-477.

Laurent, A. (1983): The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. In: International Studies of Management and Organization, 13. Jg., Nr. 1/2, 1983, S. 75-96.

Law, K.S./Wong, C.S./Wang, D.X./Wang, L.H. (2000): Effect of Supervisor-subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: A Empirical Investigation. In: International Journal of Human Resource Management, 11. Jg., Nr. 4, 2000, S. 751-765.

Lee, C.L. (2001): Chinas Automobilindustrie in der Globalisierung. Berichte des Arbeitsbereichs Chinaforschung, Nr. 15, Hochschule Bremen/Universität Bremen, 2001.

Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review, 61. Jg., Nr. 3, 1983, S. 92-102.

Li, H.Z. (1999): Communicating Information in Conversations: A Cross-Cultural Comparison. In: International Journal of Intercultural Relations, 23. Jg., Nr. 3, 1999, S. 387-409.

Li, J. (1995): Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. In: Strategic Management Journal, 16. Jg., 1995, S. 333-351.

Li, J./Lam, K./Karakowsky, L./Qian, G. (2003): Firm Resource and First Mover Advantages: A Case of Foreign Direct Investment (FDI) in China. In: *International Business Review*, 12. Jg., 2003, S. 625-645.

Li, J./Lam, K./Qian, G. (2001): Does Culture Affect Behaviour and Performance of Firms: The Joint-Venture in China. In: *Journal of International Business Studies*, 32. Jg., 2001, S. 1-18.

Li, J./Qian, G./Lam, K./Wang, D. (2000): Breaking into China – Strategic Issues in the Chinese Market. In: *Long Range Planning*, 33. Jg., 2000, S. 675-689.

Li, Y.F. (2002): China's Accession TO WTO: Exaggerated Fears? In: UNCTAD, *Diskussionspapier*, Nr. 165, November 2002.

Lieberman, M.B./Montgomery, D.B. (1988): First-mover Advantages. In: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988, S. 41-58.

Lieberman, M.B./Montgomery, D.B. (1998): First-mover (Dis)advantages: Retrospective and Link with Resource-based View. In: *Strategic Management Journal*, 19. Jg., 1998, S. 1111-1125.

Lin, N. (1999): Building a Theory of Social Capital. In: *Connections*, 22. Jg., Nr. 1, S. 28-51.

Link, W. (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung. *Gedankliche Vorbereitung – Empirische Relevanz – Methodik*. Wiesbaden, 1997 (mir-edition), zugl. Diss. Eichstätt, 1997.

Liu, G.P. (2000): *Zhong Guo Jing Ji Yu Shi Jie Jing Ji Fa Zhan De Bi Jiao*. Changsha, 2000.

Liu, X.L. (2003): *Guo Ji Zhi Jie Tou Zi Yu Ji Shu Zhuan Yi*, Peking, 2003.

Liu, M. (2005): Games and Grievances. In: *Newsweek*, 09.05.2005, S. 28-29.

London, T./McDonald, H. (2002): Expanding the Playing Field. Nike's World Shoe Project. Washington D.C., 2002.

Lu, Y./Björkman, I. (1997): HRM Practices in China-Western Joint-Ventures: MNC Standardization Versus Localization. In: International Journal of Human Resource Management, 8. Jg., Nr. 5, 1997, S. 614-628.

Lübbe, H. (1996): Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution. In: Biskup, Reihnhold (1996, Hrsg.): Globalisierung und Wettbewerb, 2.unveränd. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 1996, S. 39-63.

Luo, Y.D. (1997): Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications. In: Human Systems Management, 16. Jg., Nr. 1, 1997, S. 43-51.

Luo, Y.D./Park, S.H. (2001): Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China. In: Strategic Management Journal, 22. Jg., Nr. 2, 2001, S. 141-155.

Luo, Y.D./Park, S.H. (2004): Multiparty Cooperation and Performance in International Equity Joint-Ventures. In: Journal of International Business Studies, 35. Jg., März 2004, S. 142-160.

Luo, Y./Shenkar, O. (2006): The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context. In: Journal of International Business Studies, 37. Jg., Nr. 3, 2006, S. 321-339.

Luostarinen, R. (1980): Internationalization of the Firm. An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on the Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristic in Strategic Decision-Making, 2. Aufl. Helsinki, 1980.

Macharzina, K. (1993): Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten bei Umsetzung von globalen Strategieansätzen. In: Schmalenbach-Gesellschaft (1993, Hrsg.): Internationalisierung der Wirtschaft, 1993, S. 29-55.

Madsen, T. (1989): Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. In: International Marketing Review, 6. Jg., Nr. 4, 1989, S. 41-57.

Malik, F. (1979): Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie. In: Die Unternehmung, 33. Jg., 1979, S. 303-316.

Mallin, C./Rong, X. (1998): The Development of Corporate Governance in China. In: Journal of Contemporary China, 7. Jg., Nr. 17, 1998, S. 33-42.

Malnight, T.W. (1995): Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. In: Strategic Management Journal, 16. Jg., 1995, S. 119-141.

March, J./Olsen, J. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, 1976.

Martin, J. (2002): Organizational Culture: Mapping the Terrain. Newbury Park, et al., 2002.

Martinez, J.I./ Jarillo, J.C. (1991): Co-ordination Demands of International Strategies. In: Journal of International Business Studies, 22. Jg., Nr. 3, 1991, S. 429-444.

Mayr, E. (1984): Die Entwicklung der biologischen Gedankenwelt. Vielfalt, Evolution und Vererbung, Berlin et al, 1984.

McGee, J./Thomas, H. (1986): Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy. In: Strategic Management Journal, 7. Jg., Nr. 2, 1986, S. 141-160.

McDonald, M.L./Westphal, J.D. (2003): Getting by with the Advice of Their Friends: CEOs' Advice Networks and Firms' Strategic Responses to Poor Performance. In: Administrative Science Quarterly, 48. Jg., 2003, S. 1-32.

Meckl, R./Beier, A./Helm, R. (2004): Wissensmanagement und Kundenbeziehungen in internationalen Dienstleistungsunternehmen. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 15. Jg., 2004, S. 359-375.

Meier, J./Perez, J./Woetzel, R. (1995): Solving the Puzzle - MNCs in China. In: McKinsey Quart., Nr. 2, 1995, S. 20-33.

Meissner, H.G./Gerber, S. (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 32. Jg., Nr. 3, 1980, S. 217-228.

Meyer, K.E. (2004): Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies. In: Journal of International Business Studies, 35. Jg., 2004, S. 259-276.

Meyerson, D./Martin, J. (1987): Cultural Change: An Integration of Three Different Views. In: Journal of Management Studies, 24. Jg., 1987, S. 623-647.

Michailova, S./Worm, V. (2003): Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi. In: European Management Journal, 21. Jg., Nr. 4, 2003, S. 509-519.

Miles, R.E./Snow, C.C./Meyer, A.D. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process. In: Academy of Management Review, 3. Jg., Nr. 3, 1978, S. 546-562.

Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. In: California Management Review, 30. Jg., Nr. 1, 1987, S. 11-24.

Mintzberg, H. (1990): The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 11. Jg., 1990, S. 171-195.

Mintzberg, H./Waters, J.A. (1982): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. In: Academy of Management Journal, Vol. 25, Nr. 3, 1982, S. 465-499.

Mirza, H./Giroud, A. (2003): The Impact of Foreign Direct Investment on the Economic Development of ASEAN Economies: A Preliminary Analysis. Bradford University School of Management, Working Paper Nr. 03/34, Nov. 2003.

Monks, J. (1997): Globalisierung der Arbeitskraft: Gewerkschaften als Anwälte der Flexibilität. In: Hülsbömer André/Sach, Volker (1997, Hrsg.): Globalisierung – eine Satellitenaufnahme, Frankfurt am Main, 1997, S. 243-269.

Monteiro, L.F./Arvidsson, N./Birkinshaw, J. (2004): Knowledge Flows within Multinational Corporations: Why Are Some Subsidiaries Isolated?. Academy of Management Best Conference Paper, 2004 IM, S. 1-6.

Morrison, A.J. (1990): Strategies in Global Industries: How US Businesses Compete. New York, 1990.

Muralidharan, R./Hamilton III, R. (1999): Alingning Multinational Control Systems. In: Long Range Planning, 32. Jg., Nr. 3, 1999, S. 352-361.

Müller, S./Kornmeier, M. (2002): Strategisches Internationales Management. München, 2002.

Nadiri, M.I. (1991): U.S. Direct Investment and the Production Structure of the Manufacturing Sector in France, Germany, Japan and the U.K.. New York/Cambridge, Mass., 1991.

Nahapiet, J./Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: Academy of Management Review, 23. Jg., Nr. 2, 1998, S. 242-266.

Nelson, R./Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Massachusetts, London, 1982.

Newburry, W./ Zeira, Y./ Yeheskel, O. (2003): Autonomy and Effectiveness of Equity International Joint-Ventures (IJVs) in China, International Business Review, 12. Jg., Nr. 4, 2003, S. 395-419.

N.N. (2007): Wo Guo Wai Zi Qi Ye Yan Fa Tou Ru Te Zheng Fen Xi. In: Ke Ji Tong Ji Bao Gao (Bericht über Technologie Statistik – vom Verfasser), Beijing, 2007.

Nohria, N./Ghoshal, S. (1994): Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. In: Strategic Management Journal, 15. Jg., 1994, S. 491-502.

Nonaka, I. (1990): Managing Globalization As a Self-Renewing Process: Experiences of Japanese MNCs. In: Bartlett, C.A. et al. (1990, Hrsg.): Managing the Global Firm. London, New York, 1990, S. 69-94.

Nonaka, I. (1991): The Knowledge Creating Company. In: Harvard Business Review, 69. Jg., Nr. 6, 1991, 1991, S. 96-104.

Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organizational Science, 5. Jg., Nr. 1, 1994, S. 14-37.

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, 1995.

North, D. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge, U.K. 1990.

Ohmae, K. (1991): Die neue Logik der Weltwirtschaft. Zukunftsstrategien der internationalen Konzerne, Hamburg, 1991.

o.V. (1990): Zhong Wai He Zi Jing Ying Qi Ye He Ying Qi Xian Zhan Xing Gui Ding (Interim Provisions For The Duration OF Chinese-Foreign Equity Joint-Ventures), Beijing, 1990.

o.V. (1997): Multinationals in China, going it alone. In: The Economist, April 19, 1997, S. 72-73.

o.V. (2004): String of pearls. In: The Economist, November 20<sup>th</sup>, 2004, S. 57-58.

o.V. (2005a): MAN gibt Indien Vorzug vor China. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Montag, 2. Januar, 2005, Nr. 1/ Seite 17.

o.V. (2005b): Deutschland erstmals ein wirtschaftlich freies Land. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Donnerstag, 5. Januar, 2005, Nr. 4/Seite 9.

o.V. (2005c): World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, UNCTAD, New York, Genv, 2005.

o.V. (2005d): Investitionen im Ausland. Ergebnisse einer DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Frühjahr 2005, Berlin, 2005.

o.V. (2005e): Prognose eines amerikanischen Investment-Bankers: China werde eine wirtschaftliche Depression erleben, der Zeitpunkt jedoch voraussehbar. In: Cai Jing Ping Dao, (Original auf Chinesisch), 31.12.2005.

o.V. (2005f): China Commerce Yearbook, Original auf Chinesisch (Zhong Guo Shang Wu Nian Jian), Peking, 2005.

o.V. (2006a): Die vorhandene Gefahr: Unser Schicksal ist in der Hand von Ausländern. In: Cai Jing Ping Dao, (Original auf Chinesisch), 11.01.2006.

o.V. (2006b): Wer China beherrscht, beherrscht auch die Welt: Strategien multinationaler Unternehmen in China 2006. In: Cai Jing Ping Dao, (Original auf Chinesisch), 01.03.2006.

o.V. (2006c): China reagiert: Die Akquisition vom „Nr. 1 Produzenten Chinas“ durch die Carry Gruppe wird behindert. In: Cai Jing Ping Dao, (Original auf Chinesisch), 28.03.2006.

o.V. (2006d): Feste Größe – Statt Export und Investitionen soll künftig der private Konsum vermehrt für Wachstum sorgen. In: Wirtschaftswoche, Sonderheft China 2006, Nr. 1, 2.10.2006, S. 22-27.

o.V. (2006e): Wunde Punkte – Chinas Schwachstellen. In: Wirtschaftswoche, Sonderheft China 2006, Nr. 1, 2.10.2006, S. 28-31.

o.V. (2006f): Sprung in die erste Reihe – Mit kräftig wachsenden Forschungsausgaben, Hochleistungsrechnern und einer boomenden Software-Industrie steigt China zur High-Tech-Großmacht auf. In: Wirtschaftswoche, Sonderheft China 2006, Nr. 1, 2.10.2006, S. 32-39.

o.V. (2006g): Shanghai: Mei Ge Fang Jian Zhu Shen Me Ren Gong An Ji Guan Dou Jiang Yi Qing Er Chu. In: Dong Fang Zao Bao (Orient Tageszeitung), 01.11.2006.

o.V. (2007a): China streicht Steuervorteile. In: Südkurier, Nr. 64, März 17, 2007, S. 6.

o.V. (2007b): China Statistical Yearbook, Beijing, 2007.

o.V. (2007c): China Statistical Yearbook For Regional Economy 2007, Beijing, 2008.

o.V. (2012): Overcapacity: A Potential “Speed Bump” in the World’s Largest Automotive Market. KPMG Global China Practice, Beijing, 2012.

o.V. (2013a): China Statistical Yearbook 2012, China Statistics Press, Beijing, 2013.

o.V. (2013b): China Trade and External Economic Statistical Yearbook 2013, China Statistics Press, Beijing, 2013.

Pahlberg, C. (1996a): Subsidiary – Headquarters Relations in International Business Networks, Doctoral Thesis No. 61, Uppsala, 1996.

Pahlberg, C. (1996b): MNCs Differ – And So Do Subsidiaries. Illustrations from Two Firms within The Same Industry. Working Paper, 1996/6, Department of Business Studies, Uppsala University. In: Pahlberg, C. (1996a): Subsidiary – Headquarters Relations in International Business Networks, Doctoral Thesis No. 61, Uppsala, 1996. S. 61-88.

Pangarkar, N./Lim, H. (2003): Performance of Foreign Direct Investment from Singapore. In: International Business Review, 12. Jg., 2003, S. 601-624.

Papadopolous, N./Denis, J.-E. (1988): Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. In: International Marketing Review, 5. Jg., 1988, S. 38-51.

Pappenberger, K. (1995): „Sequencing“ und „timing“ im Transformationsprozess. Darstellung und Bewertung alternativer Vorgehensweisen beim Übergang zur marktwirtschaftlichen Ordnung. Zugl. Bayreuth, Univ. Diss., Bayreuth, 1994.

Park, S.H./Luo, Y.D. (2001): Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. In: Strategic Management Journal, 22. Jg., Nr. 5, 2001, S. 455-477.

Peng, M.W. (2004): Identifying the Big Question in International Business Research. In: Journal of International Business Studies, 35. Jg., März 2004, S. 99-108.

Peng, M.W. (2006): Making M&A Fly in China. In: Harvard Business Review, März 2006, S. 26-27.

Peng, M.W./Luo, Y.D. (2000): Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. In: Academy of Management Journal, 43. Jg., Nr. 3, 2000, S. 486-501.

Peng, M.W./Heath, P.S. (1996): The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. In: Academy of Management Review, 21. Jg., 1996, S. 492-528.

Penrose, E. 1959. The Theory of the Growth of the Firm, New York, John Wiley and Sons.

Penrose, E. (1966): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford, 1995.

Penrose, E. (1985): The Theory of the Growth of the Firm Twenty-Five Years After, Göteborg, 1985.

Perich, R. (1993): Unternehmensdynamik. Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht. Bern, 1993.

Peters, H.R. (1993): Einführung in die Theorie der Wirtschaftssysteme, 2. überarb. u. erw. Auflage, München, Wien, 1993.

Petersen, B./Pedersen, T. (1996): Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model. In: Björkman, I./Forsgren, M. (199, Hrsg.): The Nature of the International Firm. Copenhagen, 1996, S. 117-134.

Pettigrew, A./Woodman, R./Cameron, K. (2001): Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. In: Academy of Management Journal, 44. Jg., Nr. 4, 2001, S. 697-713.

Pfeffer, J./ Salancik, G. (1978): The External Control of Organizations. A Resource-Dependence Perspective. New York, 1978.

Perlmutter, H.V. (1965): L'Entreprise Internationale. In: Revue Economique et Sociale, 23. Jg., Nr. 2, 1965, S. 151-165.

Perlmutter, H.V.(1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business, 4. Jg., Nr. 1, 1969, S. 9-18.

Pitelis, C.N. (2004): Edith Penrose and the Resource-Based View of (International) Business Strategy. In: International Business Review, 13. Jg., Nr. 4, 2004, S. 523-532.

Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, 1980.

Porter, M.E. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. In: Academy of Management Review, 6. Jg., Nr. 4, 1981, S. 609-620.

Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, 1985.

Porter, M.E. (1986): Changing Patterns of International Competition. In: *California Management Review*, 28. Jg., Nr. 2, 1986, S. 9-40.

Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. In: *Harvard Business Review*, 68. Jg., März/April 1990, S. 73-94.

Porter, M.E. (1991): Towards A Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., 1991, S. 95-117.

Porter, M.E. (1998): *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

Porter, M.E. (1999): Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. Trotz Globalisierung liegen viele langfristige Wettbewerbsvorteile direkt vor der Haustür. In: *Harvard Business Manager*, 21. Jg., Nr. 3, 1999, S. 51-63.

Poynter, T.A./White, R.E. (1985): The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack. In: *International Studies of Management & Organization*, Winter 84/85, 14. Jg., Nr. 5, 1985, S. 91-106.

Poynter, T.A./White, R.E. (1990): Making the Horizontal Organization Work. In: *Business Quarterly*, 54. Jg., Nr. 3, 1990, S. 73-77.

Prahalad, C.K. (1976): Strategic Choices in Diversified MNCs. In: *Harvard Business Review*, Juli-August, S. 67-78.

Prahalad, C.K. (2005): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. New Jersey, 2005.

Prahalad, C.K./ Doz, Y.L. (1981a): An Approach to Strategic Control in MNCs. In: *Sloan Management Review*, Sommer 1981, S. 5-13.

Prahalad, C.K./ Doz, Y.L. (1981b): Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs. In: Sloan Management Review, Herbst 1981, S. 15-29.

Prahalad, C.K./ Doz, Y.L. (1987): The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. New York, 1987.

Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 3, 1990, S. 79-91.

Prahalad, C.K./Hammond, A. (2002): Serving the World's Poor, Profitably. In: Harvard Business Review, 80. Jg., Nr. 9, 2002, S. 48-57.

Prahalad, C.K./Hart, S. (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramid. In: Strategy and Competition, Nr.1, 2002, S. 1-14.

Prigogine, I. (1980): From Being to Becoming. San Francisco, 1980.

Probst, G.J./Naujoks, H. (1993) : Autonomie und Lernen im entwicklungsorientierten Management. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 6. Jg., 1993, S. 368-374.

Pümpin, C./ Prange, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung - Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt/Main, New York, 1991.

Radzicki, M.J./Sterman, J.D. (1994): Evolutionary Economics and System Dynamics. In: England, Richard W. (1994,Hrsg.): Evolutionary Concepts in Contemporary Economics, Ann Arbor, 1994, S. 61-89.

Ralston, D.A./Egri, C.P./Stewart, S./Terpstra, R.H./Yu, K.C. (1999): Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China. In: Journal of International Business Studies, 30. Jg, Nr. 2, 1999, S. 415-428.

Ramamurti, R. (2004): Developing Countries and MNEs. Extending and Enriching Research Agenda. In: Journal of International Business Studies, 35. Jg., Nr. 4, 2004, S. 277-283.

Randoy, T./Li, J.T. (1998): Global Resource Flows and MNE Network Integration. In: Birkinshaw, J./Hood, N. (Hrsg., 1998): Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development. New York, 1998, S. 76-101.

Rao, N./Singhal, A./Ren, L./Zhang, J.Y. (2007): Is the Chinese Self-construal in Transition. In: Hinner, M.B. (2007, Hrsg.): The Influence of Culture in the World of Business, Frankfurt am Main, 2007, S. 457-481.

Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Zugl. Diss. Bayreuth, Wiesbaden, 1994.

Rasche, C./Wolfrum, B. (1994): Ressourcenorientierter Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., Nr. 4, 1994, S. 501-517.

Reed, R./DeFilippi, R.J. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, 15. Jg., Nr. 1, 1990, S. 88-102.

Riedl, R. (1975): Die Ordnung des Lebendigen. Systembedingungen der Evolution, Hamburg, Berlin, 1975.

Ringlstetter, M. (1988): Auf dem Weg zu einem evolutionären Management: Konvergierende Tendenzen in der deutschsprachigen Führungs- bzw. Managementlehre, München, 1988.

Ringlstetter, M. (1995): Konzernentwicklung. Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen. Zugl. Habil. LMU München, München, 1995.

Ringlstetter, M. (1997): Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. München, 1997.

Roland Berger Studie (1998): Erfolgsanalyse deutscher Direktinvestitionen in der VR China, Beijing, Februar 1998.

Rosenzweig, P./Singh, J. (1991): Organizational Environments and the Multinational Enterprise. In: Academy of Management Review, 16. Jg., Nr. 2, 1991, S. 340-361.

Roth, K. (1992): International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Sized Firms in Global Industries. In: Journal of International Business Studies, 23. Jg., Nr. 3. Quartal 3, 1992, S. 533-549.

Roth, K./Schweiger, D./Morrison, A.J. (1991): Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms. In: Journal of International Business Studies, 22. Jg., Nr. 3, 1991, S. 361-394.

Roth, K./Nigh, D. (1992): The Effectiveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control and Conflict. In: Journal of Business Research, 25. Jg., Nr. 4, 1992, S. 277-301.

Ruekert, R./Walker, O (1987): Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies. In: Strategic Management Journal, 8. Jg., Nr. 3, 1987, S. 233-248.

Rugman, A.M. (1980): Multinationals in Canada: Theory, Performance and Economic Impact. Boston, 1980.

Rugman, A.M. (1981): Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets. New York, 1981.

Rugman, A.M. (1985): Multinationals and Global Competitive Strategy. In: International Studies of Management & Organization, XV. Jg., Nr. 2, 1985, S. 8-18.

Rugman, A.M. (1986): New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of Internationalization Theory. In: Bulletin of Economic Research, 38. Jg., Nr. 2, 1986, S.101-118.

Rugman, Alan M./Verbeke, Alain (1992): A Note on the Transnational Solution and the Transaction Theory of Multinational Strategic Management. In: Journal of International Business Studies, 23. Jg., Nr. 4, 1992, S. 761-771.

Sandschneider, E. (2000): Die Kommunistische Partei Chinas an der Macht: Politische Entwicklungen bis zum Ende der Ära Deng Xiaoping. In: Herrmann-Pillath, C./Lackner, M. (2000, Hrsg.): Länderbericht China. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im chinesischen Kulturraum. Bonn, 2000, S. 169-185.

Schenk, K.E. (1994): Internationale Kooperationen und Joint-Ventures. Theoretische und strategische Grundlagen. In: Schoppe, S.G. (Hrsg, 1994): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München, Wien, 1994, S. 153-189.

Scherer, A.G. (2003): Multinationale Unternehmen und Globalisierung – Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung. Heidelberg, 2003.

Scheuss, R.W. (1985): Strategische Anpassung der Unternehmung: ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmensentwicklung. Diss. St. Gallen, 1985.

Schmid, S. (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte – Reflexionen – Implikationen. Zugl. Diss., Katholische Universität Eichstätt, Wiesbaden, 1996.

Schmid, S. (2000): Was versteht man eigentlich unter Globalisierung ...? Ein kritischer Überblick zur Globalisierungsdiskussion, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 14, Ingolstadt, 2000.

Schmid, S./Bäurle, I./Kutschker, M. (1998): Tochtergesellschaften in International tätigen Unternehmungen – Ein "State-of-the-Art" unterschiedlicher Rollentypologien. Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt (ISSN 0938-2712), Nr. 104, August 1998.

Schreyögg, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Haller, M. et al. (1993, Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern, Stuttgart, 1993, S. 149-170.

Schüller, Alfred (1990): Probleme des Übergangs von der Staatswirtschaft zur Marktwirtschaft. In: Arbeitsberichte zum Systemvergleich, Nr. 15, „Zur Transformation von Wirtschaftssystemen: Von der Sozialistischen Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft“, Marburg, 1990, S. 1-24.

Schüller, M. (2000): Das chinesische Wirtschaftssystem. In: Staiger, B. (2000, Hrsg.): Länderbericht China – Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Darmstadt, 2000, S. 145-157.

Schumann, H. (1999): Das Jahrhundert des Kapitalismus: Die Globalisierung – Revolution des Kapitals. In: Der Spiegel, Nr. 25, 1999, S. 121-137.

Schumpeter, J.A. (1961): Konjunkturzyklen, Göttingen, 1961.

Schumpeter, J.A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Auflage, Berlin 1997.

Schurig, A. (2002): Centers of Excellence. Darstellung und Ergebnisse eines internationalen Forschungsprojektes. Zugl. Eichstätt, Kath. Univ. Diss. 2001, Frankfurt am Main et al., 2002.

Selznick, P. (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York, 1957.

Senge, P.M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York, 1990.

Servatius, H.G. (1991): Vom strategischen Management zur evolutionären Führung. Stuttgart, 1991.

Shafaeddin, S.M. (2002): Some Implications of Accession to WTO for China's Economy. In: International Journal of Development Issues, 1. Jg., Nr. 2, 2002, S. 93-128.

Sharma, D.D./Wallström-Pan, C. (1996): Internal Management of Sino-Swedish Joint-Ventures. In: Björkman, I./Forsgren, M. (1996, Hrsg.): The Nature of the International Firm. Copenhagen, 1996, S. 364-390.

Sieren, F. (2005): Der China Code. Wie das boomende Reich der Mitte Deutschland verändert. Berlin, 2005.

Sieren, F. (2006): Den China-Code knacken. In: Der Audi Geschäftsbericht 2005, Ingolstadt, S. 8-11.

Simon, H.A. (1957): Models of Man: Social and Rational, New York, 1957.

Simon, H.A. (1959): Theories of Decision-Making in Economic and Behavioral Sciences. In: American Economic Review, 49. Jg., Nr. 2, 1959, S. 253-283.

Simon, H. (2005): Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Chinesische Version (Yin Xing Guan Jun), übersetzt von Deng Di, Peking, 2005.

Singh, K./Mitchell, W. (2005): Growth Dynamics: The Bidirectional Relationship between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances. In: Strategic Management Journal, 26. Jg., 2005, S. 497-521.

Smith, P.B./Peterson, M.F./Wang, S.M. (1996): The Manager as Mediator of Alternative Managers: A Pilot Study from China, the U.S.A. und U.K.. In: Journal of International Business Studies, 27. Jg., Nr. 1, 1996, S. 115-137.

Staerke, R./Perich, R. (1987): Exzellenzfaktoren schweizerischer mittelgroßer Industrieunternehmen. In: Die Unternehmung, 41. Jg., Nr. 5, 1987, S. 315-326.

Stopford, J.M./Wells, L.T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries.* New York, 1972.

Strasser, Georg (1991): *Zur Revolution von Unternehmungen,* München, 1991.

Strietzel, M. (1995): *Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets. Eine neo-kontingenztheoretische Analyse.* Zugl. Dissertation European Business School in Oestrich-Winkel, Wiesbaden, 2005.

Studwell, J. (2002): *The China Dream: The Elusive Quest for the Greatest Untapped Market on Earth.* London, 2002.

Surlemont, B. (1998): *A Typology of Centers Within Multinational Corporations: An Empirical Investigation.* In: Birkinshaw, J./Hood, N. (1998, Hrsg.): *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development.* Houndmills, 1998, S. 162-188.

Taggart, J.H. (1998): *Identification and Development of Strategy at Subsidiary Level.* In: Birkinshaw, J./Hood, N. (1998, Hrsg.): *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development,* Houndmills et al., 1998, S. 23-49.

Tagscherer, U. (1999): *Mobilität und Karriere in der VR China – Chinesische Führungskräfte im Transformationsprozess,* zugl. Diss. Uni. Heidelberg, Heidelberg, 1999.

Takeuchi, H./Porter, M.E.(1986): *Three Roles of Marketing in Global Strategy.* In: Porter, M.E. (1986, Hrsg.): *Competition in Global Industries,* Boston, MA, 1986, S. 111-145.

Tank, A. (2005): *China – Marketing. Einfluss landesspezifischer Faktoren auf die Marktbearbeitungsstrategie.* Zugl. Diss. Universität Kassel, Kassel, 2005.

Teece, D.J. (1981): *Multinational Enterprises: Market Failure and Market Power Considerations.* In: *Sloan Management Review,* 22. Jg., Nr. 3, 1981, S. 3-17.

Teece, D.J., (1990): Firms' Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Working Paper, Nr. 90-8, 1990.

Teece, D.J./Pisano, G. (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In: Industrial and Corporate Change, 3. Jg., Nr. 3, 1994, S. 537-556.

Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management In: Strategic Management Journal, 18. Jg., 1997, S. 509-534.

Teng, J.G. (2001): Wai Shang Dui Hua Zhi Jie Tou Zi Yan Jiu, Wuhan, 2001.

Thompson, J.D. (1967): Organisation in Action. New York, 1967.

Tichy, N.M./Fombrun, C.J. (1979): Network Analysis in Organizational Settings. In: Human Relations, 32. Jg., 1979, S. 923-965.

Tsai, W.P. (2002): Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. Organization Science, 13. Jg., Nr. 2, 2002, S. 179-190.

Tsui, A.S./Lau, C.M. (2002): Research on the Management of Enterprises in the People's Republic of China: Current Status and Future Directions. In: Tsui, A.S./Lau, C.M. (2002, Hrsg.): The Management of Enterprises in the People's Republic of China, Boston, Dordrecht, London, 2002, S. 1-27.

UNCTAD (2006): World Investment Report. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development.

Uzzi, B. (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. In: American Sociological Review, 61. Jg., Nr. 4, 1996, S. 674-698.

Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. In: *Administrative Science Quarterly*, 42. Jg., Nr. 1, 1997, S. 35-67.

Van Maanen, J. (1992): Displacing Disney: Some Notes on the Flow of Culture. In: *Qualitative Sociology*, 15. Jg., Nr. 1, 1992, S. 5-35.

Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 80. Jg., Nr. 2, 1966, S. 190-207.

Vermeulen, F./Barkema, H. (2001): Learning Through Acquisitions. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nr. 3, 2001, S. 457-476.

Vincze, Z. (2002): Foreign Market Expansion in Newly Emerging Markets Finnish Companies in the Visegrád Countries. In: *Journal of Euro-Asian Management*, 6. Jg., Nr. 2, 2002, S. 127-145.

Vizjak, A. (1990): Wachstumspotentiale durch strategische Partnerschaften. München, 1990.

Waldman, D.A. et al. (2006): Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries. In: *Journal of International Business Studies*, 37. Jg., Nr. 6, 2006, S. 823-837.

Wang, C./Siler, P./Liu, X. (2003): The Relative Economic Performance of Foreign Subsidiaries in UK Manufacturing. In: Wheeler, C./McDonald, F./Greaves, I. (2005, Hrsg.): *Internationalization: Firm Strategies and Management*, Houndmills, 2005, S. 9-20.

Wang, Z.L. (2005, Hrsg.): *Kua Guo Gong Si Zai Zhong Guo Bao Gao (2005 Report of Transnational Corporations in China)*, Beijing, 2005.

Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*. New York, 1975.

Watkins, K./Marsick, V. (1993): *Sculpting the Learning Organization: The Art and Science of Systemetic Change*. San Francisco, 1993.

Weede, E. (1995): *Riesen in der Weltwirtschaft: China und Indien holen auf*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Samstag, 7. Januar 2006, Nr. 6/Seite 13.

Weber, M. (1975): *Protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung (1905)*, neu hrsg von J. Winckelmann, Hamburg, 1975.

Wei, Y./Liu, X. (2006): *Productivity Spillovers from R&D, Exports and FDI in China's Manufacturing Sector*. In: *Journal of International Business Studies*, 37. Jg., Nr. 4, 2006, S. 544-557.

Weider, M. (2004): *China – Automobilmarkt der Zukunft? Wie nachhaltig und zukunftsorientiert sind die Strategien der internationalen Automobilindustrie in China?* Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Nr. SP III 2004-105, 2004.

Weissenberger-Eibl, M.A. (2004): *Ziele, Potentiale und Methoden des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken: Die Kommunikationsforschung als Basis für einen effizienten Einsatz*, in: *Die Unternehmung* 58. Jg. (2004) Heft 5, S. 313-329.

Welch, L.S./Luostarinen, R. (1988): *Internationalisation: evolution of a concept*. In: *Journal of General Management*, 14. Jg., Nr. 2, 1988, S. 34-55.

Weller, A. (1999): *Führung internationaler Geschäftsprozesse*. Zugl. Diss. Katholische Universität Eichstätt (1998), Berlin, 1999.

Wells, L. (1998): *Multinationals and the Developing Countries*. In: *Journal of International Business Studies*, 29. Jg., Nr. 1, 1998, S. 101-114.

Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-Based View of the Firm*. In: *Strategic Management Journal*, 5. Jg, Nr. 3, 1984, S. 171-180.

Wernerfelt, B. (1989): From Critical Resources to Corporate Strategy. In: Journal of General Management, 14. Jg., Nr. 3, 1989, S. 4-12.

Wernerfelt, B. (1995): The Resource-Based View of the Firm. Ten Years After. In: Strategic Management Journal, 16. Jg., Nr. 2, 1995, S. 171-174.

Westney, D. (1989): Institutionalization Theory and the Multinational Enterprise. Paper for Workop on Organizational Theory and the MNC, INSEAD, September 1989.

White, R.E./Poynter, T.A. (1984): Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. In: Business Quarterly, 48. Jg., Nr. 4, Sommer, 1984, S. 59-69.

White, R.E./Poynter, T.A. (1989a): Organizing for Worldwide Advantage. In: Business Quarterly, Sommer 1989, S. 84-89.

White, R.E./Poynter, T.A. (1989b): Achieving Worldwide Advantage with the Horizontal Organization. In: Business Quarterly, Herbst 1989, S. 55-60.

White, R.E./ Poynter, T.A. (1990): Organizing for World-Wide Advantage.. In: Bartlett, C.A. et al. (1990, Hrsg.): Managing the Global Firm. London, New York, 1990, S. 95-113.

Wieland, W. (1975): Entwicklung, Evolution. In: Brunner, O. et al. (Hrsg.): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland. Band 2, Stuttgart, 1975. S. 199-228.

Wilpert, B./Scharpf, S.Y. (1990): Intercultural Management – Joint-Ventures in the People's Republic of China, in: International Journal of Psychology, 25. Jg., 1990, S. 643-656.

Worth, S. (2010): The Association Guide to Going Global: New Strategies for a Changing Economic Landscape. New Jersey, 2010.

Wu, Y. (2003): China's Refrigerator Magnate. In: The McKinsey Quarterly, 2003, Nummer 3, S. 107-115.

Wu, Y.R. (1999): Foreign Direct Investment and Economic Growth in China. Cheltenham, 1999.

Wu, Y.R. (2002): Productivity Growth, Catch-Up and Convergence in China's reforming Economy. In: Renard, M.-F. (2002, Hrsg.): China and Its Regions: Economic Growth and Reform in Chinese Provinces. Cheltenham, Northampton, 2002, S. 102-120.

Wünsche, D. (2003): China bricht zu neuen Ufern auf – Shanghai gibt sich ultramodern. In: Westfalen Blatt, Bielefeld, 1./2.11.2003, S. 8.

Xi, P. (2008): 2007 Nian Wo Guo Xi Shou Wai Zi Hui Gu Ji 2008 Nian Zhan Wang. [http://www.fdi.gov.cn/1800000121\\_35\\_118\\_0\\_7.html](http://www.fdi.gov.cn/1800000121_35_118_0_7.html)

Xi, P. (2012): Zhong Guo Xi Shou Wai Zi 2011 Nian Hui Gu Yu 2012 Nian Zhan Wang. [http://www.fdi.gov.cn/1800000121\\_35\\_122\\_0\\_7.html](http://www.fdi.gov.cn/1800000121_35_122_0_7.html)

Xiao, G. (2004): China's Round-Tripping FDI: Scale, Causes and Implications. Asian Development Bank, Diskussionspapier Nr. 7, Hongkong, Juni 2004.

Xin, K.R./Pearce, J.L. (1996): Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. In: Academy of Management Journal, 39. Jg., Nr. 6, 1996, S. 1641-1658.

Xing, F. (2001): The Chinese Culture System: Implications for Cross-Cultural Management. In: SAM Advanced Management Journal, 2001, S. 14-20.

Yang, J.Z. (1998): Key Success Factors of Multinational Firms in China. In: Thunderbird International Business Review, 40. Jg., Nr. 6, 1998, S. 633-668.

Yin, E./Bao, Y.J. (2006): The Acquisition of Tacit Knowledge in China. In: Management International Review, 46. Jg., Nr. 3, 2006, S. 327-348.

Young, S./Hood, N./Hamill, J. (1989): Foreign Multinationals and British Economy: Impact and Policy. In: The Economic Journal, 99. Jg., Nr. 396, Juni 1989, S. 494-496.

Young, S./Hood, N./Peters, E. (1994) Multinationals and Regional Economic Development. In: Regional Studies, 28. Jg., 1994, S. 657-677.

Yueh, L. (2010): The Economy of China. Cheltenham, Massachusetts, 2010.

Yueh, L. (2011): Enterprising China. Business, Economic, & Legal Developments since 1979. New York, 2011.

Zaheer, S. (1995): Overcoming the Liability of Foreignness. In: Academy of Management Journal, 38. Jg., 1995, S. 341-363.

Zaira, Y. (1976): Management Development in Ethnocentric Multinational Corporations. In: California Management Review, 21. Jg, Nr. 3, 1976, S. 34-42.

Zajac, E./Kraatz, M./Bresser, B. (2000): Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. In: Strategic Management Journal, 21. Jg., Nr. 4, 2000, S. 429-453.

Zander, U./Kogut, B. (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities. In: Organization Science, 6. Jg., Nr. 1, 1995, S. 76-92.

Zentes, J. (1992): Ost-West Joint-Ventures als strategische Allianzen. In: Zentes, J (1992, Hrsg.): Ost-West Joint-Ventures, Schäffer-Poeschel Verlag, 1992, S. 3-24.

Zeybek, A.Y./O'Brien, M./Griffith, D.A. (2003): Perceived Cultural Congruence's Influence on Employed Communication Strategies and Resultant Performance: A Transitional Economy International Joint-Venture Illustration. In: International Business Review, 12. Jg., Nr. 4, 2003, S. 499-521.

Zhang, G.Z. (2000): Zhong Guo Shang Shi Gong Si Zhi Du Shi Zheng Fen Xi, Shanghai, 2000.

Zhang, K.H./Song, S.F. (2000): Promoting Exports: The Role of Inward FDI in China. In: China Economic Review, 11. Jg., Nr. 4, 2000, S. 385-396.

Zhang, L.L (2005): The Statistics Systems of Foreign Direct Investment (FDI) in China. Expert Meeting on Capacity Building in the Area of FDI: Data Compilation and Policy Formulation in Developing Countries, 12-14 December 2005, UNCTAD.

Zhang, W.G. (2006): A Study of The Interactive Development between MNEs and China's Enterprises. Kua Guo Gong Si Yu Zhong Guo Qi Ye Hu Dong Fa Zhan. Beijing, 2006.

Zhang, X.J. (2006): Mao Yi Shun Cha Zhong Guo Dan Fang Nan Yi Jie Jue. In: People's Daily Overseas Edition, Juni 28, 2006, S. 5.

Zhang, Y./Li, H. (2001): The control design and performance in international Joint-Ventures: A dynamic evolution perspective, International Business Review, 10. Jg., 2001, S. 341-362.

Zhang, Z.Y./Zhao, G.Q. (2011): FDI Ji Shu Yi Chu Xiao Ying De Jue Ding Yin Su Yan Jiu. In: Jin Rong Ping Lun, Nr. 4, 2011, S. 93-109.

Zhao, J.H. (2002a): Kua Guo Gong Si Zai Hua Zi Gong Si Zhan Lue Yan Jiu, Beijing, 2002.

Zhao, J.H. (2002b): Kua Guo Gong Si Zai Hua Zi Gong Si Cheng Zhang Yu Fa Zhan Zhan Lue De Shi Zhen Yan Jiu. In: Guan Li Shi Jie, Nr. 10, 2002.

Zhu, G./Tan, K.Y. (2000): Foreign Direct Investment and Labor Productivity: New Evidence from China As the Host. In: Thunderbird International Business Review, 42. Jg., Nr. 5, 2000, S. 507-528.

Zimbardo, P.G. (1992): Psychologie, 5. Aufl., Berlin et al., 1992.

Zinzius, B. (2006): China Business. Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, 2006.

Anhang 1: Chinas Anteil an der Weltproduktion (2004)

Spielzeug	75%
Fahrräder	60%
Bekleidung	58%
Notebooks	50%
Schuhe	50%
Zement	50%
Gemüse	50%
Farbfernseher	40%
Mobiltelefone	40%
Stahl	24%
Autos	5%

Quelle: Zinzius (2006), S. 13.

## Anhang 2: Fragebogen für die zweite Runde der empirischen Forschungsarbeit

 blue marked fields to be filled out  
浅蓝色的格子请填写

### Dissertation: The Development of Foreign Subsidiaries in China

PhD Student: Liming Lu  
E-mail: Lu724@yahoo.com

Questionnaire to Foreign Subsidiaries in China Originating from Different Countries

Once completed, please save and return this questionnaire via email to: [Lu724@yahoo.com](mailto:Lu724@yahoo.com)  
问卷填完后, 请直接将电子版问卷反馈至联系人 [Lu724@yahoo.com](mailto:Lu724@yahoo.com)

Full Name of Operating Unit in English 机构:	<input type="text"/>
Full Name of Operating Unit in Chinese 机构:	<input type="text"/>
City 城市:	<input type="text"/>
Address 公司地址:	<input type="text"/>
Questionnaire Recipient 问卷接收人	
Name 姓名:	<input type="text"/>
Title 职位:	<input type="text"/>
Phone (Direct) 直线电话:	<input type="text"/>
Fax 传真:	<input type="text"/>
Email Address 电子邮箱:	<input type="text"/>
Data Contact 问卷填写人	
Name 姓名:	<input type="text"/>
Title 职位:	<input type="text"/>
Phone (Direct) 直线电话:	<input type="text"/>
Fax 传真:	<input type="text"/>
Email Address 电子邮箱:	<input type="text"/>

blue marked fields to be filled out  
浅蓝色的格子请填写

清空选择 Clear selections

1. Corporate Overview 公司概况

Please provide your answers below 请填写您的回答

Please provide monetary data in local currency **RMB** unless stated otherwise 除特殊说明外, 货币单位均以 **人民币** 为单位 Other currency 其它货币

1.1 Select the country which the headquarter of your mother company is located in 请选择贵公司集团总公司的所在国

- 1. USA 美国
- 2. Germany 德国
- 3. Japan 日本
- 4. Korea 韩国
- 5. Taiwan 台湾
- 6. Malaysia 马来西亚
- 7. Others, please specify 其它, 请说明

Country 国家

1.2 Please indicate which of the following corporate structures best describes your Company 请选择贵公司的公司性质

- 1. Local subsidiary of a foreign corporation 外资公司的中国子公司
- 2. Equity Joint Venture between local and/or foreign corporations 中外合资企业——>> Capital ratio of foreign partners 外商投资比例
- 3. Contractual Joint Venture between local and/or foreign corporations 中外合作企业
- 4. Representative of a foreign corporation 外国企业的代表处
- 5. Other organizational form, please specify 其它组织机构形式, 请说明

Other organizational form 其它组织形式

1.3a In which year was your current organizational form in China established?  
贵公司目前公司的组织形式是在哪一年成立?

Year of founding 成立之年

1.3b In which year was the Representative Office founded, if it is the former form of your current organization?  
如果目前公司前期的组织形式为代表处, 请提供当时代表处成立之年?

Year of founding 成立之年

1.4 Following value-added activities are conducted by your organization in China:  
贵司在中国的企业活动涵盖了下列功能

- 1. Purchasing 采购
- 2. Warehousing 仓储
- 3. Transport 运输
- 4. Production 生产
- 5. Sales 销售
- 6. Export 出口
- 7. Research&Development 研发
- 8. After-sales Service 售后服务
- 9. Other activities, please specify 其它企业活动, 请说明

Other activities

其它企业活动

1.5 Select the industry sector listed below that best describes your Company's primary line of business 请选择贵公司主要业务所属的行业

A) Primary industry 第一产业(农畜牧业)

- 1. Primary industry 第一产业(农畜牧业)
- B) Secondary industry 第二产业(制造业)**
  - 2. Mining industry 采矿业
  - 3. Energy supplier (Oil/Gas/Electricity/Water) 能源供应业
  - 4. Building&Construction industry 建筑业
  - 5. Equipment manufacturing 设备制造业
  - 6. Chemical, rubber and plastic products manufacturing 化学, 橡胶, 塑料制造业
  - 7. Pharmaceuticals industry 医药业
  - 8. Food&Beverage industry 食品, 饮料制造业
  - 9. Textiles, leather, furniture and paper manufacturing 纺织, 皮革, 家具, 纸制品制造业
  - 10. Electronic products, spare parts manufacturing 电器产品, 电子零件制造业
  - 11. Communication equipment, computer manufacturing 通信设备, 计算机制造业
  - 12. Other manufacturings 其它制造业

Industrial

其它制造业

C) Tertiary industry 第三产业(服务业)

- 13. Transport&Warehousing 运输, 仓储业
- 14. Information&Technology service, software, internet services 信息传输, 计算机服务, 软件, 互联网业
- 15. Wholesales, exhibition and retails 批发, 展会, 零售业
- 16. Hotel&Restaurant 住宿, 餐饮业
- 17. Financing, banking and insurance 金融, 银行, 保险业
- 18. Real estate 房地产业
- 19. Leasing 租赁业
- 20. Education 教育业
- 21. Others services 其它服务型行业

Industrial

其它服务业

1.6 Did your mother company face strong competition in its home country at the first establishment of a local organization in China (incl. Representative Office)?  
在中国第一次成立机构时(包括代表处), 贵公司的母公司在总部所在国面临的竞争局面?

- 1 Very strong 很强
- 2 Strong 强
- 3 Average 一般
- 4 Weak 弱
- 5 Very weak 很弱

1.7 Did your local organization (incl. Representative Office) face strong competition in China at its first establishment in China?  
在中国第一次成立机构时, 贵司在中国面临的竞争局面?

- 1 Very strong 很强
- 2 Strong 强
- 3 Average 一般
- 4 Weak 弱
- 5 Very weak 很弱

1.8 Was the organization in China (incl. Representative Office) the first direct investment of your mother company in overseas?  
贵司在中国的组织机构(包括代表处)是否是贵司的母公司当时的第一个海外直接投资?

- 1 Yes 是
- 2 No 否

blue marked cells to be filled out  
浅蓝色的格子请填写

**A) Personnel development 员工发展**

- The total number of employees at the end of the respective fiscal years (incl. expatriates) in the local organization in China (incl. Representative Office currently or before) after its founding  
在中国的公司(包括之前或者目前的代表处)在各个财政年度末的员工总数量(包括总公司派往中国的外派员工)
- The number of expatriates at the end of the respective years in the local organization in China (incl. Representative Office) after its founding,  
在中国的公司(包括代表处)在各个财政年度末的总公司派往中国的外派员工数量
- If your organization (incl. Representative Office) has existed for more than 14 years in China, please then name the number for the year of 2011  
如贵司的中国子公司(包括代表处)已经在中国存在了14年以上, 请说明2011年的人数

Number of Employees 员工数量	year of foundation 成立1年后	1 year after foundation 成立1年后	2 years after foundation 成立2年后	3 years after foundation 成立3年后	4 years after foundation 成立4年后	6 years after foundation 成立6年后	8 years after foundation 成立8年后	10 years after foundation 成立10年后	12 years after foundation 成立12年后	14 years after foundation 成立14年后
Total number of employees 在中国的员工总人数										
Number of expatriates 在中国的外派员工数										

**B) Sales Revenue Development 销售发展 (in RMB 以人民币为计算单位) (Answer optional, not obligatory, 可以不作回答)**

- The sales revenues at the end of the respective fiscal years after the founding of your local organization in China (incl. Representative Office, which can trigger revenue indirectly).  
在中国的公司(包括代表处, 如果它间接帮助实现销售额)在各个财政年度末的销售收入
- In case of Representative Office, please state revenues in RMB with your firm-internal plan exchange rate for the respective years  
若贵司现在或者之前是代表处, 请将由代表处创造的销售收入以各财政年度贵司的内部计划汇率折算成人民币
- If your organization (incl. Representative Office) has existed more than 14 years in China, please then name the number for the year of 2011  
如贵司的中国子公司(包括代表处)已经在中国存在了14年以上, 请说明2011年的销售收入

Year 年份	year of foundation 成立1年后	1 year after foundation 成立1年后	2 years after foundation 成立2年后	3 years after foundation 成立3年后	4 years after foundation 成立4年后	6 years after foundation 成立6年后	8 years after foundation 成立8年后	10 years after foundation 成立10年后	12 years after foundation 成立12年后	14 years after foundation 成立14年后
Sales revenues (RMB) 销售收入(人民币)										

**C) Profit-Before-Tax Development 税前利润发展 (in RMB 以人民币为计算单位)**

- In which year did your local organization in China (incl. Representative Office) reach the break-even?  
贵司在中国的公司(包括代表处)在那一年实现了收支平衡

Year (年份)

- The profit-before-tax development in the following years after the first break-even  
在第一次实现收支平衡后的税前利润发展情况

- a) The profit-before-tax at the end of the respective fiscal years after the first break-even, 0 means "< break-even" and 1 means ">=break-even"  
贵司(包括代表处)在第一次实现收支平衡后的税前利润发展情况, 0代表没有达到收支平衡, 1代表达到或超过收支平衡

Year 0 or 1	1 year after break-even 收支平衡1年后	2 years after break-even 收支平衡2年后	3 years after break-even 收支平衡3年后	4 years after break-even 收支平衡4年后	5 years after break-even 收支平衡5年后	6 years after break-even 收支平衡6年后	7 years after break-even 收支平衡7年后	8 years after break-even 收支平衡8年后	9 years after break-even 收支平衡9年后	2011
Profit-before-tax (0 or 1)										

**D) Export business of your local organization in China if you are a manufacturing company**

贵司在中国的公司产品出口情况, 如果贵司为生产型企业

- In which year did the production start in your local organization in China?  
贵司在中国的公司哪一年开始在中国生产?

Year  
年份

	From which Year on 从哪一年开始(年份)

- Does your local organization in China export to other countries? (Yes or No) If yes, from which year on did it export to other countries?  
贵司中国的公司出口至国外吗? Yes代表是, No代表不是. 若是, 从哪一年起贵司中国公司的产品出口至其它国家?

"Yes" or "No"  
"是"或"不是"

- If your local organization in China exports, how much percent of the total production output was exported to other countries after its first export start? (The percentage could be calculated in output amount or in value)  
若贵司中国的公司出口至国外, 请问中国公司产量的百分之几出口至国外? (百分比可以用产品数量或价值为单位计算)

Year in %	1st year of export 出口的第1年	2nd year of export 出口的第2年	3rd year of export 出口的第3年	4th year of export 出口的第4年	5th year of export 出口的第5年	6th year of export 出口的第6年	7th year of export 出口的第7年	8th year of export 出口的第8年	9th year of export 出口的第9年	2011
Export ratio in % 出口比例(百分比)										

- How much percent of the products exported to other countries were to affiliated companies within your corporation group? (The percentage could be calculated in output amount or in value)  
若贵司中国的公司出口产品的百分之几是销往贵公司集团内的相关公司? (百分比可以用产品数量或价值为单位计算)

Year in %	1st year of export 出口的第1年	2nd year of export 出口的第2年	3rd year of export 出口的第3年	4th year of export 出口的第4年	5th year of export 出口的第5年	6th year of export 出口的第6年	7th year of export 出口的第7年	8th year of export 出口的第8年	9th year of export 出口的第9年	2011
Export ratio to affiliated companies in % 出口相关公司比例										

blue marked fields to be filled out  
浅蓝色的格子请填写

**A) Personnel development 员工发展**

Please specify the functions of the expatriates in the respective years

Number of Employees 员工数量	year of foundation	1 year after foundation 成立1年后	2 years after foundation 成立2年后	3 years after foundation 成立3年后	4 years after foundation 成立4年后	6 years after foundation 成立6年后	8 years after foundation 成立8年后	10 years after foundation 成立10年后	12 years after foundation 成立12年后	14 years after foundation 成立14年后	2011 2011年
Total number of employees 在中国的员工总人数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Number of expatriates 在中国的外派员工数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Deputy) General Manager 总经理/副总经理											
Sales&Marketing 销售&市场营销											
Finance&Accounting 财务&会计											
Purchasing 采购											
Personnel&Administration 人事&行政											
Information&Technology 信息技术部											
Logistics&Warehousing 物流&仓储											
Production 生产											
Research&Development 研发											
After-sales Service 售后服务											
Others 其它											
	Check o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确	o.k.正确

**B) Business function development 企业各部门的发展**

Please specify the development of business functions of your organization in China in the respective years with 1-5

请表述贵司在中国的各职能部门的发展, 用1-5

- 1 = Strong orientation to the mother company 用1代表很强的母公司为导向
- 2 = much orientation to the mother company 用2代表较强的母公司为导向
- 3 = neutral, flexible case to case 用3代表中性, 导向按情况不同而不同
- 4 = much orientation to the local business code of conduct 用4代表较强的按中国的实际商业行为为导向
- 5 = strong orientation to the local business code of conduct 用5代表很强的按中国的实际商业行为为导向

Business function 部门 (1-5)	Year 年份 year of foundation	1 year after foundation 成立1年后	2 years after foundation 成立2年后	3 years after foundation 成立3年后	4 years after foundation 成立4年后	6 years after foundation 成立6年后	8 years after foundation 成立8年后	10 years after foundation 成立10年后	12 years after foundation 成立12年后	14 years after foundation 成立14年后	2011 2011年
Sales&Marketing 销售&市场营销											
Finance&Accounting 财务&会计											
Purchasing 采购											
Personnel&Administration 人事&行政											
Information&Technology 信息技术部											
Logistics&Warehousing 物流&仓储											
Production 生产											
Research&Development 研发											
After-sales Service 售后服务											

**C) Internal network building 企业内部网络的建设**

Please specify the relationships of your organization in China to the mother company and other affiliated companies within your company group in the respective years with 1-5

请表述贵司在中国的组织和贵集团母公司以及贵集团公司内其它分公司或分支机构的关联性, 用1-5

- 1 = no relationship to the mother company/other affiliated companies within your company group 用1代表与母公司/集团内其它子公司或分支机构的毫无关联性
- 2 = less relationship to the mother company 用2代表与母公司/集团内其它子公司或分支机构的关联性较少
- 3 = average relationship to the mother company 用3代表与母公司/集团内其它子公司或分支机构的关联性一般
- 4 = much relationship to the local business code of conduct 用4代表与母公司/集团内其它子公司或分支机构的关联性较多
- 5 = strong relationship to the local business code of conduct 用5代表与母公司/集团内其它子公司或分支机构的关联性很强

Relationship 关联性 (1-5)	Year 年份 year of foundation	1 year after foundation 成立1年后	2 years after foundation 成立2年后	3 years after foundation 成立3年后	4 years after foundation 成立4年后	6 years after foundation 成立6年后	8 years after foundation 成立8年后	10 years after foundation 成立10年后	12 years after foundation 成立12年后	14 years after foundation 成立14年后	2011 2011年
Relationship to the mother company 与总部的关联性											
Relationship to other affiliates within group 与集团内其它子公司或分支机构关联性											

blue marked fields to be filled out  
浅蓝色的格子请填写

清空选择 Clear selections

**D) Subsidiary initiative**  
子公司主导行为

Subsidiary initiative is defined as any active entrepreneurial undertaking to pursuit new opportunities in product, production, market and other processes in the business organization outside the home country of the mother company.  
子公司主导行为指的是在母公司所在国之外的企业组织任何主动的寻找在产品，生产，市场或其它流程中新的机会的企业行为，

Do and did your organization in China set up some initiatives which could have impact on the whole company group or other sister comapanies within the company group?

贵司中国的组织机构过去或现在是否提出过对贵司**整个集团或一些集团内关联企业可能产生影响的**子公司主导行为?

- 1 Yes 是
- 2 No 否

If yes, please fill out the following table with 1 to 7  
如果是请填写下表,用1至7

- 1 = no thoughts about own subsidiary initiative at all 用1代表完全没有子公司主导行为的**想法**
- 2 = some ideas about subsidiary initiative, but no chance for whatever reason to put forward 用2代表有些主导行为的想法，但是因为不管什么原因没有提出
- 3 = try to let mother company or other affiliated companies know about own subsidiary initiatives 用3代表尝试让母公司/集团内其它子公司知道自己的子公司主导行为
- 4 = make intensive efforts to let the mother company or other affiliated companies know/accept own subsidiary initiative 用4代表非常努力地让母公司或集团内其它相关企业知道并接受自己的子公司主导行为
- 5 = quite confident that your own subsidiary initiatives will be accepted and implemented by the mother company or other affiliates 用5代表对于自己的子公司主导行为能够被母公司或其它相关企业接受并执行相当有信心
- 6 = own subsidiary initiatives have really been accepted and implemented mostly by the mother company or other affiliated companies 用6代表自己的子公司主导行为确实大多数被母公司或其它相关企业接受并执行
- 7 = expected by mother company or other affiliated companies as pool of new initiatives with a defined status of center of competence/center of excellence 用7代表已经被认定为竞争力中心/卓越中心，因此母公司以及其它相关连企业期待贵司中国子公司提出子公司主导行为

Year 年份	year of foundation 成立之年	1 year after foundation 成立1年后	2 years after foundation 成立2年后	3 years after foundation 成立3年后	4 years after foundation 成立4年后	6 years after foundation 成立6年后	8 years after foundation 成立8年后	10 years after foundation 成立10年后	12 years after foundation 成立12年后	14 years after foundation 成立14年后	2011 2011年
scale 1 - 7 用数字1至6											
subsidiary initiative 子公司主导行为											

**Last question: Results report**  
**最后问题: 问卷调查结果报告**

Do you wish to receive the survey summary later on?

- 1 Yes 是
- 2 No 否

If yes, please tell us the e-mail address we should send to  
如果您希望受到调查结果报告，请告知接受报告的电子邮件信箱

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Die Dissertation ist bisher keiner anderen Fakultät vorgelegt worden.

Ich erkläre, dass ich bisher kein Promotionsverfahren erfolglos beendet habe und dass keine Aberkennung eines bereits erworbenen Doktorgrades vorliegt.

Ort, Datum

Unterschrift